

'Customer journey wordt zeer overschat als marketingtool'

De customer journey oftewel de klantreis. De klant die op weg is naar een product of dienst maakt tegenwoordig een lange reis langs vele touchpoints, off- en online. Het is aan het merk om de klant een *happy journey* te laten maken. Een belangrijke marketingtool derhalve. Of krijgt de reis als onderdeel in de marketingstrategie te veel aandacht en gewicht? Wij legden de stelling voor aan ons MEC-panel van ervaren marketeers.



Dorkas Koenen, chief marketing officer bij Essent:

'Ik ben het oneens met de stelling. De customer journey is een waardevol marketinginstrument in de huidige tijd en van groot belang in een service-industrie, zoals energie, waarbij de perceptie van de kwaliteit van de dienst (groten)deels wordt gecreëerd door het gedrag van de klant zelf. Opvallend is dat de "customer journey" tegenwoordig steeds vaker in een verkeerde context wordt gebruikt, namelijk daar waar het gaat om het optimaliseren van operationele processen of zelfs het automatiseren ervan. De ervaring leert namelijk dat een operationeel proces pas een echte customer journey wordt (= positieve klantreis) wanneer het voor de betreffende klant: 1. authentiek overkomt, 2. 'customized' voelt en 3. qua communicatie perfect (!) past bij het merk, en dus de verwachting van de klant. Dat laatste wordt nog wel eens vergeten in het kader van standaardisatie.

"Customer journey-management" is een kwaliteit die je als organisatie dus zelf moet willen opbouwen en hebben. Er is enorm veel detailkennis voor nodig om dat goed te doen. Aan externe "high level assessments" heb je weinig. Bewust zelf blijven investeren in het ontwerp, de activatie en het updaten van customer journeys (i.c. online, offline en cross channel) is cruciaal om ze zo snel aan te kunnen passen aan het gedrag van klanten dat nu eenmaal steeds sneller verandert. Marketeers en specialisten op het gebied van customer service, IT en digital interfacing moeten daarin naadloos samenwerken. Hierbij gaat het echter lang niet altijd om het verrijken of uitbreiden van de customer journeys, juist (ook) het weghalen van elementen kan heel positief werken op klanttevredenheid en NPS-scores.

Desalniettemin is customer journey-management geen allesbeslissend marketinginstrument. Daarvoor is de wereld te complex (geworden), zijn drivers van klantgedrag te divers en worden goed presterende bedrijven op dit vlak heel snel (digitaal) gekopieerd door concurrenten. In die zin wordt dit marketinginstrument door sommige professionals inderdaad schromelijk overschat, ofschoon het voor het vasthouden van klanten tegenwoordig zeker een essentiële capability is.'



Andius Teijgeler, director of customer experience bij ABN AMRO:

'Marketing moet het bedrijf helpen klanten te verleiden, boeien en binden. Klantervaring is daarbij van groot belang. Customer journeys geven inzicht in de klantervaring en zijn een waardevol hulpmiddel. Niet alleen voor marketeers, maar voor iedereen in een bedrijf die betrokken is bij de klantervaring. Customer journeys helpen de focus op de klant te vergroten. Wij kennen de NPS-scores van de verschillende journeys.

'De klantreis wordt niet overschat, maar verkeerd gebruikt'

Verder kijken we ook naar de Customer Effort Score van customer journeys. Op basis daarvan en op basis van de relevantie van de journey voor de klant stellen we prioriteiten voor verbeteracties. Verbeteracties moeten een bijdrage leveren aan een betere klantbeleving.'

Ernst Gleijm, commercieel directeur bij Innovam:

'Het interessante is dat wij de customer journey zowel voor onze eigen organisatie Innovam hebben uitgewerkt, maar ook voor Webuildretail. Een mooie toepassing die wij nu doen is voor onze nieuwe webshop. Met concrete resultaten! Hoe zorg je ervoor dat klanten de koop in het winkelmandje ook daadwerkelijk gaan doen? Waar en waarom vindt de bouncing plaats? Hoe ben je en blijf je vindbaar? Waar begint de oriëntatiefase? Welke segmenten maken eigenlijk gebruik van je webshop? Voor welke producten? De analyse leidt direct tot aanpassingen in het ontwerp. Ik ben het dus niet eens met de stelling. De klantreis wordt niet zozeer overschat, maar vooral verkeerd gebruikt. Hij wordt door de verkeerde mensen uitgewerkt, wordt niet gecommuniceerd, wordt niet afgemaakt, is niet gekoppeld aan de strategie of wordt niet getoetst. En vervolgens worden ook de aanpassingen naar aanleiding van de analyse niet geëvalueerd. Kortom, de klassieke valkuilen rond de inzet van een marketingtool. De klantreis, mits goed gebruikt, is een waardevol middel. Niet zozeer vanwege de analyse of de resultaten. Het proces zelf is mijns inziens het nuttigst. Medewerkers uit verschillende disciplines denken met elkaar na over wat de klant nu eigenlijk beweegt. Welke pijn los je voor hen op? Welke *gains* realiseer je? Welke irritaties in het koopproces bestaan er? Alle ingesleten gewoontes ("Doen we al jaren zo") worden tegen het licht gehouden. Hier kan geen training of bewustwordingssessie tegenop. Resultaat: een groep van medewerkers die zich veel vaker de vraag stelt: "Wat levert het de klant op?"'



