

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 11

Inleiding 13

Hoe kunnen organisaties het reisgedrag
van hun doelgroep beïnvloeden? 14

De opbouw van dit boek 19

DEEL I VISIE

1 Profiteer van de veranderende markt 23

1.1 Grip op klanten heroveren 23

1.2 Meeveranderen met de klant 25

1.3 Je onderzoek relevanter maken 30

1.4 Samenvatting 35

2 Kennis is invloed 37

2.1 Leer je doelgroep kennen 37

2.2 Doorgrond de journey van je doelgroep 41

2.3 Samenvatting 47

3 Optimaliseer de reisbegeleiding 49

3.1 Wees zichtbaar 49

3.2 Laat je touchpoints beter samenwerken 51

3.3 Creëer een omnichannel omgeving 53

3.4 Taakoptimalisatie: verdeel de taken optimaal over de touchpoints 62

3.5 Samenvatting 67

- 4 Prioriteiten stellen** 69
- 4.1 Verhoog de waarde voor de consument 69
- 4.2 Vier afwegingen voor optimalisaties 74
- 4.3 Effectoptimalisatie: je beleid bijsturen 81
- 4.4 Samenvatting 86

DEEL 2 STUURINFORMATIE

- 5 Implicaties voor dataverzameling en onderzoek** 91
- 5.1 De informatiebehoefte vaststellen 91
- 5.2 Data inventariseren 93
- 5.3 Inzicht in de samenstelling van doelgroepen 95
- 5.4 Inzicht in het reisgedrag van doelgroepen 99
- 5.5 Inzicht in haalbaarheid en effect 101
- 5.6 Merkinzicht: van imago naar het inlossen van merkbeloften 102
- 5.7 Van losstaand onderzoek naar customerjourneystuurinformatie 105
- 5.8 Samenvatting 111

- 6 Vinger aan de pols** 115
- 6.1 Welke inzichten zijn nodig voor Customer Journey Optimalisatie? 115
- 6.2 Verrijk je database 116
- 6.3 Data onderbrengen in een stuurinstrument 121
- 6.4 Data driven marketing 123
- 6.5 Samenvatting 127

- 7 Veranderen is noodzakelijk** 131

BIJLAGE 1 Quickscan 135

Customer (doelgroepen en klanten) 136

Journey (routevoorkeuren) 138

Waardeoptimalisatie 141

Omnichannel trajecten 142

BIJLAGE 2 Segmentatie op basis van storytelling 143

Drie voorlopige profielen van smartphonegebruikers 144

Andere vragen die tijdens het onderzoek naar voren kwamen 146

Het woordennetwerk: opgeroepen associaties 146

Literatuuropgave 151**Dankwoord** 153**Over de auteur** 155

VOORWOORD

Al enige jaren heeft het onderwerp *customer journey* mijn aandacht. Nu consumenten hun koopgedrag veranderen, is de behoefte groot om klantreizen in kaart te brengen en de reisbegeleiding te verbeteren. In alle marktsectoren groeit het besef dat het erg belangrijk is om meer te weten van de klantreizen van verschillende klantgroepen. Daarom is er de afgelopen tijd veel onderzoek gedaan naar deze klantreizen.

In 2016 sprak ik Rob Luif, die graag een boek wilde schrijven over Customer Journey Optimalisatie. Hij wilde het begrip in breder perspectief plaatsen: wat is belangrijk, hoe ga je met verschillende doelgroepen om, en wat moet je als bedrijf aanpakken om succesvol te zijn? Ik begreep dat het inderdaad de vragen waren waarop onze klanten graag antwoorden willen hebben, en ben met mijn marktonderzoeksbureau DirectResearch de samenwerking met Rob aangegaan.

DirectResearch gelooft in de in dit boek gepresenteerde visie en voert op elk deelgebied van de customerjourneyonderzoeken uit die hierop aansluiten. Deze visie heeft de onderzoekers van DirectResearch de mogelijkheid gegeven om het onderwerp op een hoger niveau te bekijken, en klanten met deze inzichten te ondersteunen.

Ik ben erg blij dat deze samenwerking geleid heeft tot het boek dat nu voor u ligt. Wij wensen u veel succes en inzicht bij het optimaliseren van uw customer journey van uw eigen organisatie!

Okkie Boot

Directeur DirectResearch

INLEIDING

Grote bedrijven vallen om en nieuwe bedrijven met nieuwe businessmodellen nemen hun plaats in. Nu consumenten zich anders gaan gedragen, werken oude succesformules niet meer. Consumenten consuminderen niet alleen; zij bewandelen nieuwe wegen. Zij kopen en oriënteren zich online. Het is rustig geworden in de vroeger altijd drukke winkelstraat. Dat scheelt omzet. Nog erger wordt het als online aanbieders producten uit jouw assortiment gaan verkopen. Dan dreigt het rinkelen van de kassa helemaal te stoppen.

