

# Customer Journey Map

## ***Inleiding*** (±250 woorden)

De Customer Journey Map is een bruikbaar model om het perspectief van consumenten als leidraad te nemen bij het identificeren van kansen voor en het ontwikkelen van diensteninnovaties. Tijdens het opstellen van een Customer Journey Map wordt typisch gekeken naar het gehele spectrum van de dienstverlening, van het eerste contact tussen een klant en een organisatie tijdens de vroege oriëntatie op producten en diensten tot de latere contacten m.b.t. transactie, levering, updates en customer care. Door vanuit het perspectief van de klant te kijken naar het gehele spectrum van de dienstverlening komen knelpunten en kansen naar voren die niet aan het licht zouden komen door op de meer traditionele manier alleen het gebruik van en tevredenheid over specifieke contactmomenten of 'touchpoints' te evalueren. De Customer Journey Map biedt een organisatie een effectief instrument om op een holistische manier aan de verbetering en innovatie van haar dienstverlening te werken. In de huidige wereld van multi-channel dienstverlening en veeleisende consumenten, waarbij klanten zelf hun keuze maken uit een uitgebreid pakket van service elementen die beschikbaar zijn via diverse kanalen, is dit van groot belang.

## ***Basisconcept en ontstaansgeschiedenis*** (±250 woorden - met plaatje)

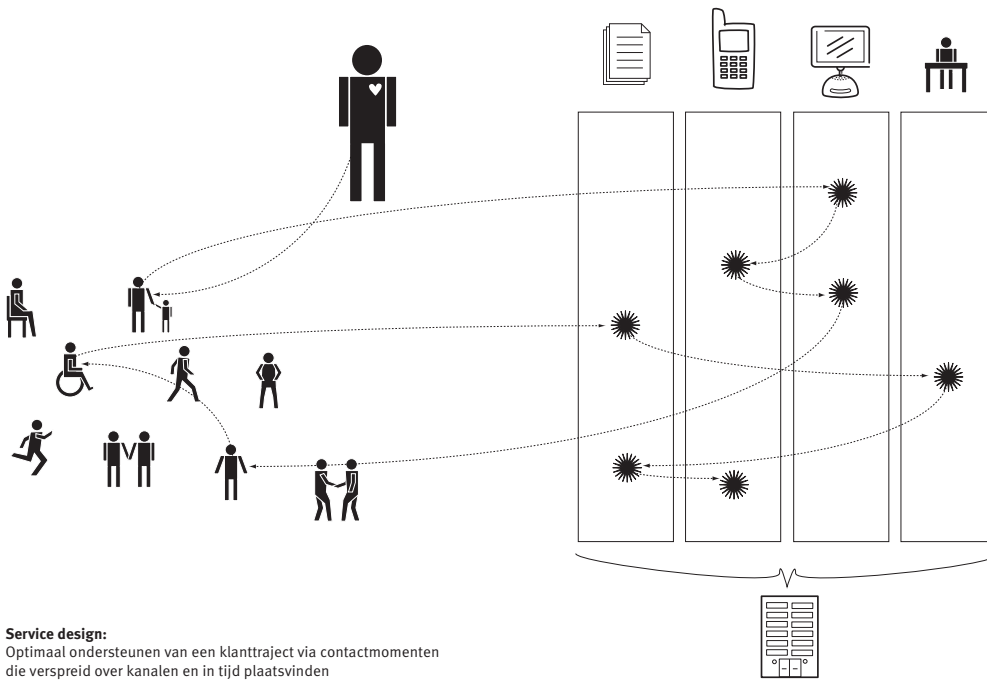
De Customer Journey Map is één van de technieken die centraal staan binnen Service Design, een relatief jong en opkomend vakgebied gericht op 'consumer-driven' en 'design-led' service innovatie. Service Design stelt zich ten doel om verbeterde en nieuwe diensten te ontwikkelen die waardevol zijn voor zowel de mensen die de diensten gebruiken als de organisatie die de diensten levert. Het is een nieuwe benadering voor het ontwikkelen van innovatieve dienstverleningsconcepten die optimaal aansluiten bij het hedendaagse multi-channel gebruik van consumenten. Elk contactmoment tussen een organisatie en een klant wordt daarbij, onafhankelijk van het door de klant gekozen kanaal, als een kwalitatief onderdeel van de integrale dienstverlening beschouwd en als zodanig ingericht en ondersteunt.

