

De ultieme customer journey in 5 stappen

2014-01 / WhitePaper

Een slechte klantervaring is voor veel mensen een reden om van aanbieder te switchen en andere mensen af te raden om zaken te doen met een bepaald bedrijf. Steeds meer organisaties beseffen dan ook dat het bieden van een prettige en consistente klantervaring (customer experience) over alle contactkanalen en touchpoints heen, belangrijk is voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van klanten. Het antwoord ligt in het ontwikkelen van de ultieme customer journey.

Customer journey-analyse

Een customer journey beschrijft het oriëntatie-, aankoop- of serviceproces vanuit het gezichtspunt van de klant. Een customer journey geeft inzicht in:

- hoe de klant zich op verschillende momenten tijdens de klantreis gedraagt en welke contactkanalen daarbij gebruikt worden.
- welke contactmomenten gedurende de gehele klantreis bepalend zijn voor het verbeteren van de customer experience en het winnen van de klant voor het bedrijf, merk of product.

De stappen voor het verbeteren van de customer journey zijn:

1. Bepaal de strategische kaders.
2. Stel klantpersona's op.
3. Inventariseer de belangrijkste klantreizen.
4. Analyseer de klantreis.
5. Verbeter de klantreis.

Het is slecht gesteld met de klantbeleving. Zo blijkt uit de wereldwijde Customer Experience Index 2014 van Forrester dat slechts 22 procent van de consumenten een goede tot excellente service krijgt. De overige 78 procent vindt de service hoogstens voldoende, maar vaker nog matig of slecht. Bedrijven weten dat zelf vaak niet, want uit datzelfde onderzoek komt naar voren dat bijna de helft van de bedrijven de klantervaring niet meet. In Nederland zegt de helft van de Nederlanders weg te gaan bij een bedrijf vanwege de slechte service.

Stap 1: Bepaal de strategische kaders

De eerste stap is dat u de belangrijkste strategische kaders inventariseert. Denk aan de concurrentie- en marketingstrategie van uw bedrijf. Welke markten en doelgroepen staan centraal? Waar wilt u goed in zijn, waarin wilt u uitblinken? Wat zijn de gangbare 'wetten en regels' in uw markt? De manier waarop uw organisatie zich in de markt positioneert en de waardepropositie die u aanbiedt, zijn sterk bepalend voor de inrichting van de contactstrategie en de verwachtingen die u schept naar uw klanten. Het maakt nogal een verschil of u een prijsvechter bent, wilt excelleren op servicegebied, een pure online speler bent of kiest voor productinnovatie en ontwikkeling.

Uw merkpositionering, merkbeloften en merkwwaarden zijn daarbij belangrijke uitgangspunten. Dit zien we bijvoorbeeld terug in de financiële dienstverlening. Zo kiest Interpolis voor 'glashelder', FBTO voor 'verzekeren kun je zelf' en biedt Ohra 'direct resultaat'. Vanuit deze positioneringen is het logisch dat Interpolis extra begrijpelijk communiceert (geen 'kleine lettertjes'), dat FBTO slimme selfservice functies biedt ('de verzekering stel jezelf samen') en dat Ohra een app ontwikkelt om schades direct te kunnen melden ('regel uw verzekering wanneer en waar u maar wilt'). Sprookjespark De Efteling belooft ons een 'wereld van verwondering' waarbij men de uitdaging heeft om die 'verwondering' niet alleen in het park te bieden, maar gedurende de gehele klantreis. Van het online kopen van kaartjes en het reizen per openbaar vervoer of auto, tot het parkeren van de auto, de toegang tot het park, het verblijf in het park, het vertrek naar huis en het thuis nagenieten aan de hand van foto's en video's. Als de strategische kaders bekend zijn kunt u beginnen met de tweede stap, het opstellen van de klantpersona's.

