

Basisboek Customer Journey

Een inleiding in het vakgebied



Noordhoff

**Stephan van Slooten, Berry Veldhoen,
Wilfred Achthoven, Joep van Rensch,
Bart van Ratingen (red.)**

2^e druk

Basisboek Customer Journey

Een inleiding in het vakgebied

Stephan van Slooten
Berry Veldhoen
Wilfred Achthoven
Joep van Rensch
Bart van Ratingen (red.)

Tweede druk

Noordhoff Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K Creative Agency, Groningen-Amsterdam

Omslagillustratie: Shutterstock

De in dit boek gebruikte termen 9+ en 9+ organisatie zijn door Altruïtion gedeponeerde of geregistreerde merken.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-07841-6

ISBN 978-90-01-07840-9

NUR 802

Woord vooraf

'Most companies perform fairly well on touchpoints, but performance on journeys can set a company apart.'

Rawson e.a. (2013)

De *customer journey* als methodiek is de laatste jaren sterk in opkomst. Steeds meer organisaties onderkennen dat voor duurzaam succes méér nodig is dan het op tijd leveren van de juiste waar of dienst tegen de afgesproken prijs. Zij zoeken expliciet naar mogelijkheden om een emotionele connectie te maken met de klant en willen begrijpen wat de klant 'beleeft' in zijn contact met de organisatie.

Klantbeleving ofwel *customer experience* (CX) is dan ook de rode draad door dit boek. Waar tien jaar geleden de aandacht nog vooral uitging naar het positief beïnvloeden van de klanttevredenheid, zoeken organisaties vandaag de dag naar manieren om de klantbeleving op een hoger peil te brengen. De *customer journey* biedt die mogelijkheid en stelt hen in staat om vanuit het perspectief van de klant naar de eigen dienstverlening te kijken en deze gericht te verbeteren.

De *customer journey* is dan ook ontdekt en omarmd door heel veel organisaties in tal van commerciële sectoren (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 verbetermethodiek. 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.

In dit boek nemen wij je mee in dit relatief nieuwe en fascinerende vakgebied. Na lezing begrijp je niet alleen wat klantbeleving is, maar ook hoe klantbeleving en de *customer journey* – zowel op het gebied van 'mapping', 'making', 'mining' als 'management' – kunnen worden ingezet om optimale resultaten voor de klant én voor de organisatie te behalen.



Dit basisboek is speciaal ontwikkeld voor studenten aan het hoger beroepsonderwijs en is gebaseerd op praktijkervaring met management en professionals van honderden organisaties die werken met customer journeys. Het bevat niet alleen veel praktische (tactische en operationele) informatie, maar ook waardevolle praktijkvoorbeelden, tips en formats aan de hand waarvan je zelf praktisch aan de slag kunt in je huidige, je nieuwe of je toekomstige baan bij een organisatie die zeer waarschijnlijk bezig is met customer journeys.

In deze geactualiseerde tweede druk worden een aantal nieuwe tools en methodieken geïntroduceerd die in de afgelopen drie jaar in de customer experience-praktijk zijn (door)ontwikkeld, waaronder het gebruik van Gidsende Principes, de Belevingspiramide en de medewerkersbelevingspiegel. Ook is het onderwerp customer journey management verder uitgediept, onder meer met de toepassing van het CX Life Cycle Model en customer journey orkestratie. Diverse nieuwe cases van onder andere ANWB, KNVB, NS en Zonneplan, maar ook de actuele learnings uit de praktijk en uit de Virtual 9+ Experience World Tour, brengen de theorie nog meer tot leven.

Eén waarschuwing vooraf: na het lezen van dit boek zul je nooit meer hetzelfde kijken naar welke klantreis dan ook. Of je nu bij de bakker een halfje bruin koopt, ergens solliciteert, een gehuurde boormachine retourneert bij de doe-het-zelfzaak, online een reis boekt of voor spoedhulp bij de eerste hulp komt: bewust of onbewust observeer je wat er gebeurt vanuit klantbelevingsperspectief (en waarschijnlijk bedenk je en passant hoe de organisatie in kwestie haar customer journey zou kunnen verbeteren). Overall waar in dit boek wordt gesproken over customer journey of klantreis kun je dus lezen: leveranciersreis, medewerkersreis, studentreis, docentreis, patiëntreis, managersreis, distributiepartnerreis, burgerreis, ledenreis, nabestaandenreis, ondernemersreis, shoppersreis, opdrachtgeversreis.

Hoe dan ook: je zult voortaan overal kansen zien om de wereld voor klanten een beetje mooier, makkelijker, leuker en/of meer bijzonder te maken. En tegelijkertijd ook kansen om de klantloyaliteit te vergroten, klanten tot ambassadeurs te maken en de medewerkerstevredenheid te laten stijgen.

Tot slot willen we in dit voorwoord nog een aantal mensen noemen zonder wier bijdrage dit boek niet geschreven had kunnen worden. Onze speciale dank gaat uit naar de bijdragen van Theo van der Steen en Albert Gast. Theo van der Steen, medeoprichter en algemeen directeur van bureau Underlined, leverde belangrijke input over het onderwerp customer journey analytics/customer journey mining. Albert Gast, eigenaar van Think+DO en associate partner van Altuïtion, leverde belangrijke input over het onderwerp service design/customer journey making. En we bedanken natuurlijk alle opdrachtgevers die mee hebben gewerkt aan alle cases die het boek echt een praktijkboek maken.

Last but not least danken we onze naasten voor het geduld dat zij hadden als wij weer eens het halve weekend met dit boek aan de slag waren.

We wensen je een mooie, leerzame reis door de belevingswereld van de klant!

Stephan van Slooten, Berry Veldhoen, Wilfred Achthoven en Joep van Rensch
Den Bosch, najaar 2022

Inhoud

- 1 Inleiding customer journey en customer experience management 11**
 - 1.1 Loyale klanten: het fundament onder groei 12
 - 1.2 Klantloyaliteit en klanttevredenheid 15
 - 1.3 Functionele beleving versus emotionele beleving 17
 - 1.4 Excellente klantbeleving: introductie in het 9+ denken 21
 - 1.5 Sleutelen aan emotionele klantbeleving: customer experience management 22
 - 1.6 De reis van de klant 24
 - 1.7 De customer journey als methodiek 25
 - 1.8 Soorten customer journeys 26
 - 1.9 Opbouw van de customer journey 28
 - Samenvatting 30

- 2 De customer journey als methodiek en vorm 33**
 - 2.1 Customer insights 34
 - 2.2 De customer journey schematisch weergegeven 35
 - 2.3 Eerste element: episodes 36
 - 2.4 Tweede element: beleving (functioneel en emotioneel) 39
 - 2.5 Derde element: diepe drijfveren 40
 - 2.6 Vierde element: gedrag 42
 - 2.7 Vijfde element: breinheuristieken 43
 - 2.8 Zesde element: klantcontext 44
 - 2.9 Persona's 46
 - Samenvatting 51

- 3 Customer journey mapping: voorbereiding en Customer Journey 1.0 53**
 - 3.1 Voorbereiding van de customer journey 54
 - 3.2 Inleiding op de customer journey fasering: de customer journey 1.0, 2.0, 3.0 61
 - 3.3 De customer journey 1.0: analyseren en structureren van de aanwezige kennis en in kaart brengen van de actuele situatie 65
 - Samenvatting 74

4 Customer journey 2.0: het genereren van klantinzichten 77

- 4.1 Inleiding tot belevingsonderzoek 78
- 4.2 Opzetten van belevingsonderzoek 79
- 4.3 De customer journey analyseren 96
- [Samenvatting 105](#)