Als één van de eersten die het opstellen en het gebruik van Customer Journey Maps beschreven, hebben Parker en Heapy in 'Journey to the interface' helder uiteengezet hoe de ervaring van het gebruik van diensten door een consument gezien kan worden als een 'journey'; een reis die bestaat uit een serie contactmomenten, oftewel service ervaringen of 'touchpoints' tussen een consument en een organisatie. Deze contactmomenten vinden niet allemaal op hetzelfde moment plaats, maar vaak over een periode die enkele uren tot meerdere dagen of weken kan duren, en die bovendien vaak via meerdere kanalen verloopt. Gedurende deze Customer Journey krijgt een consument vaak te maken met verschillende afdelingen, medewerkers en communicatie-instrumenten van een organisatie. Als de ervaring tijdens deze opeenvolgende contactmomenten niet goed op elkaar aansluiten kan de Customer Journey tot een negatief resultaat leiden. In dat geval zal de consument eenvoudig overstappen naar een concurrerende dienstverlener.

Het model van de Customer Journey is de afgelopen jaren gaandeweg verder uitgebouwd binnen het zich ontwikkelende vakgebied van Service Design. In één van de meest recente boeken over de theorie en praktijk van Service Design ('This is Service Design Thinking' van Mark Stickdorn en Jakob Schneider) wordt het nut van de Customer Journey Map beschreven als een strategisch overzicht van alle factoren die een service experience beïnvloeden vanuit het perspectief van de de gebruiker/klant. De gestructureerde visuele weergave van het klantraject in de Customer Journey Map maakt het mogelijk om meerdere klantervaringen met elkaar te vergelijken en zo patronen en trends te identificeren. Deze patronen en trends leiden tot inzichten m.b.t. kansen en mogelijkheden om de huidige dienstverlening te verbeteren of te vernieuwen. De systematische weergave van de Customer Journey Map maakt het bovendien tot een heel toegankelijk instrument om de inzichten met verschillende mensen en afdelingen binnen een organisatie te bespreken en als spiegel te gebruiken om te laten zien waar verbetering in de dienstverlening nodig of mogelijk is.

Figuur 1 geeft een voorbeeld van een visualisatie van een Customer Journey Map met een serie van contactmomenten via verschillende kanalen. Deze visualisaties zijn het resultaat van een kwalitatief onderzoek onder klanten waarbij daadwerkelijk en recent gebruik van de huidige dienstverlening in kaart gebracht wordt. In de onderzoeksrapportage gaan de visueel weergegeven Customer Journey Maps gepaard met citaten die de moti-

vaties en ervaringen tijdens het klanttraject verklaren, en met een analyse van de belangrijkste patronen en trends in de verzameling van klanttrajecten.



*Figuur 1. Voorbeeld van een Customer Journey Map (bron: STBY)  
(nog paar kleine kopjes toevoegen: consument/burger/gebruiker, sociale omgeving (familie, vrienden, collega's etc.), dienstverlenende organisatie, multi-channel service aanbod, print, telefoon, digitaal, persoonlijk contact)*

**Praktijk** (±1000 woorden)

De praktijk van Service Design is er op gericht om de uiteenlopende service ervaringen die een consument heeft tijdens een Customer Journey als een geheel te bekijken en naar een goede integratie te zoeken, zodat de consument uiteindelijk een kwalitatieve en samenhangende service-ervaring heeft. Om dit goed voor elkaar te krijgen moeten organisaties de activiteiten van meerdere afdelingen goed op elkaar aansluiten, zodat een optimaal geïntegreerd en flexibel service aanbod gegarandeerd kan worden. Hierbij moet natuurlijk niet alleen aan de kwaliteit en effectiviteit voor de consument gedacht worden, ook de strategische doelen van de organisatie zijn hierbij van belang. Hoe breed is de reikwijdte van de eigen core business? Op welke vlakken zou de training van het personeel aangepast moeten worden? Waar zou met andere strategische partners samengewerkt kunnen/moeten worden?

Voor het ontwikkelen van een holistische en strategische visie op de integrale dienstverlening is het belangrijk om een goed beeld te hebben van de behoeften, voorkeuren en relevante bestaande gebruikspraktijken van klanten. Hoe gebruikt iemand de bestaande dienstverlening? Wat zijn hierbij de beste en/of sterkste aspecten? Welke voorkeuren worden wel/niet vervuld? Waar maken klanten zich het meeste druk over? De inzichten op dit vlak kunnen gebruikt worden als input voor het ontwerpen en produceren van prototypes van nieuwe dienstverleningsconcepten. Tijdens dit proces is het van belang dat alle betrokken disciplines het perspectief van de klant centraal stellen. Dit perspectief geldt immers als het beste ijkpunt voor succesvolle dienstverlening. Hier toe worden verschillende kwalitatieve onderzoeksmethoden ingezet die de keten van contactmomenten tijdens het klanttraject in kaart brengen, en vooral de motivaties en verwachtingen t.a.v. het gebruik van de diverse kanalen/media inzichtelijk maken.