Stap 2: Stel klantpersona's op

Zoveel klanten, zoveel ervaringen. Om dat hanteer te maken vertaalt u uw marketingdoelgroepen naar een of meer klantpersona's. Want aanduidingen als 'Millennium-generatie', 'culturele stedelingen' of 'actieve senioren' zeggen niet zo veel. Een klantpersona kan beschouwd worden als 'een archetype van een klant'. Een klantpersona geeft de doelgroep een 'gezicht'. Het is de verpersoonlijking van een doelgroep en fungeert tevens als *ijkpersoon*: een hypothetische klant die kenmerkend is voor de betreffende doelgroep.

Het bouwen van klantpersona's verloopt in verschillende stappen die achtereenvolgens doorlopen worden. Tijdens die stappen verzamelt u gegevens over leefstijl, mediagebruik, online en offline zoek-, kijk- en koopgedrag, wensen, behoeften, angsten, dromen en drijfveren en branche-specifieke zaken zoals financiële of gezondheidssituatie. Deze gegevens kunt u vinden in uw CRM-systeem, klantendatabase of bij uw accountmanagers of verkoop-, productie- en servicemedewerkers. Natuurlijk gaat u ook met klanten in gesprek via interviews, klantenpanels en focusgroepen en beluistert u het sentiment op social media. Ook kijkt u naar hoe klanten zich gedragen bij het kopen en gebruiken van uw producten en diensten, want 'mensen zeggen niet wat ze doen en ze doen niet wat ze zeggen'. Het draait om het (h)erkennen van de vaak onbewuste drijfveren van de klant. Bekijk de klant juist op die aspecten die invulling geven aan de 'mens achter de klant'. Op basis van alle informatie ontwerpt u één of meer klantpersona's die kenmerkend zijn voor de betreffende doelgroep. Het ontwerp wordt vastgelegd in een compacte beschrijving. Verder is een klantpersona nooit 'af' want de wereld van uw klanten staat immers niet stil. Dat betekent dat u proactief moet meebewegen met uw klanten en de klantpersona's daarop moet aanpassen.



Figuur 1. Voorbeeld klantpersona ontwerp.

Stap 3: Inventariseer de belangrijkste klantreizen

Een klant(persona) kan verschillende soorten 'klantreizen' ondernemen. Hij kan zich bijvoorbeeld oriënteren op een nieuwe aankoop, daadwerkelijk een product willen kopen, een klacht willen melden of een servicevraag willen stellen. Allemaal verschillende 'klantreizen' met verschillende doelen waarbij verschillende contactkanalen en touchpoints gebruikt worden en een verschillende beleving ervaren wordt. In deze stap inventariseert u de belangrijkste klantreizen.

Vier handige hulpmiddelen om de belangrijkste klantreizen te identificeren zijn:

- Relatielevenscyclus (customer lifecycle);
- Productlevenscyclus (productlifecycle);
- Salesfunnel (customer decision journey);
- Toptakenanalyse.

Salesfunnel (customer decision journey)

Uit onderzoek van McKinsey en Forrester komt naar voren dat het aankoopproces van consumenten niet rechtlijnig verloopt, zoals lang werd aangenomen, maar veel meer een circulair en iteratief proces is. Zij noemen het de 'customer decision journey'. Vanuit de verschillende fasen in dit aankoop- en keuzep proces kunt u vervolgens inzoomen op de belangrijkste klantreizen die daarbinnen plaatsvinden.

In die customer decision journey worden vijf fasen onderscheiden:

- Triggerfase (awareness);
- Overwegingsfase (consider);
- Evaluatiefase (evaluate);
- Koopfase (decide and buy);
- Loyaliteitsfase (experience: use, enjoy, advocate, bond).