Bart van den Nieuwenhof, ceo bij La Place:

'Natuurlijk, ook bij La Place willen we ons blijvend onderscheiden van de concurrentie. En met klanten, of zoals wij zeggen onze gasten, die steeds meer zelf bepalen wanneer en op welke manier zij met ons in contact treden, wordt het al snel interessant beter na te den-



ken over de gehele customer journey. Zeker ook daar we vanuit het verleden allen geleerd hebben ons te beperken tot het verbeteren van enkele, vaak op zichzelfstaande *moments of truth*. Het is natuurlijk zaak je goed af te vragen of het opnieuw in kaart brengen van de customer journey de beste of enige weg is. Als een managementteam in staat is de discipline op te brengen zich continu af te vragen wat ze wil betekenen voor consumenten en voldoende in staat is binnen de organisatie de benodigde inzichten op te halen, is het maar de vraag of er veel essentieels te leren valt. Zo vertelde een Duitse CEO mij laatst dat hij zeer verrast was over de enorme meerwaarde van de inzichten die hem werden geboden door net toegetreden *queer einsteigers*, instromende "branchevreemde" collega's. Wat mij betreft is het niet meer dan logisch dat juist nieuwe collega's, zeker wanneer deze uit een andere branche afkomstig zijn, vaak met een frisse blik de juiste vragen stellen binnen een organisatie. Zaak is het hen die ruimte te bieden en goed te luisteren.

Het juist organiseren van de intern op te halen kennis en het inrichten van een goede agenda om de juiste betekenis voor consumenten te borgen, is een taak van ieder managementteam, maar tevens een uitdaging. De wens is er bijna altijd, de uitvoering kan er bij inschieten. Het spreekt daarom voor die managementteams die op tijd onderkennen dat onder andere het hanteren van marketingtools als de customer journey een extra basis biedt voor de keuzes voor vandaag of voor het definiëren van een toekomstbestendige strategie. Daarbij brengt het toepassen van de tools direct ook de focus terug bij de kernvraag: Wat willen we betekenen voor onze gasten en wanneer.'

Youssef Eddini, hoofd marketing & communicatie bij NOS:

'Jezelf verplaatsen in je klant - voor de NOS: het Nederlandse publiek - is eigenlijk altijd waardevol. Wij doen veel gericht onderzoek naar het bereik en de waardering van onze uitingen en naar het imago van het merk NOS. Daarnaast richten we ons onder meer op algemene trends in mediagedrag. Dit alles met het doel de behoeften van ons publiek zoveel mogelijk te begrijpen. Ook al hebben we ons onderzoek nooit specifiek gelabeld met het begrip "customer journey" - dat ligt meer voor de hand in andere (commerciële) sectoren -, we brengen de beleving van ons publiek wel degelijk in kaart. De NOS is er als taakroep niet slechts voor een bepaalde doelgroep, maar voor iedere Nederlander: jong en oud, man en vrouw, laag- en hoogopgeleid, et cetera. Eén van onze instrumenten is ons nieuwsbehoefte-model, dat



'Het belang van de medewerkers wordt vaak onderschat'

de nieuwsbehoefte van mensen categoriseert. Het uitgangspunt is dat tijd en plaats sterk van invloed zijn bij nieuws beleven. Zo is 's morgens - na het opstaan en onderweg naar het werk - de behoefte het grootst om met een kort actueel nieuws-overzicht te worden bijgepraat. Daarom is 's morgens de NOS-app op smartphone of tablet populair. Ander voorbeeld: 's avonds - als men weer thuis is en er meer rust en tijd is voor reflectie - ligt het zwaartepunt bij samenvatting, uitleg, verdieping en bij meer beeld. En dan trekt televisie (*NOS Journaal* van 20.00 uur, *Nieuwsuur*) de meeste gebruikers. Het nieuwsbehoefte-model was de theoretische basis voor de vernieuwing (vorig jaar) van www.nos.nl. Meer in het algemeen helpt het model ons om het publiek op een holistischer niveau te begrijpen en zo goed mogelijk van dienst te zijn op alle platforms. Is de customer journey waardevol? Ik zou zeggen: ja. Inzicht in je publiek, het begrijpen van hun gedrag is altijd waardevol en de customer journey is één van de manieren waarop je één en ander in kaart kunt brengen. Het is echter wel van belang het daarbij niet te laten en de uitkomsten te vertalen in concrete actiepunten. Laat je dat achterwege, dan is customer journey niets anders dan een modegril.'



