

Het managen van verwachtingen

Tijdschrift voor Marketing sprak met drie bedrijven die de 'reis' van hun klanten in kaart brachten om zo de klantprocessen te verbeteren, en met twee bureaus die ondernemingen hierbij helpen. Wat levert journey mapping op?

Tekst Mirjam Hulsebos Beeld André Thijssen

De tijd dat consumenten vooral de kwaliteit van het kale product belangrijk vonden, ligt ver achter ons. Ze beoordelen de totale ervaring – vanaf de eerste oriëntatie tot en met de service en garantie. Bureaus kunnen bedrijven helpen bij het maken van zo'n customer journey map.

Model

Het Amsterdamse bureau EarlyBridge pakt het themabreed aan. 'Als je je bestaande klantprocessen via een customer journey mapping-traject wilt optimaliseren, moet je de vraag stellen: waar zit de oorzaak van mijn probleem en welk doel dient customer journey mapping?', zegt Kathy van de Laar, samen met Christiaan Pothoven oprichter en partner van EarlyBridge.

Dit bureau heeft een model ontwikkeld om de doelen en verwachtingen in kaart te brengen. Het bestaat uit twee assen. Verticaal wordt de organisatie en haar mensen afgezet tegen de processen, de horizontale as staat voor initiatie versus continueren. Pothoven: 'De meeste mensen beperken zich tot het kwadrant rechts onderin: het optimaliseren van bestaande klantprocessen. Maar soms zit het pijnpunt niet zozeer in het proces, maar meer in de cultuur die niet klantgericht genoeg is. Of in het management, dat medewerkers te weinig vrijheid geeft om klantproblemen op te lossen. Dan zit je aan de bovenkant

van het kwadrant. Of je gebruikt het ontwikkelen van een nieuwe dienst (of pilot) als voorbeeld voor de organisatie hoe je het zou willen. Dan zit je links onderin.' Kortom, bij iedere vraag is het startpunt anders en daarmee ook het doel en de inzet van customer journey mapping. Is de 'reis' zelf het doel (inspiratie/cultuur), of is de uitkomst het doel (ontwikkeling en optimalisatie)? Om de pijnpunten boven water te krijgen, werkt EarlyBridge met persona's: omschrijvingen van verschillende typen klanten. Van de Laar: 'Dé klant bestaat namelijk niet. Iedere klant is anders, heeft andere wensen en verwachtingen. Door aan de voorkant persona's te gebruiken, leg je aan de achterkant haarfijn bloot waar de klantervaring die je biedt, niet overeenkomt met de ervaring die een bepaald type klant verwacht.'

Customer journey mapping gaat daarmee dus ook voor een belangrijk deel over het managen van verwachtingen. En over het maken van keuzes. 'Als je in de Aldi struikelt over een doos, dan ben je niet direct ontevreden omdat dit past bij de verwachting die je als klant hebt. Maar in de Albert Heijn zal zo'n lege doos in het gangpad voor ergernis zorgen. Je zult zelf keuzes moeten maken in hoe de 'reis' van de klant zou moeten zijn. Vervolgens kun je de verwachting van de klant overeenkomstig managen. Het gaat dus om het >

Wat is customer journey mapping?

Het is een methode om in kaart te krijgen hoe een aankoopproces of dienst vanuit het perspectief van de klant werkt. Het is een manier om de 'reis van de consument' te visualiseren. Hoe oriënteert hij zich, hoe verloopt het aankoopproces et cetera? Hierbij wordt gekeken naar contactmomenten in de diverse kanalen. Het laat zien waar het klantcontact verbeterd kan worden.

maken van bewuste keuzes en daarmee helpt een techniek als customer journey mapping', zegt Pothoven.

Detailniveau

Zilver Innovation richt zich bij customer journey mapping met name op het vierde kwadrant – procesoptimalisatie. Eigenaar Erik Roscam Abbing: 'Tot op detailniveau weten hoe klanten je product of dienst kopen en hoe ze ermee omgaan, levert de beste ideeën op voor innovatie. Neem een hotel: een hotelier is van nature gefocused op zorgen dat de gast goed slaapt en eet. Door vanuit de customer journey te kijken, leert hij begrijpen dat het gaat om de totale ervaring van de gast: hoe komt hij bij het hotel, hoe checkt hij in, wat heeft hij bij zich, wat doet hij tijdens zijn verblijf, hoe checkt hij uit en hoe komt hij weer thuis? Al deze vragen zijn relevant als je je als bedrijf wilt onderscheiden en de klant een relevante totaalervaring wilt bieden. Een customer journey map biedt je de kans te focussen op die gebieden waarin jij uitblinkt of waarin jouw merk het best tot zijn recht komt.'