Het voelt onrechtvaardig als consumenten wel advies komen vragen, maar vervolgens bij online bedrijven kopen. Deze 'pure players' hebben minder vaste lasten (vloeroppervlakte, personeel) en kunnen goedkoper leveren. Jouw huurcontract loopt nog tien jaar door en de verhuurder houdt geen rekening met jouw preciaire situatie. Hij wil van geen huurverlaging weten.

V&D valt om, Macintosh volgt met zijn schoenenketens. Piet Kerkhof, Mitra, McGregor, Schoenenreus, Mexx, Halfords, Free Record Shop – de rij bedrijven die de laatste jaren geen kans zagen de problemen het hoofd te bieden, is eindeloos. Al eerder verdwenen dienstverleners uit het straatbeeld. Het aantal reiswinkels, verzekeraars en bankfilialen werd sterk gereduceerd. Banken als Mees & Hope en NMB werden lang geleden door grootbanken opgeslokt, Fortis overspeelde zijn hand en ook DSB overleefde de crisis niet. Je vraagt je af wanneer je zelf aan de beurt bent.

Hoe ben je zelf op de toekomst voorbereid? Weet je wat jouw doelgroepen motiveert om voor jou of je concurrent te kiezen? Welke route kiezen ze tijdens hun journey en waarom? Met het antwoord

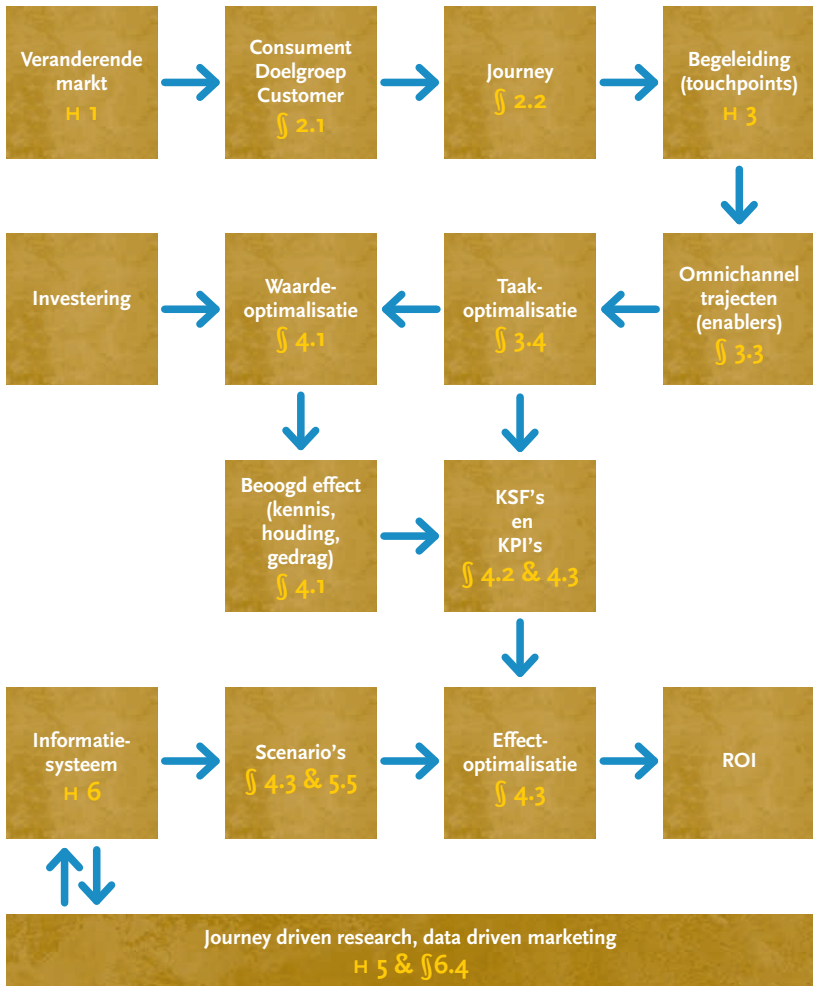
op dit soort vragen kun je de begeleiding van je doelgroepen tijdens hun journey verbeteren.

Maar dan ben je er nog niet. De markt verandert nog steeds. Om niet achter de feiten aan te lopen, wil je inzicht krijgen in de invloed van veranderingen op jouw doelgroepen. Dat inzicht krijg je door onderzoek en data-analyse.