Een Customer Journey Map moet gebaseerd zijn op daadwerkelijk gedrag en ervaringen. Het is niet de plaats voor algemene meningen over optimale dienstverlening of intenties over toekomstig gebruik. Via diepte-interviews met consumenten achterhalen onderzoekers het verloop van recente en daadwerkelijke Customer Journeys. Daarbij vragen zij eerst naar recente praktijken, en vragen daarna door naar ondeliggende motivaties,

voorkeuren, zorgen, etc. Het is daarbij van belang om goed proberen te begrijpen welke keuzes tijdens de Customer Journey vrijwillig waren (bijvoorbeeld op basis van persoonlijke voorkeur) en welke onvrijwillig (bijvoorbeeld ten gevolge van sluitingstijden of niet werkende kanalen).

Een Customer Journey wordt als een visuele weergave in kaart gebracht. Dit geeft schematisch aan hoe de serie van touchpoints via verschillende kanalen samenhangt in een overkoepelend klanttraject. Meestal wordt de visuele weergave gecombineerd met citaten en verklaringen van waarom en hoe de ervaring was op het moment van de touchpoints. Het geheel is makkelijk te overzien en te bespreken met de relevante stakeholders binnen de organisatie. Een Customer Journey analysis brengt duidelijk aan het licht waar de eventuele knelpunten en leemtes zitten in de huidige dienstverlening. Een systematische analyse van verschillende Customer Journeys brengt patronen en trends aan het licht die belangrijke input leveren voor de strategische Indicatie van mogelijkheden tot het verbeteren van bestaande dienstverlening en ook nieuwe kansen voor innovatie.

In aansluiting op de Customer Journey Map wordt voor de uitwerking van nieuwe dienstverleningsconcepten vaak gebruik gemaakt van Service Blueprints, die systematisch weergeven hoe de rol van zowel de front- als backoffice binnen een organisatie zullen veranderen bij implementatie van de diensteninnovatie. Het principe van Service Blueprints is heel goed beschreven door Marie Jo Bitner et al.

### **Casestudy** (±250-500 woorden)

DUO (voorheen IB-Groep) is de landelijke organisatie die namens de overheid alle studiebeurzen, studentenleningen, scholierentegemoetkomingen, lerarenbeurzen, OV-kaarten, lotingen, staatsexamens en diploma's coördineert. Voor informatie en advies kunnen haar klanten gebruik maken van diverse communicatiekanalen: internet, telefoon, adviesbalies en post. Ter verbetering van haar multi-channel communicatiestrategie wilde DUO onderzoeken welke nieuwe dienstverleningsconcepten zij zou kunnen ontwikkelen voor het jongste segment van haar doelgroep, eerstejaarsstudenten en 18-jarige scholieren. Deze jongeren moeten in de aanloop van hun nieuwe studie in korte tijd veel dingen regelen waar ze relatief onbekend mee zijn. Ondanks het feit dat ze goed thuis zijn op het internet en prima uit de voeten kunnen met computers, blijkt dat ze hiervoor ook regelmatig via de meer traditionele kanalen contact zoeken met DUO. Om hun motieven en ervaringen beter te begrijpen, en op basis daarvan na te kunnen denken over mogelijkheden om hen nog beter van dienst te zijn, heeft STBY voor DUO een kwalitatief onderzoek gedaan, waarbij het gebruik van de Customer Journey Map één van de centrale instrumenten was.

De eerste stap in het onderzoek was het in kaart brengen van recente en daadwerkelijke ervaringen van jongeren met de dienstverlening van DUO. Via diepte-interviews bij hen thuis zijn deze ervaringen opgetekend vanuit de beleving van de jongeren zelf. Dit is verwerkt in een uitgebreide rapportage waarin alle gedocumenteerde Customer Journey Maps systematisch in kaart zijn gebracht. Op grond hiervan zijn vervolgens enkele veel voorkomende patronen in de kanaalkeuzen van de jongeren vastgesteld en geanalyseerd op de mogelijke noodzaak of kans tot verbetering van de dienstverlening. In twee co-creation workshops met een multi-disciplinair klantteam van DUO zijn vervolgens de inzichten uit het onderzoek vertaald naar ideeën voor nieuwe dienstverleningsconcepten.