De klant begint zijn aankoopproces altijd n.a.v. een trigger. Dat kan een kapotte wasmachine zijn, maar ook een reclamecampagne, instore-promotie, direct mail, tweet of een aanbeveling van een vriend. Branding en push-marketing blijven in veel gevallen nodig om bij de consument een trigger af te laten gaan. Daarna volgen de overwegingsfase, evaluatiefase, koopfase en loyaliteitsfase waarbij de klant in iedere fase voortdurend switcht tussen bedrijven, merken, producten en touchpoints.

Toptakenanalyse

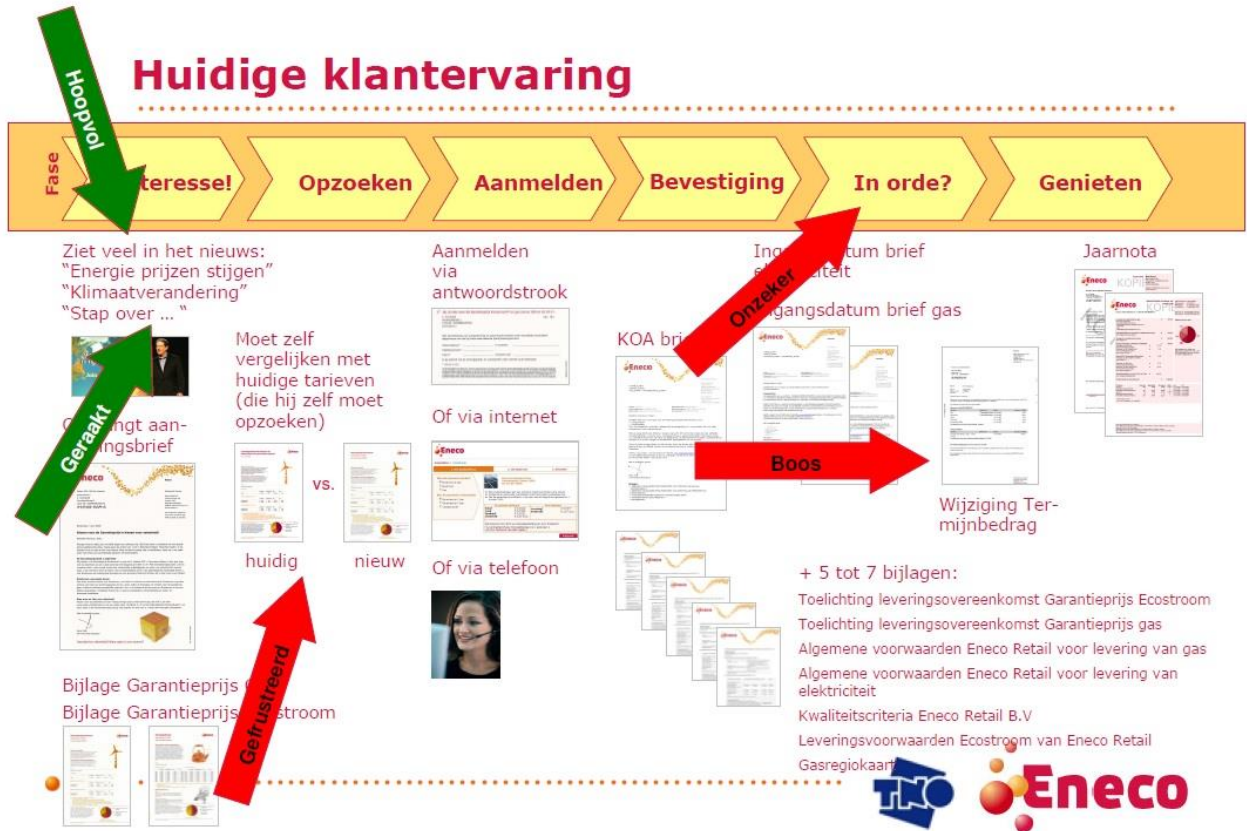
Via een toptakenanalyse brengt u in kaart waarom uw klanten contact opnemen met uw organisatie en welke 'taken' klanten het meest belangrijk vinden. De belangrijkste taken vormen vervolgens het uitgangspunt voor het verbeteren van de customer journey. Deze methode wordt veel gebruikt door overheidsinstellingen, gemeenten, verzekeraars en zorgorganisaties. Denk aan toptaken als paspoort verlengen, rijbewijs aanvragen, herhaalrecept aanvragen, controleafspraak maken en schade melden. Vaak blijken organisaties en consumenten een compleet verschillend beeld te hebben van welke toptaken de klant het meest belangrijk vindt. U komt de toptaken op het spoor door in gesprek te gaan met klanten en het analyseren van alle beschikbare data en het zoek-, kijk- en klikgedrag van klanten.

