

START

MET VOORUITKIJKEN

Whitepaper

Met de klant op reis

Met voorbeelden



Noordhoff

Brengt je verder

Over de auteur

Stephan van Slooten is partner bij Altuïtion en co-auteur van managementboekbestsellers De 9+ organisatie; van marketshare naar mindshare en Klanthelden®; excelleren in emotionele klantbeleving en co-auteur van het splinternieuwe hbo-boek Basisboek Customer Journey; een inleiding in het vakgebied. Stephan geeft les op diverse opleidingen en is veelgevraagd spreker. Voor zijn periode bij Altuïtion was Stephan als Manager Marketing en Communicatie ondermeer verantwoordelijk voor het merk Centraal Beheer en de 'Even Apeldoorn bellen'-campagne.



Met de klant op reis

Voorkom twee strategische dwalingen

“We zijn geen online retailer, we zijn een klantreisbureau!”, aldus Pieter Zwart, CEO van Coolblue. In hetzelfde artikel¹ bombardeert Zwart e-commerce tot ‘domste businessmodel ter wereld’: “Iedere webwinkel ziet er precies hetzelfde uit. Het is altijd iets met een plaatje, iets met een prijsje en iets met een knopje. En daar zit precies het probleem. Dat plaatje is iets wat je zelf niet bedacht hebt. Dat knopje moet het gewoon doen. Dus uiteindelijk blijft er maar één ding over waarmee je je kan onderscheiden en dat is het prijsje. Aangezien ik alleen al in Nederland 60.000 concurrenten heb, snap je dat dit gewoon een race to the bottom is. Oftewel: geld verdienen met webwinkels maken, is bijna onmogelijk”.

En toch lukt het zijn Coolblue meer dan goed. Wat is het geheim? “Producten verkopen gaat helemaal niet over plaatje, prijsje, knopje. Het gaat er om dat de retail-ervaring er eentje is van het begin tot het einde. Het gaat over de hele klantreis.”

Emotionele connectie dankzij de Customer Journey

Niet alleen Coolblue, maar heel veel organisaties onderkennen inmiddels dat voor duurzaam succes méér nodig is dan het op tijd leveren van de juiste waar of dienst tegen de afgesproken prijs. In bijna alle industrieën is er sprake van commoditisering van producten en diensten. In B2C-markten wordt customer experience daarom al een tijd gezien als hét concurrentieveld voor de aankomende jaren. En nu stelt ook 88%² van de B2B-bedrijven dat customer experience cruciaal is voor de groeistrategie.

Organisaties zoeken om te ontkomen aan commoditisering, expliciet naar mogelijkheden om een emotionele connectie te maken met klanten en willen begrijpen wat de diepe klantbehoeften zijn en wat klanten beleven in hun contact met de organisatie. Zij zoeken naar manieren om vanuit deze inzichten de klantbeleving op een hoger peil te brengen. In de praktijk van winnende organisaties is voor een boost in klantbeleving en succesvol customer experience management de Customer Journey de belangrijkste methodiek.

De Customer Journey biedt de mogelijkheid om vanuit het perspectief van de klant naar de eigen dienstverlening te kijken en deze gericht te verbeteren. Zie daar de reden voor de massale belangstelling.



De Customer Journey grijpt om zich heen en er ontstaan nieuwe beroepen

De Customer Journey is ontdekt en omarmd door heel veel organisaties in tal van commerciële sectoren zoals bankwezen, bouw, energie, handel, horeca, ICT, industrie, recreatie- en reisbranche, technische en zakelijke dienstverlening, telecom en verzekeringen, maar ook niet-commerciële organisaties zoals zorginstellingen, overheden en andere non-profitorganisaties maken volop gebruik van de customer journey als analyse- en verbeter-methodiek.

