

De kracht van de Customer Journey

Verbeteren is een instelling. Lean, Six Sigma en de Customer Journey

Een sterke focus op procesfouten

Klanttevredenheid, klantloyaliteit en toenemende mate ook medewerkertevredenheid zijn speerpunten in het beleid van tal van organisaties. Het tot een minimum reduceren van het aantal fouten in het bedrijfsproces brengt de realisatie van deze doelstellingen een stuk dichterbij. In Kaizen-termen draait het erom ‘verspilling’, ofwel alles wat geen toevoegde waarde oplevert voor de klant, zoveel mogelijk te vermijden. Of het nu gaat om het ‘ontdubbelen’ van activiteiten, het introduceren van ‘first time right’ en standaardisering of het terugbrengen van levertijden en tussenvoorraden: alles staat in het teken van ‘veranderen naar beter’. Kaizen maakt van verbeteren een mentale en praktische instelling.

Verspilling zien en elimineren

Op Kaizen gebaseerde methodieken als Lean en Six Sigma zijn speciaal ontwikkeld om verspilling in een proces, product of dienst zoveel mogelijk terug te brengen. Logischerwijs kunnen ze zich verheugen in een grote populariteit. Op de eerste plaats leren deze verbeteringsfilosofieën medewerkers en management om verspilling te *zien*, door die te visualiseren in bijvoorbeeld grafieken over uitval en klachten. Daarnaast maken ze het mogelijk verspilling te *eliminieren*, bijvoorbeeld door aanpassingen door te voeren.

Toch lijkt het erop dat Lean en Six Sigma op den duur hun beperkingen kennen. In onze ervaring zien we dat bij de toepassing van Lean Six Sigma vaak een sterke focus op kostenbesparing in de operationele processen bestaat. Daarbij is er vaak maar heel beperkt ook voor de belevingswereld van de klant. Weliswaar heeft de klant ook belang bij lagere kosten maar om echt het verschil te maken in de beleving van klanten is er veel meer nodig. Lean en Six Sigma richten zich namelijk *van binnenuit* op de operationele processen, zonder dat daaraan inzicht ten grondslag ligt over wat klanten (of medewerkers) nu werkelijk belangrijk vinden. Wie niet werkelijk weet aan te sluiten op de belevingswereld van klanten en van daaruit zijn processen vormgeeft, blijft verbeteren op de tast. En raakt vroeg of laat de weg kwijt.

Ervaringen die klanten werkelijk raken

Het is daarom zinvol om Lean of Six Sigma te combineren met een alternatieve verbeteringsfilosofie die daadwerkelijk uitgaat van de beleving van de klant: de Customer Journey. Deze innovatieve analyse- en verbeteringstechniek maakt het mogelijk potentiële procesverbeteringen vanuit het perspectief van klantbeleving snel te lokaliseren en op basis daarvan ‘9+-momenten’ te creëren: ervaringen die klanten werkelijk (emotioneel) raken.

De combinatie van beide aanpakken leidt niet alleen tot aanzienlijke verbeteringen in productiviteit, maar ook tot aanzienlijke verbeteringen in NPS, klanttevredenheid en –loyaliteit. En dat alles veelal zonder meerkosten en met als bonus een snelle attitude verandering. Toepassing van deze aanpak in teams die al met Lean werken heeft laten zien dat in een doorlooptijd van 6 – 8 weken de klantgerichtheid en veranderbereidheid van de medewerkers sterk positief beïnvloed werd!

De emotionele reis van de klant in drie stappen

De Customer Journey-aanpak is als volgt gefaseerd:

Customer Journey 1.0: waarin de huidige situatie in beeld wordt gebracht op basis van aanwezige inzichten en opvattingen.

De eerste stap in een Customer Journey bestaat uit een weergave van de 'klantreis' (bijvoorbeeld het kopen van een huis) en de contactmomenten/touchpoints tussen het bedrijf en de klant. Bestaande inzichten (reeds aanwezig onderzoeksmateriaal en de interne procesbeschrijvingen) worden hier als uitgangspunt gebruikt.

Customer Journey 2.0: waarin de beleving van de klant in de huidige situatie wordt verdiept en de door de klant gewenste beleving wordt vastgesteld.

In deze stap wordt getracht inzicht te krijgen in de bewuste, maar vooral ook onbewuste gedachten en gevoelens en onuitgesproken verwachtingen van klanten gedurende de 'klantreis'. Deze verdieping in de emotionele beleving van de klant en zijn onuitgesproken verwachtingen en behoeften wordt gegenereerd door het uitvoeren van ZMET™ onderzoek en Belevingspanels. De resultaten worden verwerkt in de Customer Journey, die nu een compleet beeld geeft van de emotionele reis van de klant en de 'momenten van de waarheid' voor de beleving van de klant: piekmomenten in de beleving, emotie of verwachting van de klant. Dit zijn kansen om iets bijzonders voor de klant te doen.