Stap 4: Analyseer de customer journey

Voor de belangrijkste klantreizen analyseert u tot in detail de customer journey. Met behulp van customer journey-mapping visualiseert u de klantreis vanuit het perspectief van de klant. De diverse contactmomenten en bijbehorende activiteiten worden in kaart gebracht evenals de emotionele en functionele ervaringen van de klant de daarbij. Op grond van de analyses kunt de klantreis stapsgewijs verbeteren en geheel of gedeeltelijk opnieuw inrichten.

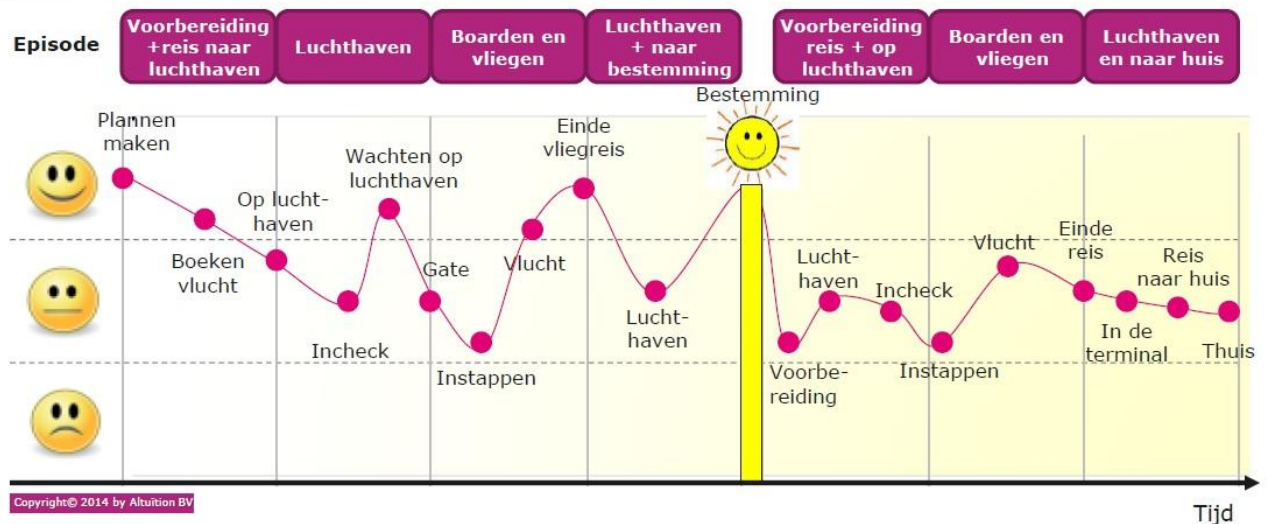
U kunt verbeterpunten in de klantreis op verschillende manieren op het spoor komen zoals:

- Analyseren van het zoek-, kijk- en klikgedrag van klanten;
- Klantonderzoek via klantenpanels, focusgroepen en interviews;
- Klantreis door medewerkers of mystery shoppers laten uitvoeren;
- Meesluisteren in het klantcontactcenter;
- Observeren van klanten via camera en eye-tracking in real-live of in een testlab;
- Meelopen met de klant bij het uitvoeren van een klantreis;
- Analyseren van contactmomenten via NPS, CES en merkscores;
- Analyseren van service-, helpdesk-, webcare- en klachtenrapportages;
- Analyseren van zoekgedrag, zoekwoorden, contactdata en statistieken;
- Analyseren van sentimenten op social media (social media monitoring).



