



## De Customer Journey is dood

Zet management en contactcenter agenten op de stoel van de klant in naam van een Customer Journey en je hebt direct een lachwekkende bijeenkomst. Het resulteert de eerste keer vaak in grappige inzichten over de eigen organisatie en korte termijn –simpel uit te voeren- service verbeteringen.

Alhoewel het erg leuk is om een keer te doen, en het de eerste keer nog wel enigszins zinvol lijkt, zijn deze door amateurs uitgevoerde klantreizen zeker niet echte "Customer Journey's". Het accuraat uitvoeren van Customer Journey's is een complexe, tijdrovende activiteit waarvoor specifieke kennis, specialisten en aanvullende methodieken nodig zijn om de volledige klantreizen bloot te leggen en de verborgen "touch-points" te ontsluiten. Veel van deze projecten leiden niet tot duurzame verbeteringen. Te weinig capaciteit, te duur, te complex en het ontbreken van de juiste data om gefundeerde schattingen te kunnen maken; op het moment dat het verbeter initiatief moet worden omgezet naar een business-case falen zo'n beetje alle 'amateur' Customer Journey initiatieven.

De methodiek, is niet in staat om op zichzelf gebruikersvriendelijke inzichten te creëren; het is niet meer dan een hype in Customer Service land, net zoals de Net Promotor Score of de Customer Effort score ooit waren. Zoals de meeste organisaties klanttevredenheid en NPS reduceren naar een operationele service touch point evaluatie in plaats van deze te gaan gebruiken als een startpunt voor een organisatie brede ontwikkeling. Dezelfde gewoonte reduceert de effectiviteit van de Customer Journey methodiek tot een customer service "dingetje" in plaats van een driver voor organisatie brede verantwoordelijkheid van het pad naar klantgerichtheid.

Organisaties die niet bereid zijn de methodiek volledig, goed en integraal te implementeren, creëren niet veel meer dan een illusie. Een simpele goocheltruc die enkel in staat is eenvoudige klant irritaties in vooraf bekende touchpoints te verbeteren. Voor het zichtbaar maken van verborgen componenten, bijvoorbeeld online interactie met het merk zoals door anderen –dan de eigen organisatie- voorgesteld, of onbewuste gedrags- en psychologische aspecten van de klantreis, zijn gespecialiseerde methoden, gereedschappen en vaardigheden nodig.

Veel organisaties gebruiken de Customer Journey terminologie om hun "operationele" performance te verbeteren. Hiervoor zijn veel simpelere, goedkopere en effectievere methoden voorhanden. Door als startpunt gebruik te maken van bestaande structuren, interacties met de bekende –zichtbare- touchpoints, de bestaande data-structuren eenvoudig te verrijken of feedbackloops efficiënter in te richten, ontstaat een betere basis voor continue verbetering en de eerste stappen naar een meer klantgerichte organisatie.

Delegeer verantwoordelijkheden naar afdelingen, verder dan customer service alleen, creëer eigenaarschap in de organisatie achter de afdeling Customer Service zodat het streven naar klantgerichtheid door iedereen in de organisatie wordt gevoeld en gevoeld. Een ontwikkeling waardoor er meer waardevolle informatie en feedbackloops voor continue data gedreven verbetering ontstaat.



### About the author

Michiel van Omme, altijd bezig om betrokkenen in Customer Service te uit te dagen op uitvoering, performance en kwaliteit. Maakt verbinding tussen merk en service beleving.

In verschillende rollen al 15 jaar actief in Customer Service omgevingen. Oprichter van Customer Touch om Customer Service volwassen te maken.

## Waar zit “waarde” en voor wie?

Onder druk van klanttevredenheids- of NPS scores focussen de meeste organisaties op hun service afdelingen omdat daar het grootste deel van de zichtbare touchpoints met de klanten plaatsvindt. Klanttevredenheidsscores, NPS en Customer Effort scores falen in het linken van deze scores met de organisatie performance. Het verband tussen succes en het gebruik van Customer Journey methodieken is zelfs nog complexer. Helemaal omdat de definitie van “waardevol contact” of “waardevol touchpoint” schimmig is. De definitie is niet hetzelfde binnen je klantbase, verschillend voor de organisatie en klant. Maar zelfs binnen de organisatie is de waarde verschillend voor de verschillende afdelingen. De eerste stap is het herkennen van deze verschillen en de definitie voor de eigen organisatie vaststellen voor een gegeven –support- situatie. Hiermee wordt focus gegeven aan de richting van verbeter initiatieven, immers Customer Experience optimalisatie is slechts een van de aspecten in de dagelijkse operatie van een succesvolle organisatie.

Waarde is ook nog eens niet constant in de tijd. Door de groei van selfservice opties en online informatie bronnen, wordt het resterende deel van de service steeds complexer. Live interactie met een toenemende complexiteit vraagt om een nieuw type service agent en een herdefiniëring van de waarde van specifieke service interacties voor klant en organisatie. Immers een afnemend volume aan live interacties, live contact met het merk en de toenemende complexiteit, betekent minder kansen om jouw merk positief te positioneren.