Customer Journey 3.0: waarin doorbraken in klanttevredenheid en 9+-momenten worden geïdentificeerd

In deze stap wordt aan de hand van de 'momenten van de waarheid' bepaald hoe goed het bedrijf nu inspeelt op deze momenten. Dit zijn immers bij uitstek de momenten waarop het bedrijf het verschil zou kunnen maken in de beleving van de klant. Vaak zien we dat de momenten van de waarheid voor de klant niet samenvallen met de contactmomenten/touchpoints zoals die vanuit het bedrijf/proces zijn georganiseerd. Dit biedt vaak kansen om (pro-actief) klanten te verrassen. Er wordt een zogenaamde 'gross list' opgesteld van 'customer delighters' op momenten van de waarheid: verbeteringen die er in de beleving van de klant echt toe doen, eventuele nieuwe diensten, nieuwe contactmomenten, proactieve contactmomenten, etc. Uit deze lijst worden - op basis van nader te bepalen selectiecriteria - de uiteindelijk op korte en lange termijn te implementeren elementen gekozen. Logischerwijze worden daarbij eerst de momenten en instrumenten van de waarheid gekozen waarvoor geldt dat ze een hoge impact hebben op de klantbeleving (vanuit de merkbelofte), en een lage impact qua implementatiekosten. Vaak zien we dat er verbeteringen gerealiseerd kunnen worden die leiden tot enerzijds een veel betere klanttevredenheid en tegelijkertijd een verlaging in de kosten. Wij noemen dit de zogenaamde serviceparadox: hoe kun je de (gepercipieerde) kwaliteit van dienstverlening verhogen en tegelijkertijd de kosten verlagen. De Customer Journey met een klantbelevingsreis is een uniek instrument om systematisch in een proces deze verbetermogelijkheden te identificeren en te benutten.

Wat levert een Customer Journey op?

- Een visuele weergave van de emotionele reis van de klant; ideaal voor gebruik in werksessies met medewerkers, management, communicatie en marketing: samen maken zij de 'emotionele klantreis'
- Bestaande inzichten over klanten en het huidige bedrijfsproces worden in één verhaal en één beeld bij elkaar gebracht en geanalyseerd
- De medewerker leert zien waar hij voor de klant het verschil kan maken door verdieping van de bestaande inzichten op het punt van beleving, onuitgesproken en onbewuste verwachtingen en behoeften van klanten in het proces
- Inzicht in relevante procesverbeteringen, extra diensten, aandacht- en contactmomenten en de middelen die daarin gebruikt kunnen worden vanuit de merkbeloofte
- Inzicht in de mogelijkheden om klanten positief te verrassen vanuit de merkbeloofte (customer delighters)
- De ervaring leert dat veel van de ontdekte verbeteringen en verrassingen voor klanten met weinig inspanningen te implementeren zijn

Een Customer Journey in beeld

Dirk en Anne zijn net verhuisd



Dirk komt thuis van zijn werk. "Heb je de adreswijziging nou al geregeld?" vraagt Anne meteen. Dirk vindt het allemaal maar een bureaucratisch gedoe.

Adreswijziging doorgeven



Nog voor het eten belt Dirk met de zorgverzekeraar. Zijn verwachting is dat het snel geregeld zal zijn, maar dan wordt hij toch verrast.

Blij verrast ... terecht?



Dirk is blij verrast, aan een huisarts en tandarts had hij nog helemaal niet gedacht! Maar Dirk is ook wat wantrouwig... Komen ze wel over de brug.

Gevonden!



Een paar dagen later is de brief met een voorstel voor huisartsen en tandartsen aangekomen. Verheugd laat Dirk de brief aan Anne zien. Ook Anne is blij verrast.

Zegt het voort!



Als de nieuwe burens op bezoek zijn, vertelt Anne enthousiast over de ervaringen met de zorgverzekeraar. Ook de burens hadden dit niet verwacht.



"Ik heb de wijziging direct doorgevoerd, heeft u ook al een huisarts en tandarts geregeld? Wij kunnen er snel een aantal voorstellen." zegt de dame aan de telefoon.

Back Office-verwerking
en
gereed maken documenten

De zorgverzekeraar maakt alles in orde, maar Dirk weet niet of en wanneer hij iets hoort.