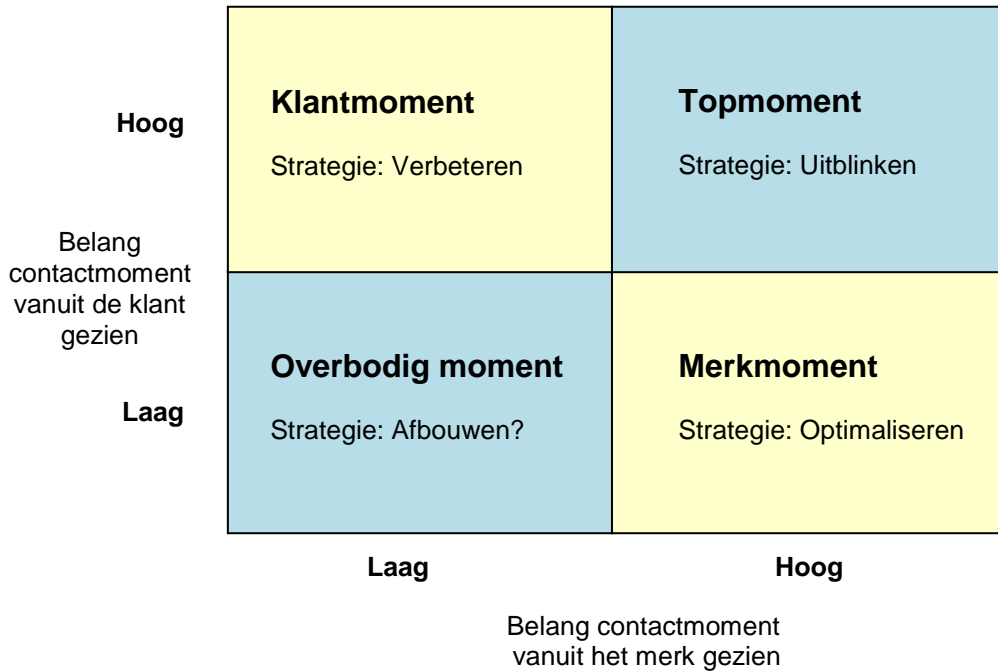
Figuur 2. Analyse huidige klantreis bij energieleverancier Eneco (Eneco, 2009).

Voorbeeld Emotiecurve uit Customer Journey **transavia.com**



Figuur 3. Emotionele beleving van klanten tijdens een klantreis bij Transavia.com (Altuition, 2014).

Het is belangrijk dat u zich focust op die contactmomenten die enerzijds voor uw klanten van belang zijn en anderzijds uw positionering en merkwaarden versterken. Als we met deze twee aspecten rekening houden dan kunnen we vier soorten contactmomenten onderscheiden: topmomenten, merkmomenten, klantmomenten en overbodige momenten. Vervolgens kan ieder contactmoment beoordeeld worden als goed, voldoende of onvoldoende. Ieder soort contactmoment vraagt een andere verbeterstrategie.



Figuur 4. Kwaliteit van contactmomenten vanuit de klant en het merk gezien.

De kracht van customer journey-mapping is dat het een hulpmiddel is om zowel de klantbeleving te verbeteren over kanalen heen als te zorgen voor meer efficiëntie in klantprocessen. Daarnaast is de methode eenvoudig te gebruiken. Wanneer customer journey-mapping wordt onderbouwd door diepgaand klantonderzoek kunnen de kosten flink oplopen. Maar dit is niet altijd nodig. Het is mogelijk om pragmatisch en relatief goedkoop te starten. Indien nodig kunnen aannames en veronderstellingen in een later stadium door klantonderzoek gestaafd worden.