Dit is des te belangrijker omdat consumenten zelden spontaan melden als ze problemen ervaren voor, tijdens of na het gebruik van het product of de dienst. 'Er is veel marktonderzoek dat zich richt op het meten van de klanttevredenheid, maar het brengt niet vaak in kaart waar de ontevredenheid precies zit. Je weet dan niet aan welke knoppen je moet draaien', zegt Roscam Abbing.

Een valkuil is dat alleen de stappen worden opgeschreven die een consument zet om een product of dienst te kopen. 'Maar dat is pas het begin van het werk. Daarna moet je per stap de diepte in: wat zijn in deze fase de doelen van de klant? Hoe kan hij die doelen realiseren? Hoe kunnen wij daarbij helpen?' Net als Early Bridge waarschuwt hij ervoor alleen maar achter de behoeften van de klant aan te rennen.

De consument is zichtbaar geworden in de organisatie'

Ohra

Verzekeraars hebben risicobeperking in hun genen zitten. Voor de klant, maar ook voor de eigen organisatie. Van oudsher zijn klantprocessen op die functie ingericht, waarbij nogal eens onbedoeld horden voor de consument worden opgeworpen. Ohra heeft de customer journey in kaart gebracht en hoopt deze pijnpunten nu één voor één weg te nemen.

Wim Rampen is manager intelligence & brandmanagement bij Ohra. 'Ik probeer de klant beter te begrijpen en voer daarvoor zowel kwantitatieve als kwalitatieve analyses uit. De bevindingen vertaal ik naar onze proposities', zo vat hij zijn rol samen. Vorig jaar startte hij het traject met een analyse van de kennis die er al is over de klantbeleving. Vervolgens heeft hij voor ieder deelproces e-mailenquêtes ontworpen om dat specifieke proces te beoordelen. 'We hebben nu voor alle deelprocessen metertjes die aangeven hoe de klant onze dienstverlening ervaart. De enquête bevat een vrij veld waar klanten suggesties doen, vaak hele nuttige. We halen een respons van meer dan 20 procent, wat aangeeft dat klanten ook echt wel willen meedenken hoe wij onze dienstverlening kunnen verbeteren', aldus Rampen. Door die metertjes gaat het onderwerp klantbeleving in de hele organisatie leven.

Om nog gedetailleerder inzicht in de verbeterpunten te krijgen, heeft Ohra het kwantitatieve onderzoek aangevuld met kwalitatief onderzoek, daarbij begeleid door Zilver Innovation. Dit onderzoek bestond uit twee onderdelen: eerst hielden ongeveer veertig klanten zeven dagen lang een dagboek bij over hun verzekeringservaringen. Het primaire doel van Ohra hierbij was het onderwerp verzekeren top-of-mind te krijgen. Daarna vonden er bij de consumenten thuis diepte-interviews plaats. Al deze input is 'gemapt' op de customer journey, zodat per stap inzicht ontstond over hoe klanten die stap ervaren, wat ze er vooraf van verwachtten, op welke onderdelen het contact met Ohra boven of beneden verwachting was, et cetera. Rampen: 'Maar ook: in welke fases hebben we geen contact met de klant en hoe kunnen we klanten in die fases ondersteunen?' Het traject heeft behalve inzicht in mogelijke procesverbeteringen ook duidelijk gemaakt hoe Ohra zijn pay-off 'Direct geregeld' beter kan laden. Bovendien is de consument zichtbaar geworden in de organisatie. 'Van de boardroom tot aan de werkvloer, medewerkers staan stil bij wat hun beslissing voor de klant betekent. Dat is een sprong voorwaarts', zegt Rampen.

Philips

Als Philips een bedrijf overneemt, is het een uitdaging de twee organisaties op zo'n manier samen te voegen, dat klanten

Waarom Customer Journey Mapping (CJM)?

- Met CJM breng je de totale ervaring van de klant in kaart;
- Die ervaring wordt bepaald door klantprocessen en door de cultuur;
- Het in kaart brengen van de processen is een eerste stap. Daarna moet je per stap de diepte in;
- CJM betekent het maken van keuzes – dit doe ik wel en dit niet – en het managen van de verwachting van de klant;
- Waar klanttevredenheidsonderzoek alleen vertelt of klanten tevreden zijn, vertelt CJM aan welke knoppen je moet draaien.

en medewerkers de integratie van de twee bedrijven als positief ervaren. Philips brengt die twee doelstellingen bij elkaar met een salessynergie-aanpak. Daarbij wordt vanuit het perspectief van de klant gekeken naar de integratie, zodat bewuste keuzes kunnen worden gemaakt hoe de nieuwe gecombineerde organisatie de klanten gaat benaderen. Het uitgangspunt is het betrekken van stakeholders in beide organisaties in de gehele aanpak.