Service is geen “event”; het is het proces om een klant interactie te creëren waarin het merk, informatie, zekerheid en comfort geeft. Een complexe verbinding tussen uitval van –problemen met- een product met de mogelijkheid hiervoor oplossingen te creëren.

Waarde wordt in deze omgevingen vastgesteld uit de som van de individuele perspectieven, de merk strategie en de “customer job” waarvoor hij het product van de organisatie wil inzetten. Waarde is een meerdimensionale indicator gevormd door de som van het individuele perspectief van iedere stakeholder. Alleen in die gevallen waarin “waarde” wordt gedefinieerd vanuit alle relevante perspectieven, is de waarde van de interactie een juiste driver om richting en focus te geven aan verbeter activiteiten. Een scherpe uniforme definitie van “waarde” creëert de juiste focus in de organisatie en ondersteunt de zichzelf continue verbeterende organisatie en de noodzakelijke bijbehorende benodigde gedragsverandering. Want voor veel mensen in een organisatie lijkt het alsof gestelde –management- doelen klantgerichtheid tegen spreken. Door dit beter in lijn te brengen en explicieter te zijn over ieders individuele bijdrage aan klantgerichtheid, wordt de acceptatie en de gewenste verandering sneller geaccepteerd en het commitment vergroot.

## The Customer Journey is dood

Voordat een klant een organisatie benadert, heeft deze al verschillende acties uitgevoerd. Informatie over het product of de dienst is niet langer het exclusieve domein van het bedrijf dat het product levert. In onze verbonden wereld, zijn grote hoeveelheden informatie eenvoudig –online- voorhanden. Klanten zijn niet bang om andere bronnen aan te boren om het beste resultaat te bereiken. De Customer Journey in kaart te brengen zonder deze delen van de interacties mee te nemen, is als het van binnenuit in kaart brengen van een labyrint.

Het in kaart brengen van touch-points en klantervaringen is een vakgebied wat zichzelf nog steeds ontwikkelt: het begrijpen van de mechanismen achter een klantervaring of klantbeoordeling geeft op zijn best nog steeds een vaag begrip. En dan hebben we het nog niet over drivers waarvan de klant ze zelf niet door heeft dat ze een belangrijke rol spelen. Als de klant al niet in staat is de psychologische sociale aspecten van zijn klantreis te herkennen, hoe beperkt zijn wij dan als we enkel klantfeedback hiervoor gebruiken.

Voor de meeste Customer Journey's die ik heb begeleid, is wens van de organisatie voor de methodiek niet gedreven om meer klantgericht te worden, maar een verkapt wens om kostenbesparing te realiseren onafhankelijk van klantperspectieven. Deze Customer Journey's leveren nuttige inzichten voor het contactcenter, echter door het gebrek aan commitment van de organisatie en haar management, blijven verbeter initiatieven vaak achter in de service afdelingen als een "reguliere" operationele kwaliteitsdriver. Die daarna door "old school" management op een reguliere operationele manier wordt verbeterd. Het resulteert daarmee in een verlamdende werking op de resterende organisatie, omdat verantwoordelijkheid voor klant focus beperkt blijft tot de groep van mensen waarmee klanten de interactie aan gaan. Met de traditionele operationele performance aanpak, zal al het de ingezette capaciteit niet leiden tot de baanbrekende klantervaring of baanbrekende performance ten opzicht van je concurrenten.

### **Focus bestaande capaciteit naar een efficiënte verbeter basis**

Er is veel verbetering mogelijk op basis van bestaande activiteiten. Voordat je besluit Customer Journey technieken in te zetten, is het mogelijk waardevolle inzichten te creëren uit bekende touch-points en klant interacties. Door aan te sluiten bij structuren en besturingspraktijk die al aanwezig is, is er een snelle acceptatie maar ook snel resultaat mogelijk.

Het gebruik van Customer Journey methodieken is een mooie maar complexe methode. Wij geloven dat er voor de inzet van deze methodieken, nog een wereld te winnen valt vanuit de bestaande organisatie en er een eenvoudiger snelle route te vinden is om klantfocus te vergroten.

#### **1) Creeer waardevolle data**

Bijna alle klanten service centers leggen "iets" vast over klant interactie. In de praktijk is dit zelden eenvoudig in te zetten data. Interpretatie, definities en onvoldoende perspectief (diepgang) hinderen het gebruik. Een voorbeeld is dat iedereen altijd wel weet waarover klanten bellen. Iedere organisatie kan zonder problemen vertellen, hoeveel klanten over nota's bellen. Zelden wordt vanuit dezelfde eenvoud geregistreerd waarom die klant belt –over zijn nota-. Informatie die voor het creëren van verbeter business-cases of resultaatmetingen uitermate belangrijk is. Informatie die ook nog eens eenvoudig is toe te voegen aan bestaande logstructuren.