Bij al deze vraagpunten staat het woord *doelgroep* centraal. Dit boek is vooral voor organisaties geschreven die een doelgroepgerichte strategie willen volgen. Voor hen kan het helpen zich in het onderwerp Customer Journey Optimalisatie te verdiepen. Het woord *customer* is overigens misleidend, want het slaat in dit boek vaker op de doelgroep dan op de individuele klant.

Hoe kunnen organisaties het reisgedrag van hun doelgroep beïnvloeden?

Sommige mensen worden als ondernemer geboren. Op intuïtie boeken zij fantastische resultaten. Maar consumenten krijgen steeds meer keus en kennis. Zij worden kritischer. Zakendoen op onderbuikgevoel wordt dan een hachelijke onderneming. En de concurrentie zit niet stil. Organisaties beseffen dat informatie een steeds belangrijkere factor wordt voor een succesvolle bedrijfsvoering. Dit kan informatie zijn over klanten of doelgroepen en over manieren om hen bij hun journey te begeleiden. Deze onderwerpen komen aan de orde in figuur 0.1. Dit stroomdiagram vormt de basis van dit boek.



Figuur 0.1 Hoe optimaliseer je de reisbegeleiding?

Veranderende markt

Technologie heeft de markt veranderd en *everywhere commerce* mogelijk gemaakt: consumenten kunnen overal ter wereld kopen. Zij kunnen kiezen uit een veelvoud van aanbieders. Informatie uit de hele wereld komt binnen handbereik en iedereen kan vanuit huis aankopen verrichten, reizen boeken en diensten afnemen. Ook voor jouw onderneming betekent dit een verscherping van de concu-

rentiestrijd. Het aantal concurrenten groeit explosief en in een transparante markt moet je – meer dan vroeger – waarmaken wat je belooft. Als je dat doet, kun je een veel groter publiek bereiken dan voorheen.

Consument
Doelgroep
Customer

Een voorwaarde voor succes in deze veranderende markt is dat je je met jouw aanbod niet op *alle consumenten* richt. Dan word je dertien in een dozijn en is je bedrijfsprofiel te vaag. Door keuzes te maken, kun je je beter onderscheiden. Denk je daarbij echter alleen vanuit je *huidige klant*, dan kan die afbakening te beperkt zijn, omdat je potentiële klanten buiten beschouwing laat die elders wonen, maar wel online bereikbaar zijn. De digitalisering vergroot jouw markt, maar alleen als je goed weet welke potentiële klanten je wilt aanspreken. Daarom moet je *doelgroepen* afbakenen.

Journey

Jouw doelgroep kan jouw product of dienst overal kopen. Voor jou is het belangrijkste daarom niet dat jouw doelgroep het product koopt. Het gaat erom dat jouw doelgroep het product *bij jou* koopt. Daarom wil je weten hoe de journey van jouw doelgroep eruitziet en waarom mensen reizen zoals ze reizen.

Begeleiding
(touchpoints)

Wie de motieven achter het reisgedrag kent, kan de begeleiding van de klant optimaliseren. De begeleiding van de klant optimaliseer je door alle plaatsen waar je contact hebt met jouw doelgroepen op elkaar af te stemmen. Deze contactplaatsen zijn je *touchpoints*.

Taak-
optimalisatie

De bedoeling is touchpoints zo te laten samenwerken, dat zij als een begeleidingsteam voor jouw doelgroep functioneren. Daarbij gelden principes die je ook bij je personeel hanteert: omschrijf taken voor elk teamlid en benut ieders specifieke kwaliteiten.

**Omnichannel
trajecten
(enablers)**

Als je de begeleiding goed voor elkaar hebt, zal jouw doelgroep soepeltjes van touchpoint naar touchpoint bewegen. Verloopt die beweging als vanzelf, zonder noemenswaardige hindernissen, dan spreken we van een *omnichannel experience*. Je biedt de klant via alle kanalen dezelfde goede ervaring. Maar zover is het nog lang niet; daarvoor zijn ingrijpende maatregelen nodig. Trajecten die bijdragen aan dit doel, zijn *omnichannel enablers*.

**Waarde-
optimalisatie**

Wie in omnichannel investeert, wil weten welke verandering of optimalisatieslag de meeste waarde toevoegt voor zijn doelgroepen. Want hoe hoger de toegevoegde waarde is, des te groter de koopkans wordt. En dat is het effect dat je voor ogen hebt: een hogere omzet en/of een groter rendement.