Wankie Chan, marketing director bij Dell Benelux:

'Of het overschat wordt, ligt aan je eigen strategie en hoe je ermee omgaat. De customer journey is niets meer en minder dan een weergave van de beleving van jouw klanten op alle momenten dat zij contact hebben met jouw organisatie; in welke vorm dan ook. De klant heeft bij

iedere interactie een verwachting hoe hij geholpen wordt. Het gaat niet meer om het product of dienst, maar om de service/beleving. Als je dit goed doet en je weet bij iedere klantinteractie te voldoen aan de verwachtingen van je klant of ze te overtreffen, dan heb je de maximale binding met je klant bereikt. Het gaat erom dat je oprecht van je klanten wil leren om de beleving te maximaliseren. De loyaliteit van jouw klant is dan zo hoog dat de churnratio laag blijft.

Gemakkelijk is dit niet. De gehele organisatie moet erbij betrokken zijn als je dit goed wilt doen. Van de voorkant (website, winkel, verkoop) tot aan de achterkant (administratie, service et cetera), want iedereen binnen het bedrijf heeft een taak om deze customer journey goed in te vullen. En daar wringt de schoen. Vaak zie je dat iemand of een bepaalde afdeling erin gelooft en vol goede moed gaat starten. Helaas leidt dit vaak tot teleurstelling, maar vooral, teleurstelling bij je klanten.

Het op orde hebben van het interne transformatieproces is van wezenlijk belang voordat je start met beloftes maken aan je klant. En dat betekent dat dit alleen maar gaat werken als het hoogste orgaan in de organisatie hierin gelooft en dus het voortouw neemt, budget en resources vrijmaakt en het als een missie ziet om dit te verwezenlijken. Helaas zijn er te weinig bedrijven die dit echt goed hebben gedaan. De stelling dat het als marketingtool zeer overschat wordt, klopt mijn inziens dan ook niet. Het moet vooral geen marketingtool sec zijn, het is een organisatietool met de klant als de hoofdrolspeler.'



Noor Cloo, director marketing bij Ziggo:

'Vroeger was de customer journey oftewel de klantreis een eenvoudig en overzichtelijk proces. Er waren niet zoveel touchpoints als vandaag de dag en de reis was vrij lineair zonder al te veel interactie met de klant. De klantreis van vandaag is veel complexer en ook de klant is veel mondiger geworden

en wil echt serieus genomen worden. Het is dus zeker van belang om goed inzicht te hebben in de verschillende klantgerichte processen, zoals "klant worden", "verhuizen", "betalingen", "klachten", et cetera. Daarvoor heb je goede klantinzichten nodig. Het gaat dan met name hoe een klant het huidige proces beleeft en hoe je dit kunt verbeteren, maar ook hoe je deze beleving onderscheidend kunt maken. Het belang van de medewerkers in een proces wordt vaak onderschat. Als de medewerkers volledig ingeleefd zijn in de (on)bewuste belevingswereld van de klant, dan kunnen ze de klant ook optimaal bedienen tijdens de reis. Voor mij begint de reis dus bij inzicht verkrijgen in die (on) bewuste belevingswereld van de klant. Meer dan 90 procent van het gedrag ontstaat in het onbewuste deel van het brein, het is dus noodzakelijk om zowel de bewuste als onbewuste klantbeleving naar boven te krijgen. Medewerkers moeten nauw betrokken zijn bij dit insight-onderzoek en meedenken en bouwen aan het inrichten van de klantprocessen die hieruit voortkomen. Dan krijg je echt tevreden klanten en gemotiveerdere medewerkers. De kracht van een goede klantreis is dus de klant centraal stellen in alles wat je doet. Dit is wellicht een doodoener, maar dat is toch waar marketing over gaat...'

Deze rubriek komt tot stand in samenwerking met het Marketing Executive Center (MEC). Het MEC is een exclusief netwerk - Dutch CMO Association - van professionals die eindverantwoordelijk zijn voor merk- en marketingstrategie in middelgrote tot grote organisaties. Voor meer informatie: www.mec.nl.

mec
DUTCH CMO ASSOCIATION