Deze manier van het ontwikkelen van diensteninnovaties vanuit het gezichtspunt van de doelgroep was nieuw voor DUO. De inzichten uit het onderzoek hebben geholpen om de bestaande dienstverlening via diverse kanalen (website, call center en adviesbalie) te optimaliseren. De holistische benadering van het in acht nemen van de gehele customer journey, inclusief het inschakelen van de sociale omgeving, bracht nieuwe inzichten met zich mee. Eén van de onverwachte uitkomsten van het onderzoek was bijvoorbeeld dat de ouders van jonge studenten vaak op de achtergrond ondersteuning trachten te verlenen, maar dat zij op basis van de wetgeving niet officieel door DUO te woord gestaan kunnen worden (zodra studenten en scholieren ouder zijn dan 18 jaar worden er geen gegevens meer verstrekt aan derden, ook niet aan ouders). Dit inzicht heeft geleid tot een vervolgetraject waarin de ervaringen van deze ouders middels Customer Journey Maps in kaart zijn gebracht. De analyse hiervan heeft eveneens geleid tot een serie kansen en aanbevelingen voor diensteninnovatie aan ouders die binnen de kaders van de wetgeving mogelijk zijn. Hiermee heeft DUO via de ouders haar primaire doelgroep van studenten en scholieren een extra mogelijkheid geboden om in lastige situaties sneller een

oplossing te kunnen vinden voor hun problemen. Deze optie was zonder het in kaart brengen van de Customer Journey Maps mogelijk niet naar voren gekomen.

### ***Kanttekeningen*** (±250 woorden)

Customer Journey Maps werken erg goed als instrument voor het communiceren van werkelijke klantervaringen binnen organisaties. Verschillende afdelingen kennen vaak maar een klein deel van het plaatje. Customer Journeys geven een toegankelijk inzicht in de knelpunten die klanten tegenkomen en de kansen die dit biedt voor innovatie van de dienstverlening. Ze bieden een bruikbaar handvat voor een constructief gesprek tussen verschillende interne stakeholders. Customer Journey Maps leveren daarmee een gezamenlijk ijkpunt aan medewerkers van verschillende afdelingen die mede-verantwoordelijk zijn voor een positieve overkoepelende klantervaring. In de ideale Customer Journey Map wordt overigens ook de ervaring en het perspectief van het frontoffice personeel meegenomen. Zij spelen immers een belangrijke rol in de co-productie van de dienstverlening tijdens 'the moment of truth'. Dit is niet alleen het geval bij het face to face kanaal, maar ook bij telefonisch of email contact. In de praktijk worden Customer Journey Maps helaas nog voornamelijk op het perspectief van alleen de klant gericht.

Met het populair worden van Customer Journey Maps worden ze soms ook oneigenlijk gebruikt. Ze worden soms bijvoorbeeld ingezet voor het visualiseren van een ideaal plaatje dat weergeeft hoe een theoretische Customer Journey er uit zou moeten zien. In dit geval is het meer een marketinginstrument dan een methode voor het ondersteunen van diensteninnovatie. Als het niet gebaseerd is op werkelijk klantervaringen, en als er bij het visuele schema geen dieper inzicht geleverd wordt over de bijbehorende motivaties en belemmeringen die klanten tegenkomen, dan zal je ook geen mogelijkheden voor verbetering tegen komen. Het baseren van een Customer Journey Map op een intern gepland verloop van een klanttraject is niet voldoende. Het gaat juist om de werkelijke ervaringen van klanten, en niet om hoe een organisatie denkt dat klantervaring zou moeten verlopen. De werkelijkheid is vaak complexer dan de marketingscenarios met 'happy shiny people' doen geloven. Juist het doorgronden van die complexiteit kan een goede voedingsbodem vormen voor het identificeren van kansen voor diensteninnovatie.

### ***Literatuur*** (2-4 verwijzingen)

S. Parker & J. Heapy, The Journey to the Interface. Demos, 2006.

M. J. Bitner, A. L. Ostrom & F. N. Morgan, Service Blueprinting: A Practicle Technique For Service Innovation. California Management Review, Volume 50, Number 3, 2008.

G. van Dijk, Pick & Mix: Consumers moving between offline and online channels in the context of leisure travel preparations. Open University, 2007.

M. Stickdorn & J. Schneider, This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. BIS Publishers, 2010.

**Dr. Geke van Dijk, Strategy Director STBY**

[www.stby.eu](http://www.stby.eu)

[geke@stby.eu](mailto:geke@stby.eu)

Twitter: hellogeke

Linkedin: [www.linkedin.com/in/gekevandijk](http://www.linkedin.com/in/gekevandijk)