5 Customer journey 3.0: op weg naar de ideale klantreis 109

- 5.1 Genereren van concrete verbeterideeën 110
- 5.2 Brainstormtechniek voor de customer journey 110
- 5.3 Van 9+ kernideeën naar 9+ concepten: de 9+ toets 114
- 5.4 Kanaalinzet 124
- 5.5 De customer journey 'light' 126
- 5.6 Customer journey thinking 129
- [Samenvatting 131](#)

6 Customer journey making: de customer journey als basis voor duurzame verbetering 133

- 6.1 Van 9+ concept naar 9+ design 134
- 6.2 Storyboarding 142
- 6.3 Prototyping 146
- 6.4 Pilots 151
- 6.5 De customer journey als 'gelijkrichter' 155
- 6.6 De Gidsende Principes 156
- [Samenvatting 158](#)

7 Customer journey mining en customer journey management 161

- 7.1 Meten van belevingsresultaten 162
- 7.2 De vier gouden feedbackregels 165
- 7.3 Closed Loop Feedback 166
- 7.4 Making the right choices: selecteren en prioriteren op basis van klantfeedback 168
- 7.5 Customer journey management 170
- 7.6 Customer journey maturity model 175
- 7.7 De kracht van de customer journey 177
- [Samenvatting 180](#)

Literatuuropgave 181

Appendix 1 Paspoortoefening 183

Appendix 2 Klantbeleving loont 191

Appendix 3 Hiërarchie momenten van de waarheid 192

Appendix 4 Tien veelvoorkomende breinheuristieken 194

Illustratieverantwoording 196

Register 197

Over de auteurs 200

Recensies 203



1

Inleiding customer journey en customer experience management

- 1.1 **Loyale klanten: het fundament onder groei**
- 1.2 **Klantloyaliteit en klanttevredenheid**
- 1.3 **Functionele beleving versus emotionele beleving**
- 1.4 **Excellente klantbeleving: introductie in het 9+ denken**
- 1.5 **Sleutelen aan emotionele klantbeleving: customer experience management**
- 1.6 **De reis van de klant**
- 1.7 **De customer journey als methodiek**
- 1.8 **Soorten customer journeys**
- 1.9 **Opbouw van de customer journey**

In dit inleidende hoofdstuk definiëren we een aantal begrippen die van belang zijn in dit boek over de customer journey. We zien wat het verband is tussen klantloyaliteit en klanttevredenheid. Om een antwoord te vinden op de vraag hoe je klanten extreem tevreden kunt maken, is het belangrijk om inzicht te hebben in de klantbeleving, zowel de functionele als de emotionele. Daarbij behandelen we de onderwerpen 9+ denken en customer experience management.

We zien dat klanten hun oordeel over een organisatie baseren op de hele 'reis' die ze als klant met de organisatie maken. Daarom stellen organisaties de klantreis – ofwel customer journey – centraal. Om te begrijpen hoe de klant die reis ervaart en om die ervaring positief te beïnvloeden, gebruiken organisaties een verzameling technieken en methoden: de customer journey, het onderwerp van dit boek. In dit hoofdstuk noemen we de onderdelen, de soorten en de opbouw van de methodiek customer journey. In de hoofdstukken erna gaan we er dieper op in.

1.1 Loyale klanten: het fundament onder groei

Relaties vormen het cement van iedere economische orde. Dat geldt in onze hooggespecialiseerde diensteneconomie in het bijzonder voor de relatie 'klant - organisatie'. Voor vrijwel iedere (levens)behoefte nemen we als moderne consument vandaag de dag producten en diensten af, waarbij we kunnen kiezen uit een haast oneindig gevarieerd aanbod van een dito aantal aanbieders. Dat kan bovendien meer en meer omnichannel, ofwel via allerlei verschillende kanalen zoals webshops, social media en fysieke winkels. We gedragen ons vrijwel ieder moment van de dag als 'klant'. In dit boek definiëren we een klant als volgt:

Klant

Een klant is iemand die een directe interactie heeft met de producten, de diensten, de medewerkers en/of de processen van een organisatie.

In deze (brede) definitie is een klant dus méér dan iemand die iets koopt in een winkel of op internet. Wie zit te wachten in de wachtruimte van de tandarts is op dat moment ook 'klant': er is sprake van een directe interactie tussen de patiënt en (de opmaat naar) het behandelproces in de tandartsstoel. Sterker nog: al tijdens het maken van de telefonische afspraak voor de behandeling was deze persoon al klant. Hij had immers op dat moment directe interactie met een medewerker van de praktijk. Een klant kan dus een consument zijn, maar ook een burger, een zakelijke beslisser, een collega, een patiënt, een slachtoffer, of familieleden daarvan. Andersom kan een organisatie een bedrijf zijn, maar ook een merk, een zorgverlener of een overheidsdienst.

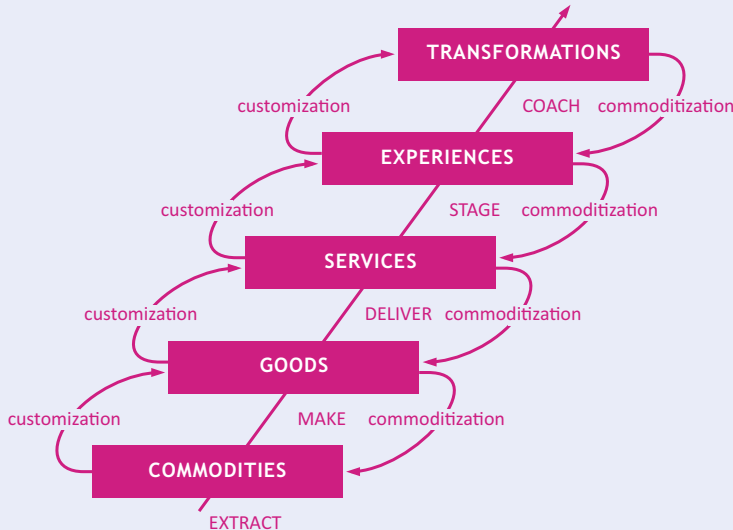
Let op: een klant kan ook zélf een organisatie zijn, die diensten/producten afneemt van andere organisaties. In de business-to-businessomgeving (tussen partners, in ketens) spelen veel zaken die we in dit boek aan de orde stellen net zo sterk, en meestal zelfs sterker. Waar nodig zal hieraan apart aandacht worden besteed.

Commoditisering

We schreven hierboven dat consumenten vandaag de dag kunnen kiezen uit een haast oneindig gevarieerd aanbod van een dito aantal aanbieders. Dat enorme aanbod aan producten, diensten, merken en aanbieders maakt dat consumenten het zich kunnen veroorloven om kritisch te zijn in hun keuze voor aanbieders. De commoditisering van producten en diensten (zie kader) versterkt dat nog eens. Mede als gevolg van de digitalisering en de globalisering worden vergelijkbare producten en diensten nog toegankelijker en worden unieke productfeatures of echt onderscheidende dienstverlening meer en meer een zeldzaamheid. Vandaag de dag kan vrijwel elke meubelfabriek vrijwel elke tafel in massa produceren. Dat geldt ook voor diensten: op de keper beschouwd levert elke mobiele telecom-aanbieder ongeveer dezelfde bundels tegen ongeveer dezelfde prijs. En als er tijdelijk wel een onderscheid is, dan wordt dat snel gekopieerd.

Commoditisering

Pine en Gilmore (2011) schetsen helder hoe commoditisering werkt (zie de figuur). Om verwarring te voorkomen: in deze figuur staan 'commodities' voor ruwe basismaterialen, ook wel grondstoffen genoemd.