Er zijn zelfs allerlei nieuwe beroepen ontstaan; we zien in de praktijk Customer Journey Experts, Customer Journey Marketeers en Customer Experience Managers en steeds vaker meerdere binnen één organisatie. Omdat Customer Journeys meer en meer in de belangstelling komen te staan – als methodiek, als centrale propositie en zelfs als organiserend principe – is het belangrijk om strategische fouten te voorkomen.

Strategische fout #1 – Gebruik verkeerd Customer Journey Framework

De eerste strategische fout is: het verkeerde Customer Journey Framework als uitgangspunt nemen. Organisaties die het verkeerde framework hanteren, bereiken geen impactvolle verbeteringen in de klantbeleving, maar ook geen verbetering in het klant(belevings)gerichte gedrag van de teams en de medewerkers in de eigen organisatie.

Er zijn volgens het Basisboek Customer Journey; Een inleiding in het vakgebied (2018)³ drie hoofdvormen (frameworks) van Customer Journeys:

1

Organisatietouchpointanalyse

De organisatietouchpointanalyse is de eenvoudigste vorm: hier is een Customer Journey een analyse van de contactmomenten die een klant met een organisatie heeft, waarbij de focus ligt op de functionele analyse. Dat wil zeggen: doet de organisatie wat de klant in de basis verwacht, op de contactmomenten die de klant met de organisatie heeft?

Als de klant een vraag stelt, krijgt hij ook (snel en relevant) antwoord? Als de klant een bestelling wil plaatsen, is dat dan ook eenvoudig mogelijk? Let op: in deze vorm van de Customer Journey wordt geen rekening gehouden met emotionele beleving, noch met de klantcontext, noch met elementen die buiten de touchpoints vallen, noch met touchpoints die de klant mogelijk heeft met andere organisaties. In termen van klantbeleving levert deze benadering nauwelijks tot geen inzichten op.

2

Klanttouchpointanalyse

De tweede hoofdvorm is een klanttouchpointanalyse. Dit is een wat geavanceerdere vorm van een Customer Journey waarin de analyse niet alleen de touchpoints meeneemt die er direct met de organisatie zijn, maar ook welke touchpoints een klant heeft voorafgaand, tussentijds of na de touchpoints met de organisatie, in het bijzonder met andere organisaties.

Voorbeeld: Kopen van een huis

Een bank kan zich in de eenvoudigste vorm van een Customer Journey (organisatietouchpoint-analyse) richten op het oriëntatie- en adviesgesprek voor een hypotheek: hoe verloopt dit gesprek, krijgt de koper in spe de juiste informatie in de juiste volgorde enzovoort? In een klanttouchpoint-analyse kijkt de bank echter ook naar hoe en waar een klant zich oriënteert – bijvoorbeeld met behulp van internet, apps, communities – met wie er tussentijds contact is – bijvoorbeeld de makelaar – en met wie er na het sluiten van de hypotheek contact is – bijvoorbeeld de notaris. Ook deze analyse is nog functioneel, maar houdt al meer rekening met de context: in de beleving van de klant begint zijn ‘reis’ namelijk al bij het oriënteren en is die reis pas afgelopen als hij bij de notaris zijn handtekening heeft gezet en het nieuwe huis opnieuw is bewonderd. Het adviesgesprek is slechts een onderdeel in die hele reis. Door breder te kijken, krijgt de bank een beter beeld van – bijvoorbeeld – de voorkennis waarmee klanten aan het adviesgesprek beginnen, en kan daar dus rekening mee houden in de bediening van de klant.

De derde hoofdvorm is de Klantbelevingsreis. Bij een Klantbelevingsreis wordt naast de analyse van de functionele stappen en beleving ook een analyse gemaakt van de emotionele klantbeleving. Dat wil zeggen dat onuitgesproken, onbewuste verwachtingen, behoeften, blokkades en beelden die leven bij klanten in kaart worden gebracht. Je zou ook kunnen zeggen: niet alleen de fysieke contactmomenten worden geanalyseerd, maar ook alles wat een klant rondom zo'n moment voelt en beleeft.