Stap 5: Ontwerp de verbeterde klantreis

Manfred van Gurchom beschrijft in zijn boek ‘Customer Experience in de praktijk’ uitgebreid de verschillende stappen om te komen tot een nieuwe of verbeterde klantreis. De belangrijkste stappen worden hierna kort samengevat.

- Bedenk het startpunt en eindpunt. Waarmee start het voor een klant (bijvoorbeeld ‘ik wil zelf bepalen wanneer ik betaal’) en wanneer het resultaat bereikt is (‘ik heb ingesteld hoe en wanneer ik betaal’). Elke klantreis start met een klantwens, een behoefte, een probleem of vraag.
- Bedenk en ontwerp de gewenste klantervaringen. Dit is gebaseerd op de eerdere analyses en dat wat klanten willen en nodig hebben. Het is ook een creatieve stap waarin u nieuwe onderdelen van de nieuwe klantbediening bedenkt. Geef de klantreis een actieve en stimulerende naam, bijvoorbeeld ‘Advies op maat’.
- Beschrijf de activiteiten die klanten (willen) doorlopen in een voor hen logische volgorde en met toegevoegde waarde bij elke activiteit. Bekijk welke klantwensen bij elke handeling worden ingewilligd. Neem als volgorde de meest gebruikte of meest waarschijnlijke volgorde voor klanten. Werk vanuit de 80/20-regel want het aantal mogelijke alternatieven zal enorm zijn. Beschrijf de activiteiten actief en vanuit de klant. Bijvoorbeeld ‘advies krijgen over de productvarianten’ en niet ‘voorlichten over productvarianten’.

- Beschrijf via welke contactkanalen klanten de activiteiten en contacten kunnen uitvoeren. Bepaal waar ze dat via meerdere typen kanalen kunnen doen en of u daar voorkeurkanalen voor aanbiedt. Klanten moeten kunnen kiezen hoe ze contact houden en leggen, maar dat betekent niet dat u alles volledig omnichannel hoeft in te richten.
- Bedenk wat u wilt verbeteren en innoveren in de klantreis. Waar wilt u uitblinken en het onderscheid maken? Ga na of alles waarde toevoegt voor klanten en verwijder overbodige zaken en contactmomenten. Maak het de klant gemakkelijk en verwijder barrières. Verbeter de kwaliteit van communicatie en content en verbeter kennis, vaardigheden en motivatie van medewerkers.

Kijk bij het analyseren en verbeteren van de klantreis naar belangrijke aspecten zoals de verwachtingen van de klant, peak-end momenten, pain-and-pleasure momenten, moments of truth, customer effort en customer engagement. Allemaal belangrijke aspecten om een optimale klantbeleving te kunnen realiseren.

De grootste uitdaging bij het inrichten van klantreizen ligt echter in het voorkomen van onnodige contactmomenten. Zorg dus voor duidelijke websites, begrijpelijke brieven en handleidingen, duidelijke instructies over hoe te handelen in welke situatie en gemakkelijke doe-het-zelf functies.

Belangrijk hierbij is ook het vraagstuk van 'kanaalsturing' of beter nog 'kanaalverleiding'. Want hoe zorgt u ervoor dat klanten juist die contactkanalen gebruiken die voor de klant én uw organisatie het meest prettig, efficiënt en effectief zijn?

CRM in de praktijk 2014

In de volledig herziene editie van *CRM in de praktijk* die in het najaar van 2014 verschijnt, leest u meer over customer experience, customer engagement, customer journey, Social CRM, cocreatie, crowdsourcing en communities.

Indora Managementadvies is een onafhankelijk adviesbureau en gespecialiseerd in klantgericht ondernemen, CRM, strategie en marketing. Van strategie t/m implementatie.
Neem voor meer informatie contact op met Sjors van Leeuwen van Indora Managementadvies.