Figuur De werking van commoditisering

Bron: Pine & Gilmore

Ooit konden organisaties volstaan met het leveren van commodities (bijvoorbeeld: hout). Door er producten van te maken, voeg je waarde toe (bijvoorbeeld: een tafel). Maar als iedereen tafels kan maken, is ook een tafel een *commodity* geworden: je moet je dan gaan onderscheiden door extra diensten (bijvoorbeeld: designtafels op maat, thuisbezorging en onderhoudsservice). Hoe hoger je de 'economic value creation'-trap opgaat, hoe meer je je onderscheidt van de concurrentie, hoe meer je aansluit op de behoeften van klanten en hoe minder gevoelig je wordt voor pure prijsconcurrentie. Op dit moment maakt onze economie de shift van services naar experiences (zie de figuur), en dit verklaart mede de opkomst van *customer experience* (klantbeleving) als nieuw economisch paradigma. Pine heeft deze shift van services naar experiences de afgelopen jaren overigens opnieuw gedefinieerd. Want aangezien het bieden van kwalitatief hoogwaardige klantervaringen inmiddels door heel veel organisaties is omarmd, is hier opnieuw sprake van commoditisering. De uitweg is dit keer is om te focussen op wat je als organisatie doet met de schaarse tijd van je klanten.

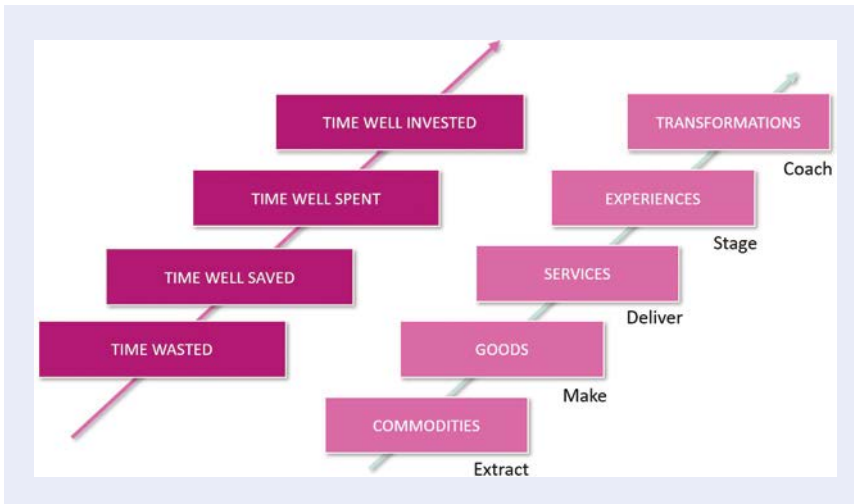
Volgens Pine is in de huidige economie sprake van drie soorten 'valuta': geld, aandacht en tijd. Bedrijven wedijveren om het geld van klanten (door producten en diensten te bieden die waarde toevoegen aan het leven van de klant), om het trekken van aandacht van klanten (door interessanter te zijn dan de smartphone van klanten) maar bovenal om de tijd van klanten. Van deze drie is tijd de meest waardevolle voor de klant en bedrijven die zich positief willen onderscheiden ten opzichte van concurrenten moeten daar terdege rekening mee houden.

Pine introduceert daartoe een piramide met vier lagen. Op de onderste laag bewegen zich organisaties die er geen been in zien tijd van de klanten te verspillen. Dat gebeurt niet per definitie bewust, maar wie zijn serviceafdeling zo inricht dat klanten maar zo twintig minuten of meer in de wacht staan bij het callcenter met een vraag of klacht, of aanbiedingsmails verstuurt die niet passend zijn, verspilt letterlijk tijd van klanten, aldus Pine. Met de aanzienlijke kans dat ze daar door diezelfde klanten vroeg of laat de rekening voor gepresenteerd krijgen.

Beter doen organisaties het op de laag erboven. Zij trachten klanten juist te helpen met tijd besparen: *time well saved*. Doorgaans richten die inspanningen zich op het de klant gemakkelijk maken om te vinden wat hij zoekt en het bestelde item of dienst snel en efficiënt te leveren (inclusief een klantvriendelijke after sales service). Klanten waarderen dit – vooral als deze hele exercitie ook nog eens online, dus vanuit de luie stoel, uit te voeren is.

Hoewel het bieden van de ervaring van ‘time well saved’ voor veel organisaties al best een uitdaging is, zijn er ook organisaties die bewegen naar of zich bevinden op de volgende laag van de piramide. Zij trachten klanten het gevoel te geven tijd op een waardevolle manier door te brengen: *time well spent*. Dit is lastiger dan alleen maar (de ervaring van) efficiency bieden: je moet de klant namelijk echt een ervaring bieden die voor hem/haar boeiend is. Voor veel retailers/organisaties is dit een reden om naast een online aanbod toch ook nog steeds fysieke winkels te exploiteren: in een winkel kan een klant een product zintuigelijk ervaren en zelfs uitproberen. Volgens Pine is dit inmiddels zelfs de enige echt legitieme reden om vandaag de dag nog een winkel te hebben.

Maar sommige organisaties durven nog een stap verder te gaan, aldus Pine. Zij helpen klanten hun tijd tot een ‘transformatieve waarde’ te maken. De belofte is hier: ‘Beste klant, die tijd die u met ons besteedt maakt u tot een beter/succesvoller/gezonder mens, dan wel biedt u toegang tot een betere baan of carrière.’ Hier is sprake van ‘*time well invested*’. Actief zijn in dit domein betekent dat je als organisatie echt moet snappen wat je klant op een dieper niveau beweegt – of dat nu op persoonlijk vlak is, op het vlak van functioneren in organisaties of op maatschappelijk vlak. Een aantal economische activiteiten behoort per definitie tot het domein van ‘transformational business’ (denk aan personal of business coaches, maar bijvoorbeeld ook MBA-opleidingen), maar voor bedrijven is er nog volop ruimte om in dit domein actief te worden. Dit geldt zelfs voor organisaties die een product of dienst leveren die als commodity te boek staan. Om een voorbeeld te noemen: zelfs een waterbedrijf kan iets met het inzicht dat een klant niet zomaar ‘water’ wil, maar ‘schoon/gezond’ water, ‘water dat hem en zijn familie helpt de dingen te doen die ze willen doen’ enzovoort, om daar vervolgens op in te spelen. Bedrijven die het spel van ‘time well invested’ goed spelen, zullen merken dat klanten per definitie een hoge ‘net value’ aan deze dienstverlening toekennen. De ‘prijs’ wordt nog minder belangrijk, de ‘veranderingsbelofte’ nog belangrijker (je zou ook kunnen stellen dat diensten in dit domein in sterke mate prijsinelastisch zijn).



Organisaties ondervinden aan den lijve dat klanten steeds kritischer zijn en in wezen vaak weinig verschil zien tussen verschillende aanbieders. Zij doen veel moeite nieuwe klanten binnen te halen, maar merken tegelijkertijd dat het steeds lastiger is om klanten ‘binnen te houden’. Overstappen naar een andere aanbieder is makkelijker dan ooit. Terwijl juist klantbehoud heel belangrijk is voor de groei en de winstgevendheid van een organisatie.

1.2 Klantloyaliteit en klanttevredenheid

Veel organisaties worstelen met de vraag hoe zij de klantloyaliteit kunnen verhogen. In deze paragraaf definiëren we de begrippen klantloyaliteit en klanttevredenheid en we kijken naar het verband ertussen.

1.2.1 Klant en klantloyaliteit

Wij hanteren de volgende definitie van klantloyaliteit:

Klantloyaliteit is de verbondenheid of betrokkenheid van een klant ten opzichte van een product, dienst, merk of organisatie.