Interviews

De eerste fase bestaat uit het verzamelen en analyseren van 'harde gegevens' en het houden van interviews met key players uit beide organisaties. De interviews worden uitgevoerd door een klein kernintegratieteam vanuit beide organisaties. Die interviews zorgen ervoor dat de sterktes en de zwaktes van beide organisaties in kaart worden gebracht. Daarna wordt een kernteam (wederom vanuit beide organisaties) bij elkaar gebracht in een engagementprogramma. Ze worden geïnspireerd om vanuit de klant te kijken naar de klantrelatie met de nieuwe organisatie. Het team kijkt naar wie de klant is en ontwikkelt een beeld van hoe ze de klantrelatie zouden moeten managen door het hele proces, van pre-sales, sales en post-sales relatiemanagement. Bij b2b-klanten wordt daarbij ook gekeken naar verschillende functionarissen en niveaus waarmee Philips contact heeft in verschillende fases van het salesproces.

Mark Gunther, director bij New Venture Integration bij Philips: 'Wij hebben nu de klant een (centrale) rol gegeven in ons integratieproces. Dit leidt tot nieuwe inzichten. Wij zijn ons ervan bewust dat wanneer wij twee organisaties bij elkaar willen brengen met hun eigen processen, systemen en methoden, we het beste de klant kunnen inzetten om het gemeenschappelijke belang op tafel te leggen. Door de klant als uitgangspunt te nemen

kunnen we de integratie versnellen.' De pilotresultaten voor zes Europese landen waren succesvol, de aanpak wordt nu voor nieuwe en reeds gemaakte integraties gehanteerd.

GGN

GGN is ontstaan vanuit een fusie tussen gerechtsdeurwaarderskantoren en positioneert zich onder de noemer 'Mastering Credit'. De huidige dienstverlening is voornamelijk gericht op incasso en gerechtelijke trajecten. GGN is bezig de productportefolio verder te vernieuwen met diensten waardoor het gehele spectrum van creditmanagement wordt bestreken. Hieronder valt ook een hernieuwde uitbestedingspropositie rondom facturatie en debiteurenbeheer. Omdat de insteek van deze nieuwe propositie afwijkt van het bestaande productportefolio van GGN, heeft het bedrijf besloten om tijdens de ontwikkeling van deze propositie customer journey mapping in te zetten met als doel de klantprocessen vanuit debiteurperspectief te beschrijven. GGN riep daarbij de hulp in van Early-Bridge. Pothoven: 'Het was belangrijk dat we in de hele organisatie bewustwording creëerden dat het overnemen van een facturatie- en debiteurenbeheerproces een andere cultuur vereist. Je gaat anders met debiteuren om, communiceert met andere middelen, hanteert een andere "tone of voice" en je moet processen doorgaans op een andere manier inrichten.' Tijdens de eerste workshops werd duidelijk dat er geen 'one size fit's all' is en dat voor het snel betalen van facturen het bieden van betaalgemak, toegespitst op verschillende typen debiteuren, belangrijk is. 'Dit perspectief leidde tot nieuwe inzichten.'

Enthousiast geworden door de resultaten van dit eerste traject, kijkt GGN of customer journey mapping ook nuttig is om de incassodienstverlening te herdefiniëren. Senior productmanager Joantine Ceelen van GGN is tevreden over de gebruikte methodiek. 'De verkregen inzichten zijn verfrissend en innovatief. We hebben geleerd om meer vanuit de eindklant, de klant van onze klant, te denken. Het traject begon met de vraag om een klantgericht proces te ontwikkelen vanuit een nieuwe propositie. Met de aanpak van customer journey mapping is ook een cultuurverandering in gang gezet en nu willen we ook onze bestaande incassodiensten opnieuw definiëren en inrichten. Je weet natuurlijk wel dat "klantgericht" denken altijd het uitgangspunt moet zijn, maar het levert waardevolle inzichten op om eens écht door de bril van de klant naar je eigen diensten te kijken. Daarmee wordt klantgericht denken echt klantdenken.'*

‘Door de bril van de klant naar je diensten kijken, levert waardevolle inzichten op’