**Beoogd effect
(kennis,
houding,
gedrag)**

Jouw doel is de customer journey van je doelgroep te beïnvloeden. Dit moet leiden tot een verandering van gedrag (meer kopen) of houding (een positieve indruk). Dit beoogde effect kun je pas bereiken als je jouw doelgroep over de doorgevoerde optimalisatie hebt geïnformeerd (kennisverandering).

**KSF's
en
KPI's**

Optimalisatieslagen kunnen gepaard gaan met vergaande infrastructurele, organisatorische, technische en inhoudelijke aanpassingen. Die aanpassingen kunnen van uiteenlopende aard zijn: van een omscholingscursus voor personeel tot de overstap op een ander ICT-platform. De belangrijkste aanpassingen zijn je kernsuccesfactoren. Je kernsuccesfactoren effenen het pad naar een succesvolle implementatie van een doorgevoerde verandering.

Van tevoren weet je niet precies hoe maatregelen zullen uitpakken. Het is dus belangrijk om te volgen of verdere bijsturing wenselijk is. Daarom benoem je kernprestatie-indicatoren (KPI's) en stel je KPI-doelen. Als je KPI's benoemt voor de verandering in kennis, houding en gedrag van jouw doelgroepen en voor hoe

relevant ze jou vinden, krijg je de beschikking over nuttige informatie.

Effect-
optimalisatie

Onder de voorwaarde dat jouw KPI-doelen realistisch zijn, leer je aan welk touwtje je moet trekken voor een nog beter effect.

Informatie-
systeem

De waarde van de informatie neemt toe als je daarover realtime kunt beschikken, en dat kan door deze op te slaan in een informatiesysteem.

Scenario's

Als je bovendien rekening houdt met verschillende scenario's, heb je zo veel mogelijk informatie tot je beschikking om te kunnen bepalen of een investering verantwoord en de moeite waard zal zijn.

ROI
(conversie)

Hoe groter het effect van de doorgevoerde verbeteringen, hoe hoger de return on investment (ROI).

Data driven
marketing

Alle beleidsmakers in je organisatie zullen blij worden van een informatiesysteem met gegevens over veranderingen in kennis, houding en gedrag van jouw doelgroepen. Ook de marketeer profiteert ervan. Als hij zijn werk 'datagestuurd' doet, kan hij doelgroepen van relevantere informatie voorzien en grotere successen rapporteren.

Journey driven
research

Onderzoekers en data-analisten kunnen hun bijdrage leveren aan de informatievoorziening. Daarvoor is het wel nodig dat zij hun onderzoek op een voor zo'n systeem aantrekkelijk manier aanbieden. Ook bij traditioneel onderzoek moeten zij leren denken in termen van reis-beïnvloeding en relevantie voor de doelgroep. De KPI's voor rele-

vantie, kennis, houding en gedrag verdienen een plaats in hun analysemodellen.

De opbouw van dit boek

Het boek bestaat uit twee delen. Het eerste deel geeft een visie op de snel veranderende consumentenmarkt en is bedoeld als richtlijn voor bedrijven die op deze veranderingen willen anticiperen.

Hoofdstuk 1 schetst de uitgangspunten van Customer Journey Optimalisatie. Hoofdstuk 2 maakt duidelijk wat het nut is van doelgroep- en klantkennis. In hoofdstuk 3 vind je inzichten om de reisbegeleiding van je doelgroepen te optimaliseren. Daarvoor kun je diverse maatregelen treffen. Het is niet eenvoudig te bepalen welke van die maatregelen prioriteit hebben. Hoofdstuk 4 geeft handvatten om dat vast te stellen.

Als de markt en je organisatie veranderen, heeft dat ook invloed op de stuurinformatie die je kunt gebruiken. In het tweede deel wordt besproken wat je aan maatregelen kunt treffen om die informatie te verkrijgen. Hoofdstuk 5 beschrijft de implicaties voor dataverzameling en onderzoek. In hoofdstuk 6 lees je waarom het steeds belangrijker wordt marktontwikkelingen voortdurend te volgen en een vinger aan de pols te houden. Hoofdstuk 7 roept nogmaals kort de sense of urgency op: als de markt zo sterk en snel verandert, kunnen bedrijven niet straffeloos stil blijven zitten. Ondernemers worden dan daadwerkelijk gedwongen actie te ondernemen.

Een visie bevat geen absolute waarheden, maar is een kijk op de markt met de bedoeling lezers aan het denken te zetten. Ze biedt een gereedschapskist met diverse stukken gereedschap. Niet elke lezer zal elke tool kunnen gebruiken. Maar ik hoop dat dit boek je verder helpt je gedachten te vormen en je van bruikbaar gereedschap voor je werkomgeving voorziet.