Klantloyaliteit

Die loyaliteit uit zich op twee manieren:

- 1 *In de vorm van gedrag*: een loyale klant is sterk geneigd tot herhalingsaankopen en tot het voortzetten van de bestaande relatie of status quo (retentie).
- 2 *In de vorm van een attitude*: een loyale klant heeft een bepaalde positieve houding ten opzichte van de organisatie. Dat leidt tot een grotere kans dat hij de organisatie bij anderen aanbeveelt (mond-tot-mondreclame), maar ook tot een grotere bereidheid om een meerprijs te betalen.

1.2.2 Klant en klanttevredenheid

Zoals gezegd worstelen veel organisaties met de vraag: hoe kunnen we de verbondenheid of betrokkenheid van een klant ten opzichte van een product, dienst, merk of organisatie verhogen?

Het antwoord op die vraag wordt meestal gezocht in de sfeer van de klanttevredenheid. De achterliggende redenatie is dat hoe tevredener de klant, hoe groter de kans is dat hij (terug) blijft (komen). Organisaties hebben dus goede reden te investeren in klanttevredenheid. In navolging van Kotler (2009) omschrijven we 'klanttevredenheid' als volgt:

Klanttevredenheid

Klanttevredenheid is de mate waarin de waargenomen prestaties van een product (of dienst) voldoen aan de verwachtingen van een klant. Als de prestaties van het product (of dienst) niet aan de verwachtingen voldoen, is de klant ontevreden. Als de prestaties wel aan de verwachtingen voldoen, of die overtreffen, is de klant tevreden of zelfs opgetogen.

Kotler introduceert in deze definitie het belangrijke begrip 'verwachting', zonder dit overigens nader te omschrijven. Hoewel we in paragraaf 1.4 nog dieper ingaan op het begrip verwachting, geven we hier alvast een definitie:

Verwachting

Verwachting is een projectie op de toekomst, gebaseerd op eerdere ervaringen, gewoonten en/of sociale context (i.e. wat 'normaal' is in de kringen waarin je je gewoonlijk begeeft).

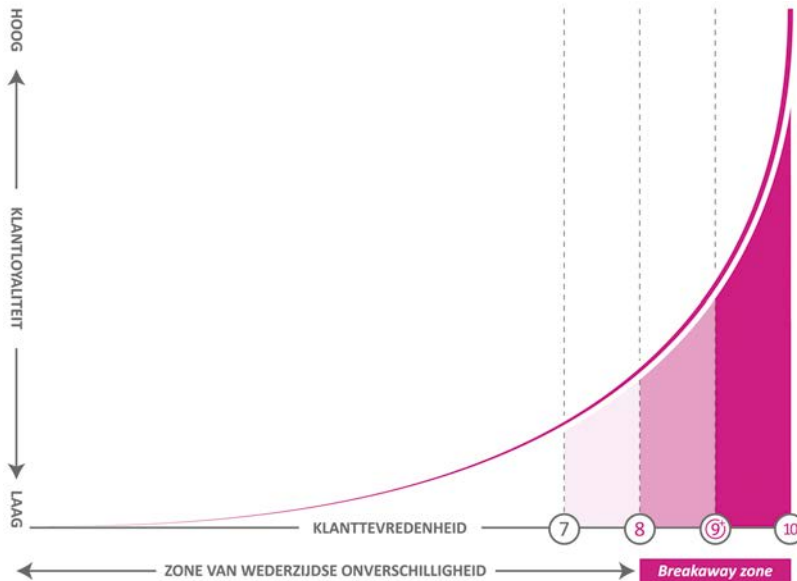
Verwachtingen ten aanzien van een product zijn vaak concreter dan verwachtingen ten aanzien van dienstverlening. Zo kan de klant bij een concreet product (een beeldscherm) relatief makkelijk vaststellen welke kwaliteit verwacht mag worden tegen welke prijs (website Mediamarkt). Welk servicelevel hij voor/tijdens/na de levering van dat product mag verwachten, is veel lastiger vast te stellen.

1.2.3 Tevreden klanten zijn nog geen loyale klanten

Het vergroten van de klanttevredenheid is, kortom, een belangrijke *driver* geworden voor een groot deel van de hedendaagse organisaties. De wijze waarop zij dit proberen te realiseren verschilt uiteraard van organisatie tot organisatie. Een autofabrikant kan zich positief onderscheiden door auto's te ontwikkelen die veiliger zijn dan die van concurrenten of door een servicepakket te bieden dat indruk maakt; een pensioenverzekeraar door het efficiënter of juist impactvoller en relevanter maken van het klantbedieningsproces (het geheel van activiteiten, contactmomenten en communicatie-uitingen dat een organisatie aanbiedt).

Er is alleen één probleem: er is een onverwacht verband tussen klanttevredenheid en loyaliteit, zo blijkt uit onderzoek door Thomas O. Jones en W. Earl Sasser Jr., voormalig onderzoekers aan de Harvard Business School. Zij onderzochten in 1995 in de Verenigde Staten dertig bedrijven in vijf verschillende markten, variërend van zeer concurrerend tot nauwelijks of niet concurrerend. Ze maten de loyaliteit van klanten door af te gaan op hun uitgesproken voornemen opnieuw producten van dezelfde aanbieder te kopen. Uit dit destijds baanbrekende onderzoek (dat later regelmatig is herhaald) blijkt dat er, in tegenstelling tot wat er vaak gedacht wordt, geen lineair verband bestaat tussen de toename van klanttevredenheid en loyaliteit. Hoe dat verband er wel uitziet, is te zien in figuur 1.1.

FIGUUR 1.1 Het verband tussen klanttevredenheid en klantloyaliteit, gebaseerd op Jones & Sasser Jr., 'Why satisfied customers defect?' (1995)



Bron: Veldhoen & Van Slooten, 2014

Uit de grafiek in figuur 1.1 kun je het volgende aflezen:

- Een klanttevredenheid tussen de 7 en 8 doet niets voor de loyaliteit. Een klant zegt daarmee 'voldoende tevreden' te zijn, maar is tegelijkertijd onverschillig. Komt er een aanbieder met een beter aanbod (lagere prijs, nieuwe technologie) dan zijn 'voldoende tevreden klanten' zó vertrokken.
- Pas als klanten *extreem tevreden* worden gesteld in hun behoeften (8 of hoger) worden zij daadwerkelijk loyaal.

De vraag is dus: wat is er nodig om klanten extreem tevreden te maken (en dus loyaal)? We komen hier op een voor dit boek zeer belangrijk onderscheid, namelijk het onderscheid tussen functioneel en emotioneel. Daarover gaat de volgende paragraaf.

1.3 Functionele beleving versus emotionele beleving

Functioneel noemen we alles dat nodig is om producten en diensten foutloos, transparant en volgens verwachting/afpraak te leveren. Typisch functionele aspecten zijn:

- technische eigenschappen/gebruiksvoordeel van het product
- design
- levertijd
- assortiment
- bereikbaarheid
- inrichting van de winkel/het kantoor
- lay-out van de communicatie
- transparante/heldere voorwaarden

Functionele aspecten

Functionele beleving

Deze functionele aspecten leveren bij de klant een functionele beleving op. Dit zijn de emoties die je als klant ervaart als een organisatie probeert haar producten en diensten foutloos, transparant en volgens verwachting/afpraak te leveren. Oftewel: de beleving van een klant rondom het 'normale', direct aan het product of aan de dienst gerelateerde proces.