Door diepte toe te voegen aan bestaande vastleggingen, is binnen bestaande structuren, is meer waarde uit de data van de aanwezige interacties te verkrijgen. Leer van de al aanwezige interacties met je klanten, om te verbeteren. Verrijkt de bestaande initiatieven eens met diepgang en life-cycle informatie en zie hoeveel meer waarde de bestaande data in jouw organisatie heeft.

## **2) valideer bestaande informatie en data bronnen**

Beschikbare data beter bruikbaar maken kent twee uitdagingen. Als eerste moeten de data bronnen binnen de organisatie gevalideerd worden. Hiermee ontstaat een organisatie brede adaptatie van de beschikbare informatie. Remmende discussies in de organisatie hoeven niet meer te gaan over de juistheid van de data maar kunnen worden gericht op de verbeter informatie die verstopt zit in data.

De tweede uitdaging is de data te verrijken met "gevoelswaarde"; niet enkel het vastleggen van het event, maar ook de waarde van het event voor de diverse partijen. Door de waarde vast te leggen ontstaat er sneller consensus over de richting van verbetering. Sterker nog, de hieruit voortkomende verbeter initiatieven zullen in lijn zijn met andere verbeter initiatieven in de organisatie en deze zelfs versterken.

## **3) Definieer en beleg vooraf verantwoordelijkheden**

Door afdelingen aan te wijzen, die voor een specifieke touch-point en service uitval verantwoordelijk is en dit vast te leggen bij de al beschikbare log data, verkort het de responstijden van afdelingen voor verbeter initiatieven, het support een meer continue verbeterproces en vermindert remmende discussie in de organisatie; er ontstaat een meer gefocuste organisatie brede –holistische- ontwikkeling naar klantgerichtheid.

## **4) Maak gebruik van het aanwezige talent en activeer passie**

Binnen organisaties zit heel veel potentieel verstopt voor het blootleggen van verbeter initiatieven. Jouw medewerkers zijn een goede bron van informatie voor klantfrustratie, maar ook van passende oplossingen: zij kennen beide kanten van het service proces. Maak zeker gebruik van klantfeedback en andere methoden. Maar door de al aanwezige kennis aan te boren, creëer je verantwoordelijkheid, eigenaarschap en een snellere klantfocus vanuit je bestaande poule medewerkers. Medewerkers die betrokken worden bij verbeterinitiatieven, die gehoord worden in het doorgeven van klantfeedback aan de organisatie, zullen vanuit hun intrinsieke motivatie dit blijven versterken en de organisatie helpen waardevolle klantdialogen te voeren.



## Inspiratie nodig?

Customer Touch draagt bij aan het verbeteren van het service landschap voor klanten en organisaties vanuit het aanwezige talent en passie in de bestaande organisatie. Opgericht in 2016, om het commitment te vergroten tussen marketing en customer service.

Customer Touch daagt organisaties uit op de uitvoering van haar service: is de service waardevol, is het waardevol vanuit het juiste perspectief en draagt het bij aan waarde creatie voor klant en organisatie?

Wij zijn in staat door optimalisatie van bestaande middelen en mensen een verbeterde performance neer te zetten. Hiervoor gebruiken wij onder andere onze brand2brand methode in de bestaande customer service organisatie. Samen creëren we op feiten (data) gebaseerde inzichten voor ontwikkelingsbusiness cases en nieuwe service initiatieven. Verbetering is altijd in lijn met de ziel van de organisatie.

In onze "Custainer" laboratoria, een gecontroleerde data gedreven omgeving, experimenteren we met initiatieven om de service uitvoering, kanaal strategieën en merkbeleving te vergroten; optimalisering van klant- en interactie waarde gebaseerd op bewijs en "lessons learned" in de Custainer experimenten.

Customer Touch gebruikt een unieke waarnemen-voelen-ontwikkelen methodiek (OSE methode) voor het ontwikkelen van mens en organisatie. We helpen organisaties met het valideren en ontwerpen van maatwerk oplossingen voor de moderne uitdagingen in Customer Service en marketing. Ons portfolio bestaat uit:

- het Custainer concept
- "Brand to service" optimalisatie
- Talentmanagement door middel van de "Cirkel van Talent"

Geïnteresseerd geworden in de manier waarop "wij" of één van onze concepten de performance van jouw organisatie? Laat het ons weten, en laten we elkaar uitdagen bij een vrijblijvende lunch of koffie "date".

Michiel van Omme

A handwritten signature in blue ink that reads 'Michiel van Omme', with a horizontal line underneath.

Michiel van Omme  
Customer Touch - Enschede  
Varviksweg 10  
7512DJ Enschede

+31(0) 6 249 665 27  
michiel.van.omme@customertouch.nl

[www.customertouch.nl](http://www.customertouch.nl) & [www.custainer.nl](http://www.custainer.nl)