Iemand die bijvoorbeeld online een artikel wil bestellen, kan in de aanloop naar de bestelling onzeker zijn of hij wel de goede keuze maakt en dus emotioneel behoefte hebben aan bevestiging.

Die onzekerheid kan ook na de bestelling optreden. Hier kan een aanbieder goed op inspelen door bijvoorbeeld reviews op te nemen, een online-chat te activeren voor vragen of te laten zien wat andere mensen hebben gekozen. Dit zijn concrete verbeteringen van de beleving. In een Klantbelevingsreis wordt dus de totale end-to-end journey in kaart gebracht: waar begint de reis voor de klant en waar eindigt deze? Bovendien wordt in een Klantbelevingsreis een emotionele analyse gedaan en worden alle mogelijkheden die er zijn om functioneel maar ook emotioneel beter in te spelen op de behoeften van klanten in beeld gebracht. In deze vorm van de Customer Journey worden ook Momenten van de Waarheid vanuit de klant en de klantbeleving geïdentificeerd. Dit zijn momenten waarop een aanbieder de kans heeft om het verschil te maken in de beleving van de klant.

Organisaties die blijven steken bij de Customer Journey in de vorm van een organisatietouchpoint analyse of een klanttouchpointanalyse – en die dus niet werken met de Klantbelevingsreis – doen zichzelf tekort. Bij touchpointanalyses wordt namelijk weliswaar vaak gewerkt aan het wegnemen van dissatisfiers – hetgeen relevant is om een basis te krijgen – maar dit helpt de organisatie en de klant niet om te werken aan de satisfiers en om deze concreet te versterken. Bovendien: de onbewuste, emotionele klantbeleving is uiteindelijk het meest bepalend voor wat de échte klantbehoeften zijn, wat het klantgedrag is en zal zijn en hoe de organisatie zodanig het verschil kan maken dat de klantloyaliteit toeneemt en de klant de organisatie spontaan gaat aanbevelen, en met touchpointanalyses achterhaal je de vereiste diepe inzichten niet.



NB Een bijzondere variant op de Klantbelevingsreis is de Signature Journey: een merkwaardige Klantbelevingsreis waarin op een specifieke manier ingespeeld wordt op de Momenten van de Waarheid en wel zo dat de merkwaarden van de organisatie nog eens extra worden benadrukt. Vaak wordt de end-to-end journey bovendien aangevuld met extra momenten ('Momenten van het Merk') waar de organisatie als merk extra kansen ziet om waar te maken wat zij voor klanten wil betekenen.

Strategische fout #2 – Uitgaan van touchpoints in plaats van de end-to-end Klantbelevingsreis

We concludeerden hiervoor dat veel organisaties zich (voornamelijk) op functionele verbeteringen richten en zichzelf hiermee tekort doen. Daar komt nog iets bij, namelijk dat de aandacht daarbij in de praktijk ook nog eens zo goed als exclusief uitgaat naar de klassieke touchpoints ofwel de bestaande momenten van klantinteractie. En dat is strategische fout nummer 2.

Waarom? Omdat niet alleen de contactmomenten tussen klant en organisatie relevant zijn, maar feitelijk de hele ‘reis’ die een klant (fysiek maar vooral mentaal) maakt met een organisatie. Een reis die je goed zou kunnen vergelijken met een vakantie: er zijn tal van ups, maar meestal ook een aantal downs. Die hoeven niet noodzakelijkerwijs samen te vallen met de contactmomenten met de (reis)organisatie.

Sterker: het ligt niet echt voor de hand dat de touchpoints van bijzonder belang zouden zijn voor de emotionele klantbeleving. Immers, de bestaande touchpoints zijn zelden tot nooit specifiek ontworpen vanuit klantemotie of klantbeleving, maar bijna altijd om zo goed en efficiënt mogelijk een bepaald product of bepaalde dienst te leveren (functioneel).