Functionele beleving

Functionele beleving is:

- de bevestiging dat het product 'het doet' (functioneert volgens verwachting)
- de constatering dat de polisvoorwaarden leesbaar zijn
- de constatering dat het product op tijd (volgens afspraak) geleverd is
- de constatering dat het product goed is verpakt
- de bevestiging dat je online een 'Mijn xyz'-omgeving kunt aanmaken

Emotionele beleving

Emotioneel noemen we alles wat buiten het normale verwachtings-/behoeftepatroon van de klant valt. De emoties die daarbij optreden, noemen we emotionele beleving.

Emotionele (belevings)-aspecten

Typisch emotionele (belevings)aspecten zijn:

- onzekerheid voelen ('wat gaat er nu gebeuren?')
- wantrouwen ervaren ('staat mijn probleem wel centraal?')
- gemak ervaren ('fijn, geen gedoe')
- aandacht ervaren ('ik word hier vriendelijk benaderd', 'ik heb het gevoel dat ze mijn probleem gaan oplossen')
- inclusie ervaren ('I'm part of the family')

Als je er als organisatie niet in slaagt aan de 'basisverwachtingen' te voldoen, dan levert dat ontevreden klanten op (die gaan klagen of uitwijken naar andere aanbieders). Vandaar dat organisaties onvermoeibaar 'sleutelen' aan allerlei functionele aspecten (betere kwaliteit, sneller leveren, schonere wachtruimtes, betere telefonische ondersteuning enzovoort). Dit is prima – er is alleen één maar: sleutelen aan functionele aspecten beïnvloedt alleen de functionele beleving van de klant. En juist in het domein van de functionele beleving is het nauwelijks (meer) mogelijk om echt het verschil te maken bij de klant. Ofwel: wat je ook doet als organisatie, je blijft min of meer verbeteren binnen het normale verwachtingspatroon van de klant.

Opmerking: bijkomend probleem is dat de verwachting van klanten doorgaans wordt gevormd door de 'best-in-class'-aanbieders. Ofwel: zolang een online aanbieder niet het gemak, de leverbetrouwbaarheid en de snelheid van bijvoorbeeld Coolblue of bol.com overtreft, ervaren klanten verbeteringen niet snel als bijzonder.

Wil je echte impact maken op de klant, dan zul je dus naast het domein van de functionele beleving op zoek moeten naar verbeteringen die invloed hebben op de emotionele beleving van de klant. Dáár liggen de grootste kansen om klanten 'extreem tevreden' te maken – en dus loyaal (zie voorbeeld 1.1).

VOORBEELD 1.1

Van functioneel naar emotioneel

Een goed hotelbed aanbieden is voorzien in een functionele behoefte. Maar hotelketen Premier Inn verrijkt deze functionele beleving met een emotionele belofte: de *good night guarantee*. De hotelketen is er zo van overtuigd dat ze aan alles heeft gedacht wat een gast nodig heeft voor een goede nachtrust – van supercomfortabele bedden tot een keuze uit stevige of juist zachte kussens – dat gasten die toch niet lekker slapen hun geld terugkrijgen. Impliciete boodschap aan de gast: ‘Vertrouw op ons, wij zorgen ervoor dat u ook in een vreemd bed heerlijk slaapt.’

Ook hypotheekverstrekker Obvion heeft een slag gemaakt van functionele beleving naar emotionele beleving. In plaats van te werken met declaraties achteraf maakt Obvion alvast duizend euro klusgeld over bij het verlenen van een bouwdepot. Dan kunnen klanten gelijk aan de slag zonder dat ze zelf allerlei kosten moeten voorschieten (impliciete boodschap: ‘wij vertrouwen u als klant’). Daarnaast stuurt de organisatie handgeschreven kaartjes bij belangrijke mijlpalen en worden er extra service-calls ingelast om klanten een gerust gevoel te geven dat bijvoorbeeld betalingen netjes verwerkt zijn.

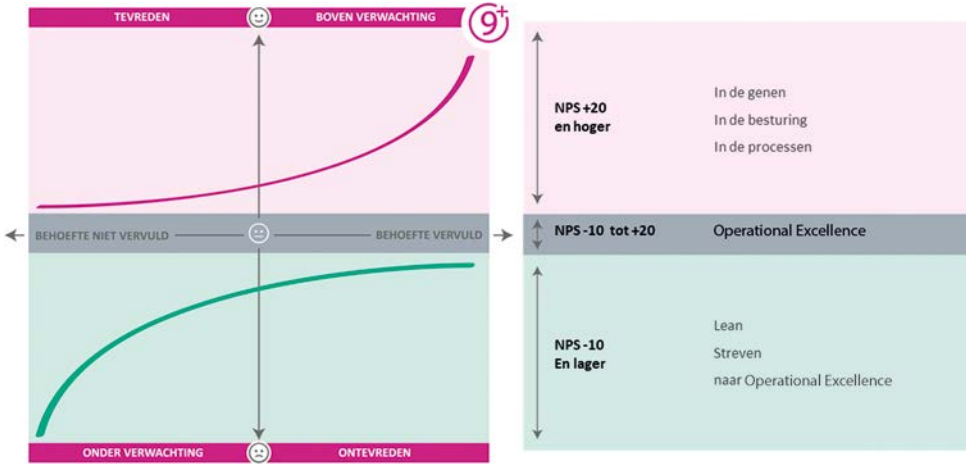
Supermarktketen Jumbo introduceerde in 2020 het concept ‘Kletskassa’: een speciale kassa voor mensen die geen haast hebben en het fijn vinden om een praatje te kunnen maken tijdens het afrekenen. Met dit concept wil Jumbo bijdragen aan het verminderen en voorkomen van eenzaamheid in Nederland. Het doel is om uiteindelijk 200 Kletskassa’s door heel Nederland te openen. Opnieuw een voorbeeld van het emotioneel ‘laden’ van een (in principe) zuiver functionele activiteit: afrekenen.



Internetbank First Direct communiceert voornamelijk online met haar klanten. Toch scoort deze organisatie keer op keer een NPS-score van +73 en hoger. Reden: de bank is er altijd voor de klant. First Direct is 24/7 bereikbaar, 365 dagen per jaar. Een klant die belt, krijgt altijd direct een medewerker aan de lijn. Een klant die belt wordt nooit doorverbonden (iedere medewerker is direct ‘eigenaar van de uitdaging’). Een in aanleg zuiver functionele dienstverlening wordt door de – waargemaakte! – belofte: ‘wij zijn er voor u als u ons nodig heeft’ – emotioneel geladen.

Dat er een essentieel onderscheid is tussen functionele en emotionele beleving wordt duidelijk in de grafiek (figuur 1.2), gebaseerd op het werk van de Japanse hoogleraar Noriaki Kano (zie Veldhoen & Van Slooten, 2014). Al in 1984 ontwikkelde Noriaki Kano een model dat drie soorten behoeften (*needs*) of eisen (*requirements*) van klanten onderscheidt: de *must be*, de *performance* en de *attraction/delight requirements*. Hierop is het model in figuur 1.2 gebaseerd, waarin het onderscheid tussen functionele en emotionele beleving toegevoegd en gevisualiseerd is.

FIGUUR 1.2 Model voor functionele beleving/emotionele beleving, gebaseerd op Kano (1984)



Bron: Altuition (2022)

Functionele curve

Emotionele curve

Kano laat duidelijk zien dat emotionele beleving als het ware begint waar (de impact van) de functionele beleving eindigt. Hoe hoog je als organisatie ook eindigt op de functionele curve, je scoort in belevingstermen gewoon een *merely satisfied*, een 'okay-gevoel' bij de klant. Dit bedrijf doet gewoon wat het zegt of belooft en wat je van het bedrijf verwacht ('ze doen waarvan ze geacht worden te zijn, maar goed, daar betaal ik hen ook voor'). Het is duidelijk waar je als klant op mag rekenen, de propositie klopt. Er is ook geen sprake van serieuze negatieve emoties. Maar tegelijkertijd is er ook geen sprake van een bijzondere, emotionele impact. Die ontstaat wel op de emotionele curve – en de sleutel is hier: het overtreffen van verwachting.