DEEL I

VISIE

Als je grip op je doelgroep wilt hebben, zul je moeten begrijpen hoe hij beweegt en wat hem beweegt. Vandaar dat bedrijven interesse hebben in het onderwerp *customer journey*. Tijdens hun journey maken consumenten vele afwegingen, en hoe meer inzicht je daarin hebt, des te beter je hen kunt begeleiden. Want uiteindelijk wil je die reisbegeleiding zo perfectioneren, dat je doelgroep niet om je heen kan, zijn gedrag aanpast en bij jou koopt.



I PROFITEER VAN DE VERANDERENDE MARKT

De markt verandert in snel tempo. Consumenten gaan zich anders gedragen en dit heeft direct invloed op de omzet van bedrijven. De beste manier om je met je organisatie staande te houden, is door mee te veranderen. De sleutel tot succes is dat je de journey van je doelgroep weet te beïnvloeden. Maar dat vraagt wel om een andere manier van denken. Het Customer Journey Optimalisatiemodel kan daarbij helpen. In dit hoofdstuk ontdek je wat de uitgangspunten zijn voor Customer Journey Optimalisatie en maak je kennis met het model. Denken vanuit dit model biedt je structuur, helpt je de snel veranderende markt te overzien en het effect van je maatregelen te beoordelen.

1.1 Grip op klanten heroveren

Bedrijven zijn hun grip op klanten kwijt. Consumenten beschikken immers over meer kennis dan vroeger. Zij oriënteren zich via internet, hebben toegang tot honderden aanbieders, laten zich via allerlei platforms adviseren en kopen net zo makkelijk online als in de winkel om de hoek. Bovendien handelen ze – met de smartphone in de hand – flexibel en ongestructureerd. Dit maakt hen onvoorspelbaar. Voor je organisatie is het hierdoor lastig om zaken met hen te doen. Klanten verdwijnen uit jouw directe invloedssfeer, omdat het koopproces voor een groot deel buiten jouw zaak plaatsvindt. Toch sta je niet machteloos. Ook online bestaan mogelijkheden om de band met potentiële klanten aan te halen.

Om dat voor elkaar te krijgen, zul je de klant centraal moeten stellen. Dat lijkt een open deur, want alles draait toch al om de klant? De medewerkers hebben een klantvriendelijkheidstraining

gehad, de bezoekers krijgen lekkere koffie ... Dat zijn inderdaad prettige zaken voor de klant, maar waar het werkelijk om draait, is relevantie. Om relevant te zijn, moet je weten wie je doelgroepen zijn, en je strategie speciaal op hen richten.

Touchpoints: contact met je doelgroep

Een onderdeel van je strategie is de manier waarop je omgaat met je touchpoints: de plaatsen – fysiek en online – waar je doelgroep met je in contact komt. Op interactieve touchpoints, zoals je webshop, kun je rechtstreeks met potentiële klanten communiceren. Maar consumenten maken ook gebruik van niet-interactieve bronnen zoals huis-aan-huisfolders en digitale nieuwsbrieven. Het feit dat ze deze bronnen raadplegen, duidt op hun bereidheid zich te laten beïnvloeden. Tezamen met apps, e-mails, sociale media en diverse andere platforms heb je als bedrijf allerlei middelen tot jouw beschikking om de grip op klanten te heroveren.

Het probleem met touchpoints is dat ze vaak op zichzelf staan: ze zijn gebouwd als silo's, terwijl consumenten juist van het ene naar het andere touchpoint schakelen. Sluiten die niet op elkaar aan, dan heeft de consument daar last van en haakt hij mogelijk af. Een consument die bijvoorbeeld online iets koopt, maar dat artikel niet in de winkel kan retourneren, zal niet snel meer iets bij dat bedrijf kopen. Het is jouw uitdaging om de reisbegeleiding te verbeteren. Zie daarbij je touchpoints als een team: ze moeten met elkaar samenwerken, en elk heeft zijn eigen kwaliteiten. Je kunt touchpoints verschillende taken tobedelen, zoals verkeer naar je website genereren, een bestelling van een klant verwerken, informatie over een product geven, of een consument doorverwijzen naar een ander touchpoint. Als je mensen in teamverband laat werken, maak je een taakverdeling om de teamprestatie te bevorderen; dat geldt ook voor je touchpoints. Zij presteren beter als hun taken onderling op elkaar worden afgestemd. Het gezamenlijke doel daarbij is het optimaliseren van de customer experience.