Rawson e.a. (2013) schrijven hierover:

‘Touchpoints matter, but it’s the full journey that really counts. Companies have long emphasized touchpoints – the many critical moments when customers interact with the organization and its offerings on their way to purchase and after. But the narrow focus on maximizing satisfaction at those moments can create a distorted picture, suggesting that customers are happier with the company than they actually are. It also diverts attention from the bigger – and more important – picture: the customer’s end-to-end journey.’

De essentie: klanten maken in functionele en emotionele zin van alles mee in en rondom hun contact met een organisatie. Als je dus een positieve invloed wil uitoefenen op zaken als klanttevredenheid, loyaliteit, aanbevelingsgedrag of bereidheid tot herhaalaankopen, dan volstaat het niet om alleen maar te kijken naar de (huidige) touchpoints. Je zult ook inzicht moeten zien te krijgen in wat de klant voorafgaand aan een touchpoint, tussen verschillende touchpoints in, of na afloop van een touchpoint beleeft. Dit is een belangrijke conclusie. Klanten baseren hun oordeel over een organisatie niet op een of meerdere ‘momentopnamen’, maar op de hele ‘reis’ die ze als klant met de organisatie maken.

Voorbeeld: Bezorgservice van witgoed

Het bovenstaande klinkt wellicht nog wat abstract. Voor een concreet voorbeeld gaan we nog even terug naar Coolblue. En dan specifiek naar de bezorgservice van witgoed. Tot voor kort werden wasmachines ‘gewoon’ afgeleverd. Door derden. Als je als consument goed onderhandeld had, namen ze misschien de oude ook nog mee, maar dat was het dan ook. Door de integrale klantreis te bekijken, zag Coolblue grote kansen om het verschil te maken door een Coolblue-touchpoint toe te voegen: de eigen bezorging. Coolblue’ers verrassen de consument met een cadeautje, plaatsen de nieuwe wasmachine daar waar de klant deze wil hebben (ook als het op zolder is), sluiten de nieuwe wasmachine aan, geven een korte gebruiksinstructie en nemen de oude wasmachine mee. Dit alles heeft geleid tot een substantiële groei in marktaandeel. Circa 1/3e van het witgoed wordt besteld bij Coolblue. Alles voor een glimlach, bij de klant én bij de organisatie zelf.



We zien in de praktijk dat organisaties die zich concentreren op de (huidige) touchpoints in de praktijk ook metingen en evaluaties verrichten ten aanzien van (alleen) die touchpoints. Uiteraard ontvangen zij verbeterpunten waarmee de betreffende organisaties dan voortvarend aan de slag gaan. Het risico van een desinvestering (en een enorme frustratie) of in ieder geval een suboptimale investering is echter enorm. Uit onze Customer Experience Consultancy-praktijk en ruim 350 Customer Journeyprojecten en -programma's blijkt namelijk dat de meeste Momenten van de Waarheid niet samenvallen met de huidige touchpoints!

Conclusie: Customer Journey Excellence Tips!

- Ga bij jezelf na: is de Customer Journey niet jullie échte product?
- Gebruik het enige juiste Customer Journey Framework: de (merk-waardige) Klantbelevingsreis.
- Voorkom suboptimalisatie. Ga niet uit van de (huidige) touchpoints, maar van de integrale – end-to-end – Customer Journey.

Deze whitepaper is geschreven op basis van content van een nieuw boek, speciaal ontwikkeld voor het hbo: Basisboek Customer Journey; Een inleiding in het vakgebied dat in november 2018 verschijnt.

Noten:

- 1 <https://www.frank.news/article/media/coolblue-eindbaas-pieter-zwart-e-commerce-is-domste-businessmodel-ter-wereld.html>
- 2 <https://www.customertalk.nl/nieuws/customer-experience-is-h%C3%A9t-speerpunt-voor-b2b-ondernemingen/>
- 3 <https://www.noordhoffuitgevers.nl/product/-/webshop/hoger-onderwijs/marketing/basisboek-customer-journey/9789001820589>