In het model van Kano staat de (paarse) emotionele belevingscurve los van de (groene) functionele belevingscurve. Dat is bewust: Kano maakt hiermee duidelijk dat emotionele beleving wezenlijk iets anders is dan functionele beleving. Een goede functionele beleving levert kort en goed wel resultaten, maar geen 'top-of-mind'-positie op. Klanten waarderen dit weliswaar, maar vinden het tegelijkertijd vanzelfsprekend. Eigenlijk is het niet meer dan het (alsnog) inlossen van de basisbehoefte c.q. -verwachtingen van de klant (hoe moeilijk dat soms ook is). Dit verklaart waarom de meeste organisaties in de meeste sectoren in termen van beleving gemiddeld genomen op z'n best 'okay' presteren. Er is sprake van een 'zeventjescultuur'. In termen van excellente (lees: emotionele) klantbeleving is dit echter onvoldoende –

'okay' staat namelijk voor onverschillig. Het leidt niet tot echte loyaliteit, noch tot aanbevelingsgedrag.

1.4 Excellente klantbeleving: introductie in het 9+ denken

Het werk van Jones en Sasser (1995) en Kano (1984) leert ons dat er kennelijk iets anders nodig is om werkelijk indruk te maken op klanten. Dat laatste drukken we ook wel uit met de term bovengemiddelde emotionele klantimpact, of – zoals steeds vaker genoemd – een '9+' (de in dit boek gebruikte termen 9+ en 9+ organisatie zijn door Altuïtion gedeponeerde of geregistreerde merken). We weten inmiddels dat dit soort klantimpact nooit met functionele verbeteringen gerealiseerd kan worden. De vraag is dan uiteraard: wat moet je als organisatie dan wél doen om een 9+ te realiseren?

Bovengemiddelde emotionele klantimpact

Zoals in paragraaf 1.3 gesteld is de sleutel tot het emotionele klant domein het overtreffen van verwachtingen. Het begrip verwachting hebben we in paragraaf 1.2 als volgt gedefinieerd:

'Verwachting is een projectie op de toekomst, gebaseerd op eerdere ervaringen, gewoonten en/of sociale context (i.e. wat 'normaal' is in de kringen waarin je je gewoonlijk begeeft).'

Klanten zijn zich in zekere mate bewust van hun verwachtingspatroon. Er speelt bij emotionele klantimpact echter nog een tweede aspect, en dat zijn de zogeheten diepe drijfveren – het best te omschrijven als 'universele onbewuste behoeften'.

Emotionele klantimpact

Onbewuste behoeften *an sich* zijn vaak persoonlijk van aard. Klant X is bijvoorbeeld onzeker over een aankoop (onbewuste behoefte: bevestiging), terwijl klant Y onbewust een blokkade ervaart om iets zelf op te lossen (onbewuste behoefte: de wens 'ontzorgd' te worden).

Onbewuste behoeften

Uit onderzoek is echter gebleken dat veel onbewuste behoeften een universeel karakter hebben. Het zijn diepe drijfveren waar ieder mens naar op zoek is. Voorbeelden van zulke diepe behoeften zijn:

Diepe drijfveren

- de behoefte aan (enige mate van) controle over de eigen situatie
- de behoefte om in zekere mate 'vrij' te kunnen beslissen
- de behoefte om te zorgen voor nageslacht
- de behoefte om ergens bij te horen
- de behoefte om je te ontwikkelen

Voor nu is belangrijk dat bovengemiddelde emotionele klantimpact (9+) de resultante is van twee dingen: het overtreffen van de (bewuste) verwachting en het appelleren aan de (onbewuste) behoeften van de klant. Dat leidt tot de volgende definitie:

Een 9+ is een oplossing boven verwachting voor een emotioneel geladen behoefte.

9+

Bij een 9+ is sprake van een 'oplossing boven verwachting': de dienst, het product of de activiteit had de klant niet direct verwacht en is daadwerkelijk relevant voor de klant, ofwel: vervult een (diepe) behoefte.

7+ Impact

Naast de 9+ impact onderscheiden we ook de 7+ impact: de impact die de klant (precies) voldoende soelaas (*relief*) biedt om niet ontevreden te zijn. Voor veel processen geldt dat een 7+ prima is. Je kunt wel proberen ze 'op te krikken', maar de klant zal er belevingstechnisch weinig van merken. Voorbeeld daarvan is het per post verzenden van polisvoorwaarden. Doe je dat binnen vijf dagen, dan is dat voor de klant prima acceptabel. Doe je het binnen drie dagen, dan zal dat niet als 'boven verwachting' bijzonder worden ervaren. Dat geldt waarschijnlijk zelfs als de klant die polisvoorwaarden binnen 24 uur op de mat of direct na het sluiten van de verzekering in de inbox heeft liggen.

1.5 Sleutelen aan emotionele klantbeleving: customer experience management

Een groeiende groep organisaties onderkent inmiddels dat het niet voldoende is om enkel de (functionele) klantbeleving te verbeteren. Zij zoeken gericht naar mogelijkheden om klanten positief te verrassen en zelfs emotioneel te raken. Zij proberen daartoe:

- 1 te achterhalen wat relevant is in de beleving van de klant
- 2 nieuwe kansen op het spoor te komen die het verschil kunnen maken in de emotie en de (onbewuste) beleving van de klant
- 3 die nieuwe kansen systematisch te organiseren als onderdeel van de totale dienstverlening en propositie

Ze doen dat door in een fatsoenlijk lopende basisdienstverlening (7+) een aantal momenten in de dienstverlening in te bouwen die de verwachtingen van de klant (verre) overtreffen (9+). Die momenten noemen we ook wel de 'momenten van de waarheid'.

Moment van de waarheid

Onder een moment van de waarheid verstaan we een moment waarop een organisatie een (unieke) kans heeft écht het verschil te maken voor de klant, door in te springen op de (vaak onuitgesproken) behoeften van de klant en zijn verwachtingen te overtreffen.

Opmerking: deze definitie zullen we in hoofdstuk 4 nog iets aanscherpen, wanneer ook meer bekend is over diepe drijfveren.

De in dit boek geschetste aanpak van customer journeys vormt een zeer uitgebreide basis voor het sterk groeiende vakgebied dat internationaal bekend staat als customer experience management (CEM), een relatief jonge discipline op het snijvlak van bedrijfskunde/organisatiekunde, marketing en psychologie.

Customer experience management (CEM)

Onder customer experience management (CEM) verstaan we het gericht, gedoseerd en replicerbaar bouwen van slimme serviceconcepten en -communicatie die bij klanten op het juiste moment een relevante positieve emotionele impact teweegbrengen.

Een aantal kernbegrippen zijn belangrijk in deze definitie:

- 1 gericht
- 2 gedoseerd
- 3 repliceerbaar
- 4 juiste moment
- 5 emotionele impact

Ad 1 Gericht

Met 'gericht inbouwen' bedoelen we dat het serviceconcept zodanig moet zijn 'ontworpen' dat de klant voelt dat het echt voor hem/haar is bedoeld, in zijn/haar specifieke context. Iets doen waar alle klanten allemaal een klein beetje beter van worden (bijvoorbeeld: een chat-functie introduceren op de website) levert geen emotioneel impactvolle klantbeleving op.