Kennis over je doelgroep

De reisbegeleiding verbeter je niet alleen door ervoor te zorgen dat je doelgroep gemakkelijk via touchpoints kan navigeren; de consument moet datgene wat je hem onderweg vertelt ook nog relevant vinden. Dat lukt alleen als je je doelgroep kent. Eigenlijk moet overal in je organisatie de kennis aanwezig zijn die kleine ondernemers vroeger hadden. Zij waren relevant door hun deskundigheid en wisten meer van hun product dan hun klant. Bovendien kenden zij zijn behoefte, smaak en persoonlijke leefomstandigheden en wisten voor welke service hij gevoelig was. Door daarop in te spelen, bevorderden zij de gunfactor slim. Met dergelijke kennis kun je je doelgroep beter begeleiden, bijvoorbeeld door producten aan te bieden die aansluiten op de behoeften. Als je als verkoper van een fotocamera weet waarvoor de klant deze gaat gebruiken, kun je hem beter adviseren over de camera zelf en de bijpassende accessoires. Voor portretfotografie bied je andere producten aan dan voor sportfotografie. Als je hele organisatie de beschikking krijgt over die klantkennis, kun je op alle mogelijke manieren de dienstverlening aan je klant verbeteren.

Een visie op hoe je de reisbegeleiding verbetert, komt aan bod in hoofdstuk 2. De volgende paragrafen beschrijven waarom het belangrijk is om je aan je doelgroep aan te passen en welke gevolgen dat heeft voor de onderzoeken die je wilt uitvoeren.

- Maakt jouw organisatie onderscheid in verschillende doelgroepen?
- Verstrek je de ene doelgroep andere informatie dan de andere?
- Heb je budget gereserveerd om dat te bewerkstelligen?

1.2 Meeveranderen met de klant

Langzaam groeit het besef dat bedrijven grip op klanten kunnen terugwinnen door doelgroepgericht te ondernemen. Dat vraagt vaak wel om een verandering van de bedrijfsmentaliteit en om een

aanscherping van je merkbeleid. Bovendien moet je rekening houden met een niet te stoppen marktontwikkeling: klanten raken tijdens hun online en offline journey gewend aan een steeds betere begeleiding en een steeds hoger serviceniveau.

De bedrijfsmentaliteit als struikelblok

Bedrijven zijn vaak transactiegericht: ze richten zich op de verkoop, zonder interesse voor de persoon achter de koper. Die mentaliteit is een struikelblok als je de customer journey wilt vergemakkelijken. Wat is kenmerkend voor transactiegericht denken?

- *Inkoop*

Inkoop gebeurt niet vraaggedreven en soms zelfs op intuïtie. Producten die minder goed lopen, worden vervolgens in de uitverkoop tegen bodemprijzen aangeboden, om van de voorraad af te komen. Dit proces herhaalt zich periodiek. Hoe minder juist de intuïtie is, hoe vaker er uitverkoop is en hoe langer die duurt.

- *Doelgroep*

Het bedrijf heeft geen doelgroep afgebakend. Er is geen strategie om een voorkeurspositie bij zo'n groep te verwerven. Korting is het voornaamste mechanisme om consumenten te verleiden.

- *Klantwaarde*

Klanten worden ingedeeld naar de waarde die ze voor de onderneming hebben. Klanten die veel uitgeven, hebben een hoge klantwaarde. Hoeveel waarde het bedrijf voor de klant heeft, is van ondergeschikt belang. Voor zover de organisatie klantinformatie in haar beleidsinstrumenten verwerkt, betreft dit gegevens over transacties en surfgedrag. Informatie over individueel productgebruik en behoefteontwikkeling ontbreekt.

- *Loyaliteit*

De transactiegerichte organisatie ziet een klant die regelmatig iets afneemt als trouw, zonder zich te verdiepen in de beweegredenen achter dit klantgedrag. Als een organisatie trouw en gewoontegedrag door elkaar haalt, leidt dit tot verkeerde beleidsbeslissingen.

- *Kanaalconflict*

Als een consument iets online koopt, beschouwt een transactie-gerichte winkelier hem niet als klant. De omzet is wel voor de keten, maar komt niet direct ten goede aan de winkelier. Die kan het daardoor mentaal niet opbrengen om deze klant dezelfde service te verlenen als een klant die in zijn winkel koopt. De consument is dat niet vergeten als hij de volgende keer een aankoop wil doen.

- *Merk*

Een transactiegerichte organisatie ziet het merk als een set merkwaarden, niet als een merkbefoete die op een aantal plaatsen tijdens de customer journey moet worden waargemaakt. De organisatie is gericht op het beïnvloeden van de beeldvorming en niet op het verbeteren van de customer experience. In een transparante markt heeft de consument echter veel kennis en controle mogelijkheden, zoals reviews die andere consumenten hebben geschreven. Als die niet aansluiten op de merkwaarden die de organisatie uitdraagt, zal de consument dit merk niet als geloofwaardig en relevant beschouwen.