Gericht
inbouwen

Ad 2 Gedoseerd

Met 'gedoseerd inbouwen' bedoelen we dat je als organisatie niet het volledige klantbedieningsproces tot één grote 'wow'-ervaring hoeft te maken. Sterker nog, dat is onwenselijk en zelfs onmogelijk, om drie redenen:

- 1 Als organisatie kun je voor functionele (hygiëne)factoren per definitie geen 9 of 10 van klanten krijgen (zie ons polisvoorwaardenvoorbeeld aan het eind van paragraaf 1.4).
- 2 Het zou zakelijk suïcidaal gedrag zijn als je alles op een 9+ niveau probeert te krijgen (te hoge kosten).
- 3 Het is belangrijk om contrast aan te brengen in de verschillende belevingen van de klant. We komen hier in hoofdstuk 4 op terug.

Voor nu volstaat het te weten dat het goede nieuws is dat je in je basisdienstverlening kunt volstaan met een 7+ (*relief*) en dat het positief beïnvloeden van emotionele klantbeleving iets is dat terug te voeren is op het organiseren van een of meerdere verrassingsmomenten.

Ad 3 Repliceerbaar

Met 'repliceerbaar inbouwen' bedoelen we dat het serviceconcept of -moment niet afhankelijk mag zijn van toevallige of specifieke omstandigheden. Een medewerker die iets extra's doet voor een klant die zijn vlucht heeft gemist, kan bij die specifieke klant best een emotioneel impactvolle ervaring opleveren, maar het valt niet onder de definitie van CEM - want het is een (min of meer toevallige) reactie van deze ene medewerker, geen standaardprotocol voor alle baliemedewerkers. We noemen dit type reactie ook wel een *random act of kindness* (RAK).



Blijvante RAK

Ad 4 Juiste moment

Met de voorwaarde dat de emotionele impact ‘op het juiste moment’ moet optreden, bedoelen we dat je als organisatie moet weten op welke momenten de behoeften en de verwachtingen van de klant groot (of beter: het grootst) zijn. Zoals hiervoor al aangeduid noemen we deze momenten ook wel de momenten van de waarheid. Op deze momenten is de mogelijkheid voor een organisatie om echt het verschil te maken nadrukkelijk aanwezig. Op het begrip ‘moment van de waarheid’ komen we in hoofdstuk 4 uitgebreid terug.

Ad 5 Emotionele impact

Met de voorwaarde, tot slot, dat het moet gaan om ‘emotionele impact’ bedoelen we dat het serviceconcept zich niet alleen moet richten op functionele verbeteringen van de bestaande processen en contactmomenten met de klant. Het terugbrengen van de leveringstijd van vijf dagen naar drie dagen is een voorbeeld van zo’n functionele verbetering (zie wederom ons polisvoorwaardenvoorbeeld). Ook alle verbeteringen die gericht zijn op meer gemak voor de klant vallen onder de categorie ‘functioneel’. We hebben hiervoor al gezien dat het verbeteren van de functionele beleving weinig tot niets ‘doet’ in emotionele zin omdat klanten de geboden functionaliteit in zekere zin verwachten, dan wel er heel snel aan wennen. Het gaat juist om verbeteren van de emotionele impact. Wanneer een organisatie een antwoord heeft op de diepe drijfveren van klanten, dan is (diepe) emotionele impact het resultaat.

Functionele verbeteringen

Samengevat: CEM-organisaties stellen zich permanent ten doel te snappen wat klanten beweegt en daar op de juiste momenten maximaal op in te spelen, om aldus een bijzondere, indrukwekkende (9+) beleving te genereren. In hoofdstuk 7 komen we nogmaals terug op het onderwerp customer experience management en de verschillende ontwikkelingsfasen waarin organisaties zich op dit front bevinden.

1.6 De reis van de klant

We duiden hiervoor al kort aan dat veel organisaties zich (voornamelijk) op functionele verbeteringen richten. Daar komt nog iets bij, namelijk dat de aandacht daarbij ook nog eens zo goed als exclusief uitgaat naar de klassieke *touchpoints* ofwel de bestaande momenten van klantinteractie.

Touchpoints

In de CEM-filosofie zijn echter niet alleen de contactmomenten tussen klant en organisatie relevant, 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 vakantiereis: er zijn tal van *ups*, maar meestal ook een aantal *downs*. Die hoeven niet noodzakelijkerwijs samen te vallen met de contactmomenten. 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.’

In essentie zeggen deze McKinsey-consultants: 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 touchpoints. Je zult op de een of andere manier 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. Dit verklaart waarom organisaties de afgelopen jaren meer en meer de klantreis – ofwel customer journey – centraal zijn gaan stellen. Ze zijn in dat kader gebruik gaan maken van nieuwe technieken en methoden om te begrijpen hoe de klant die reiservaart; en wat je kunt doen om die ervaring positief te beïnvloeden. Die verzameling technieken en methoden is het hoofdonderwerp van dit boek.

Klantreis
Customer
journey

1

1.7 De customer journey als methodiek

Letterlijk betekent customer journey ‘klantreis’. Figuurlijk is het een metafoor voor het wisselende belevingspatroon van de klant gedurende de periode dat hij contact heeft met een organisatie. Zoals gezegd in paragraaf 1.5 willen organisaties dat belevingspatroon *begrijpen* en *positief beïnvloeden*. Het instrumentarium dat ze daarvoor gebruiken, bestaat uit vier onderdelen (zie figuur 1.3):

- 1 *customer journey mapping*: alles met betrekking tot het in kaart brengen van de klantreis
- 2 *customer journey making*: alles met betrekking tot het verbeteren van de klantreis
- 3 *customer journey mining*: alles met betrekking tot het meten van het resultaat van die verbeteringen
- 4 *customer journey management*: alles met betrekking tot het doorvoeren van organisatieveranderingen op basis van klantreizen

Klantreis

Customer
journey mapping

Customer
journey making

Customer
journey mining

Customer
journey
management

Dit boek behandelt met name de onderdelen customer journey mapping (hoofdstuk 3, 4 en 5) en customer journey making (hoofdstuk 6). In hoofdstuk 7 zal minder uitgebreid worden ingegaan op de onderwerpen customer journey mining en customer journey management.

FIGUUR 1.3 Onderdelen van het customer journey-instrumentarium, model Altuïtion 2022



Op dit punt in het boek moeten we twee belangrijke zaken adresseren:

- 1 Theoretisch is de indeling in figuur 1.3 correct. Echter, in de praktijk wordt het begrip customer journey op allerlei verschillende manieren gebruikt. Organisaties die ‘een customer journey doen’ bedoelen daar soms mee dat ze (een deel van) de klantreis ‘mappen’, om op basis daarvan een aantal functionele verbeteringen in het klantbedieningsproces door te voeren. Soms wordt het begrip ook gebruikt als synoniem voor een eenvoudige touchpointanalyse (zie paragraaf 1.8). En om het nog iets complexer te maken, wordt het begrip customer journey zo nu en dan ook gemakshalve gebruikt voor het volledige instrumentarium (*mapping, making, mining* en soms ook *management*).

Om zo veel mogelijk aan te sluiten bij de in het bedrijfsleven gangbare praktijk hanteren we in dit boek de volgende definitie:

Customer journey

Een customer journey is een analyse- en verbetermethodiek waarmee een organisatie zich systematisch verdiept in de functionele en emotionele belevingswereld van de klant.

- 2 In de praktijk wordt de klantreis eigenlijk altijd opgeknipt in stukjes. In het overgrote deel van de gevallen is een customer journey dus een *methodiek waarmee een specifiek deel van de klantreis wordt geanalyseerd en verbeterd*. We komen hierop uitvoerig terug in hoofdstuk 2.

1.8 Soorten customer journeys

Het begrip customer journey wordt in de praktijk gebruikt voor verschillende vormen en niveaus van analyse. We zetten de vier meest voorkomende vormen op een rij, in mate van toenemende complexiteit:

- 1 de organisatietouchpoint-analyse
- 2 de klanttouchpoint-analyse
- 3 de klantbelevingsreis
- 4 de merk-waardige klantbelevingsreis

1.8.1 Organisatietouchpoint-analyse

In zijn eenvoudigste vorm is een customer journey een analyse van de contactmomenten die een klant met het bedrijf 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? Bijvoorbeeld:

- 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?

Een voorbeeld van een dergelijke customer journey is: ‘in kaart te brengen welke contactmomenten er zijn en wat een klant moet doen om een artikel te bestellen’.

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.

1.8.2 Klanttouchpoint-analyse

Een wat geavanceerdere vorm van een customer journey is die 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. Een mooi voorbeeld hiervan is het kopen van een huis (voorbeeld 1.2).

VOORBEELD 1.2

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).

1.8.3 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.

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), wordt 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.

Opmerking: de klantbelevingsreis is de emotionele klantbelevings (9+) customer journey die centraal staat in dit boek en tevens de meest geavanceerde vorm van een customer journey. Vanuit deze uitgebreide vorm zijn alle andere (eenvoudigere) vormen namelijk ook goed te begrijpen. Vanaf hier wordt dus overal waar in dit boek 'customer journey' vermeld staat, de meest uitgebreide variant bedoeld (inclusief emotionele beleving).

1.8.4 De merk-waardige klantbelevingsreis

Een bijzondere variant op de klantbelevingsreis is de signature journey (merk-waardige klantbelevingsreis). Daarbij wordt op een specifieke manier ingespeeld op de momenten van de waarheid, namelijk zo dat ook 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. Zo heeft schadeverzekeraar Interpolis in een signature journey extra momenten benoemd en uitgewerkt die invulling geven aan haar merkwaarden en pay-off 'Glashelder'. Op de signature journey en het belang ervan komen we nader terug in hoofdstuk 7.

1.9 Opbouw van de customer journey

Een klassieke customer journey geeft altijd drie belangrijke inzichten:

- 1 inzicht in de *huidige* beleving van een klant met een organisatie binnen de online en/of offline aankoop- en serviceprocessen
- 2 inzicht in de door de organisatie *gewenste* beleving van diezelfde klant binnen de online en/of offline aankoop- en serviceprocessen
- 3 inzicht in hoe de gewenste beleving wordt waargemaakt door (mogelijke) *verbeteringen* in de dienstverlening, communicatie en processen: wanneer en waarmee kun je bij de klant het verschil maken en welke

klantervaringen creëren een diepe emotionele relatie (9+)? Maar ook: hoe kan een betere beleving leiden tot meer loyaliteit, sterkere merkbinding, hogere (aankoop)conversie – of gewoon: tot een hogere klanttevredenheid?

In de volgende hoofdstukken doen we uit de doeken hoe deze onderdelen in de praktijk worden vormgegeven.

Wel kunnen we uit het voorgaande nu al opmaken dat een customer-journey-mappingtraject geen doel op zichzelf is: het is slechts de opmaat naar een (klantgericht) verbeteringstraject en geeft daar richting aan. Je hebt na afloop van een customer-journey-mappingtraject weliswaar een beeld van wat er in termen van klantbeleving goed en minder goed gaat, alsmede een lijstje met ideeën/voorstellen hoe je 'onderpresterende' aankoop- en serviceprocessen zou kunnen verbeteren, maar de daadwerkelijke implementatie daarvan is een volgende fase (net als het meten van het effect van die implementaties). Ook hierop komen we in de volgende hoofdstukken uitgebreid terug.

Wat je tot nu toe moet onthouden, staat in het volgende kader.

Wat doet de customer journey?

- De customer journey maakt inzichtelijk in welke mate je (delen van) het klantproces al of niet succesvol hebt ingericht, bezien vanuit de klant.
- De customer journey geeft niet alleen de interactie met een organisatie weer, maar laat juist ook zien wat de klant daarbuiten doet en ervaart.
- De customer journey maakt steeds inzichtelijk waar verbetermogelijkheden zijn.
- De customer journey kijkt zowel naar de functionele als naar de emotionele beleving van klanten wanneer zij zaken (willen) doen met een organisatie.

Tot slot nog een belangrijke opmerking waar we dit boek nog een aantal keren op terug zullen komen: een customer journey is per definitie niet een project dat op zeker moment klaar is, waarna iedereen weer kan overgaan tot de orde van de dag.

Een customer journey kun je het beste zien als een startpunt of 'routekaart' die organisaties inzicht geeft in hoe de klantreis idealiter zou moeten verlopen, en die je helpt om die ideale reis stap voor stap te realiseren. En omdat de wereld verandert, de klant verandert en jijzelf als organisatie verandert, is dat proces nooit af.

In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de structuur en de onderdelen van de customer journey.

Samenvatting

1

- ▶ Veel organisaties proberen de verbondenheid of betrokkenheid van een klant ten opzichte van een product, dienst, merk of organisatie te verhogen. Werken aan meer klanttevredenheid biedt geen oplossing, want tevreden klanten zijn nog geen loyale klanten. Pas als klanten *extreem tevreden* worden gesteld in hun behoeften (8 of hoger) worden zij daadwerkelijk loyaal.
- ▶ We maken een onderscheid tussen functionele klantbeleving en emotionele klantbeleving. Functioneel noemen we alles wat nodig is om producten en diensten foutloos, transparant en volgens verwachting/afpraak te leveren. Emotioneel noemen we alles wat buiten het normale verwachtings-/behoeftepatroon van de klant valt.
- ▶ Wil je echte impact maken op de klant, dan zul je op zoek moeten naar verbeteringen die invloed hebben op de emotionele beleving van de klant. Dáár liggen de grootste kansen om klanten 'extreem tevreden' te maken – en dus loyaal.
- ▶ Een bovengemiddelde emotionele klantimpact noemen we ook wel een 9+.
- ▶ Bovengemiddelde emotionele klantimpact (9+) is de resultante van twee dingen: het overtreffen van de (bewuste) verwachting en het appelleren aan de (onbewuste) behoeften van de klant. Bij een 9+ is sprake van een 'oplossing boven verwachting': de dienst, het product of de activiteit had de klant niet direct verwacht en is daadwerkelijk relevant voor de klant, ofwel: vervult een (diepe) behoefte.
- ▶ Een groeiende groep organisaties onderkent inmiddels dat het niet voldoende is om enkel de functionele klantbeleving te verbeteren. Zij zoeken gericht naar mogelijkheden om klanten emotioneel te raken door te achterhalen wat relevant is in de beleving van de klant, om deze inzichten vervolgens systematisch te organiseren als onderdeel van de totale dienstverlening en propositie.
- ▶ Deze aanpak staat internationaal bekend als *customer experience management* (CEM), een relatief jonge discipline op het snijvlak van bedrijfskunde/organisatiekunde, marketing en psychologie.

- ▶ In de CEM-filosofie zijn echter niet alleen de contactmomenten tussen klant en organisatie relevant, maar feitelijk de hele 'reis' die een klant (fysiek maar vooral mentaal) maakt met een organisatie. Deze reis noemen we ook wel customer journey.
- ▶ De term customer journey verwijst in dit boek echter in de eerste plaats naar een analyse- en verbetermethodiek waarmee een organisatie zich systematisch verdiept in de functionele en emotionele belevingswereld van de klant.
- ▶ Er zijn meerdere soorten customer journeys. De klantbelevingsreis is de meest uitgebreide en geavanceerde.