- *Touchpoints*

Een traditioneel denkende organisatie ziet touchpoints als afgebakende contactpunten en beoordeelt die afzonderlijk op hun merites. Zij beschouwt de touchpoints niet als leden van een samenwerkend team met één gezamenlijk doel: het ondersteunen van de klant tijdens zijn journey.

Als de mentaliteit van een bedrijf op deze punten ongewijzigd blijft, zullen maatregelen om de reisbegeleiding van de doelgroep te verbeteren, minder effectief zijn. Dat is iets wat je je niet kunt permitteren. In een transparante markt is de macht aan de consument. En aan bedrijven die erin slagen consumenten met een relevante propositie voor zich te winnen. Vraag je dus niet af welke waarde je klant heeft voor jouw bedrijf, maar welke waarde jouw bedrijf heeft voor je klant.

Je merk relevanter maken

Vroeger kon je klantgericht zijn door jouw klant persoonlijk te kennen. Door de enorme voordelen van ondernemen op grotere schaal is die persoonlijke relatie vaak verdwenen. Omdat de consument machtig is geworden, is het zaak om je als organisatie aan te passen. In een speelveld van plaatselijke, regionale, nationale en internationale aanbieders kun je je alleen onderscheiden met een relevante waardepropositie – niet voor iedereen, wel voor jouw doelgroep. Steeds vaker betekent dit dat je keuzes moet maken. Als een concurrent een doelgroep kiest en jij doet dat niet, dan kan die concurrent beter op de behoefte van die doelgroep inspelen. Kiezen andere concurrenten vervolgens andere doelgroepen, dan ben jij als generalist in een transparante markt de favoriet van niemand meer.

Het aanpassen van je propositie heeft gevolgen voor je merkbeleid. Wat relevant is voor jouw doelgroep, wil je vertalen naar een merkbelofte. Die belofte mag nooit loos zijn; jouw bedrijf moet die belofte kunnen waarmaken tijdens de journey van de klant. Een voorbeeld daarvan is Hypotheek24.nl, een online dienstverlener die hypotheekgevers met een duidelijke boodschap benadert: een hypotheek afsluiten kun je zelf. De relevantie van de boodschap zit in de kostenbesparing die deze service de klanten oplevert. Hypotheek24.nl belooft de klant dit: wij helpen je door het proces heen. Deze merkbelofte richt zich op de online begeleiding tijdens de hypotheekjourney. Hypotheek24.nl helpt zijn klanten door het afsluitproces te versimpelen met een kennistest, een stap-voor-stap-selectieprocedure en een gratis hypotheekcheck. Niet iedereen zal het aandurven een hypotheek zonder bemoeienis van een tussenpersoon af te sluiten, maar Hypotheek24.nl wil een specifieke doelgroep aan zich binden: mondige hypotheekgevers die online goed uit de voeten kunnen en geen behoefte hebben aan een persoonlijk adviseur.

In een speelveld van plaatselijke, regionale, nationale en internationale aanbieders kun je je alleen onderscheiden met een relevante waardepropositie – niet voor iedereen, wel voor jouw doelgroep.

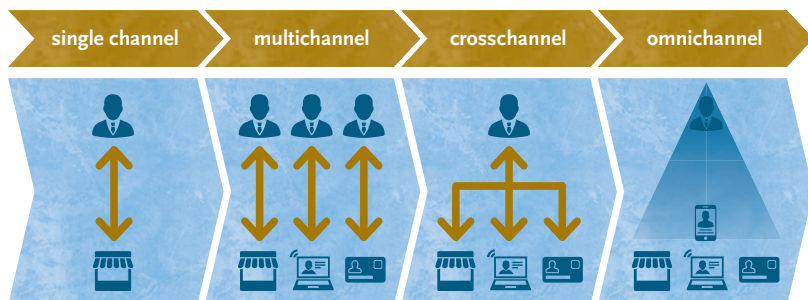
Klanten een omnichannel ervaring bieden

Wil je de reisbegeleiding optimaliseren, dan moet je rekening houden met een niet te stoppen marktontwikkeling die zich in een aantal fasen voltrekt. Bedrijven bedienen hun klanten niet langer via één kanaal, zoals een fysieke winkel of een kantoor, maar benutten meer kanalen. En klanten willen dat al deze kanalen hun dezelfde goede ervaring bieden: een omnichannel ervaring. Hoe ziet deze ontwikkeling eruit?¹

- 1 In de *singlechannelfase* bedient een bedrijf zijn klanten via één kanaal, zoals een fysieke winkel of een kantoor. Veel bedrijven hebben deze fase achter zich gelaten. Zij bedienen hun klanten ook via de webshop of website. Omgekeerd zijn ook pure online bedrijven (*pure players*) ertoe overgegaan stenen winkels en kantoren te openen op strategisch interessante locaties.
- 2 In de *multichannelfase* bedient een bedrijf zijn klanten via meer kanalen, maar deze functioneren gescheiden van elkaar. Deze situatie is verwarrend voor de klant: hij heeft online en offline met hetzelfde merk van doen, maar in de praktijk krijgt hij te maken met tegengestelde belangen en met vormen van dienstverlening die niet op elkaar zijn afgestemd. Een klant die bijvoorbeeld gewend is om bij aanschaf van kleding in een winkel punten te krijgen waarmee hij spaart voor korting, is teleurgesteld als hij voor een online aankoop van hetzelfde merk geen punten krijgt. De multichannelsituatie is voor klant én onderneming onwenselijk.
- 3 In de *crosschannelfase* bouwt een bedrijf oplossingen waardoor het beter in staat is om de klant te volgen en te begeleiden. Een voorbeeld daarvan is *click & collect*, waardoor een klant zijn online bestelling in de winkel kan ophalen. Door crosschannel wegen aan te leggen, is het bedrijf bovendien beter bereikbaar voor de consument.
- 4 In de ideale situatie maakt het voor de klant niet meer uit via welk kanaal of touchpoint hij het contact met het bedrijf legt. Overall in de onderneming zijn medewerkers op de hoogte van

1 Gebaseerd op Simborg, 2011.

eerdere contactmomenten en bezorgen zij hem dezelfde goede ervaring. Schakelen tussen touchpoints verloopt vlekkeloos en zonder belemmeringen. Dit is de *omnichannel* fase. Er zijn grote aanpassingen nodig om klanten deze omnichannel ervaring te kunnen bieden.



Figuur 1.1 Van single channel naar omnichannel

1.3 Je onderzoek relevanter maken

Als je doelgroepen centraal stelt en klanten een omnichannel ervaring wilt bieden, veranderen niet alleen je propositie en je merkbeleid. Je strategie beïnvloedt alles wat je doet, inclusief het onderzoek dat je wilt uitvoeren. De markt verandert, die veranderingen wil je in kaart brengen en de effecten van je maatregelen wil je meten. Ook bij het onderzoek verschuift je focus daarom naar de customer journey.

Customerjourneyonderzoek staat volop in de belangstelling. Misschien voer je het al uit of schakel je daar een gespecialiseerd bureau voor in. Deze paragraaf vat kort samen wat customerjourneyonderzoek inhoudt en hoe je bestaand onderzoek kunt aanvullen om de reisbegeleiding te optimaliseren. Een hulpmiddel daarbij is het Customer Journey Optimalisatiemodel.

Wat is customerjourneyonderzoek?

Customerjourneyonderzoek heeft als doel inzicht te geven in de gemoedstoestand van klanten tijdens een customer journey. Gedurende de hele journey worden op alle mogelijke contactmomenten

emoties vastgelegd, zodat zichtbaar wordt waar zich pieken en dalen in die emotie bevinden.

Customerjourneyspecialisten vinden het niet realistisch en zelfs niet wenselijk dat een klant tijdens de hele customer journey euforisch is over de manier waarop hij wordt begeleid. Het gaat erom dat je de klant op het juiste moment een zetje in de goede richting geeft. Daarom bepaal je:

- waar piekmomenten worden ingebouwd, omdat de onderneming daar wil excelleren;
- waar de reis gladjes (zonder hindernissen en *dissatisfiers*) moet verlopen;
- waar ingrijpende maatregelen nodig zijn omdat de emotie onder het nulpunt is gezakt.

Een customerjourneyonderzoek geeft vele nuttige inzichten om de klanttevredenheid te verhogen en het bestaande klantproces te verbeteren.

Het Customer Journey Optimalisatiemodel

Het customerjourneyonderzoek levert nuttige informatie op over de klantreis zelf. Deze informatie kun je aanvullen met onderzoek over de optimalisatie van de reisbegeleiding. Ik ben er een groot voorstander van om deze aanvullende informatie waar mogelijk te structureren. Als je deze onderzoeken zo veel mogelijk volgens een vaste structuur opzet, kun je de resultaten makkelijker opnemen in een dashboard. Het Customer Journey Optimalisatiemodel in figuur 1.2 helpt je te bepalen welke data je nodig hebt, dus waar je onderzoek zich op moet richten. Het is een denkwijze om van ‘de klant leren kennen’ te komen naar een effectieve, meetbare reisbegeleiding.