



Rits je klant aan het interne proces

Het verbinden van klantreis aan werkproces

Een standaard klanttevredenheidsonderzoek (KTO) geeft over het algemeen weinig houvast om de wensen en behoeften van de klant écht te begrijpen. Een KTO biedt de klant weliswaar een podium om zich uit te laten over wat hij van het product of de dienst van je organisatie vindt, maar het geeft alleen een globaal idee van zijn verwachtingen en tevredenheid. Met het in beeld brengen van een klantreis worden de wensen en verwachtingen van de klant wél helder.

‘Stelling: ‘De dienstverlening was voldoende’
 Antwoord: ‘Grotendeels mee eens’

Het is moeilijk om op basis van dergelijke stellingen en antwoorden concreet aan de slag te gaan met het verbeteren van je eigen organisatie. Ook wordt de respons in zijn algemeenheid steeds lager, omdat mensen zo onderhand enquête-moe zijn geworden.

De laatste jaren laten organisaties het traditionele KTO steeds vaker los en heeft de *customer journey* zijn intrede gedaan. Met het in beeld brengen van de totale klantreis (met een kleine focusgroep) is al veel beter inzichtelijk te maken waar zich mogelijkheden voordoen om de klantbeleving te verbeteren. Over het klantdenken is al veel geschreven (bijvoorbeeld *De Customer Delight Strategie*, 2012; *Service Excellence*, 2016). Maar hoe een klantreis precies raakvlakken heeft met het interne proces van de organisatie is vaak lastig te bepalen. En juist dát is essentieel om de dienstverlening effectief te kunnen verbeteren.

Het is de kunst om de werkwijze van je organisatie zó te ontwerpen dat deze echt ondersteunend is aan de klantreis. Door de klantreis naadloos te koppelen aan concrete activiteiten in het interne proces, krijg je inzicht in aan welke knoppen je moet draaien om de klantbeleving te verbeteren. Voor de meeste organisaties zijn processen vooral gericht op alles wat zich binnen de muren van de organisatie afspeelt (vanuit de bril van de ‘traditionele’ stafmedewerker Kwaliteit), maar niet op de interacties en aansluiting met de klant. Vanuit de ervaringen bij verschillende dienstverlenende organisaties hebben wij een aanpak ontwikkeld om processen belevingsgericht te herontwerpen.

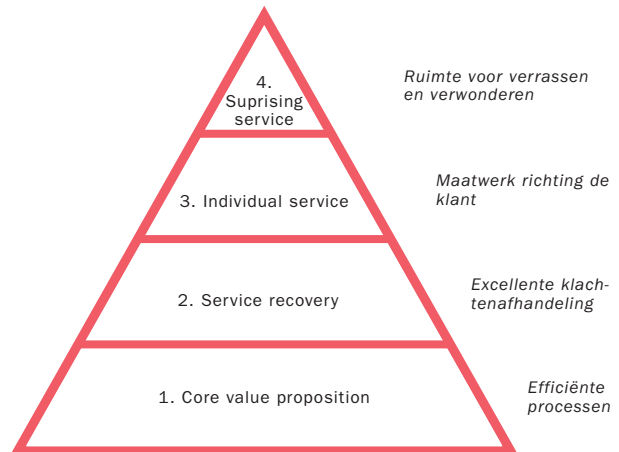
Vertrekpunt: werken vanuit een goede ‘interne’ basis

Om concreet de belevingsreis van de klant te verbeteren, moet je een directe koppeling leggen met de werkwijze van je organisatie. Daarvoor moet allereerst het interne proces van je organisatie op orde zijn. Zonder een ‘gezond’ intern proces (foutloos en verspillingsvrij) als goede basis is het op voorhand al onmogelijk om de klant tevreden te stemmen. In de piramide van dienstverlening (Thomassen en De Haan, 2016; zie figuur 1) heeft dit betrekking op de onderste twee niveaus. Een product of dienst moet voldoen aan de reguliere verwachtingen van klanten (niveau 1: de waardepropositie), zoals tijdigheid, een redelijke prijs en kwaliteit.

Het is de kunst om de werkwijze van je organisatie zó te ontwerpen dat deze echt ondersteunend is aan de klantreis.

In minder dan 50 woorden

- Om excellente en overtreffende service te bieden aan klanten, dienen organisaties de klantreis in kaart te brengen.
- De werkwijze en de interne processen van de organisatie moeten ondersteunend zijn aan de klantreis.
- Zonder een foutloos en verspillingsvrij proces is het onmogelijk om klanten tevreden te stemmen.



Figuur 1. Piramide van dienstverlening (gebaseerd op Thomassen en De Haan, 2016)

Daarnaast moet de organisatie uitstekend omgaan met klachten (niveau 2).

Als de processen efficiënt verlopen, geborgd zijn en klachten excellent worden afgehandeld, is de basis op orde en kun je kijken naar het derde en wellicht het vierde niveau: maatwerk bieden aan de klant en uiteindelijk de klant weten te verrassen en te verwonderen (de optimale beleving). Op niveau 3 en 4 helpt het direct koppelen van de klantreis aan het proces om goede, klantgerichte service in te bedden in alle processen in je organisatie.

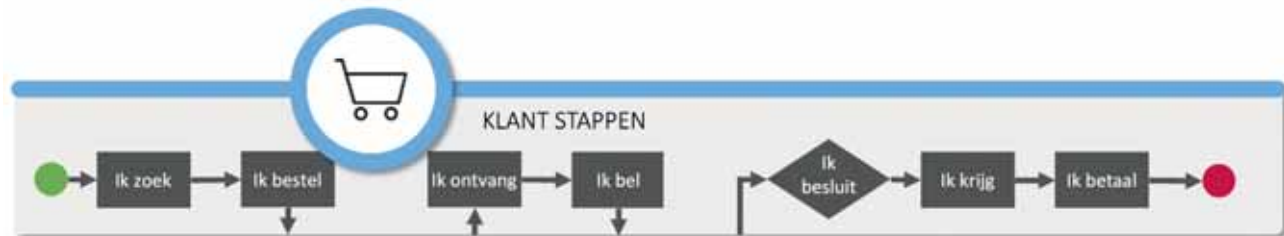
Modellering van de klantreis

Om meer handen en voeten te geven aan de specifieke modellering van de klantreis, zetten wij vier kernelementen van een klantreis uiteen, die direct inhaken op de processen van de organisatie:

1. ervaringsfasen;
2. klantactiviteiten;
3. tastbaar bewijs;
4. klantemotie.



Figuur 2. Weergave van ervaringsfasen als onderdeel van het procesontwerp



Figuur 3. Weergave van klantactiviteiten in de ik-vorm als onderdeel van het procesontwerp

Het resultaat van het in kaart brengen van deze vier elementen is een toevoeging aan het 'standaard' functioneel stroomschema (swimlane), waardoor de klant een prominente plek krijgt in elk proces en elke activiteit in de organisatie kan worden gericht op optimalisatie van de klantbeleving.

Kernelement 1: Ervaringsfasen

Vertrekpunt bij het modelleren van de klantreis in het organisatieproces zijn de ervaringsfasen (zie figuur 2): dit zijn de hoofdstappen die de klant doormaakt tijdens zijn of haar reis. Probeer deze ervaringsfasen in één werkwoord uit te drukken (bijvoorbeeld oriënteren, bestellen, wachten, ontvangen of gebruiken). Dit perspectief geeft duidelijk het contrast weer tussen de beleving van de klant en het interne proces.

Kernelement 2: Klantactiviteiten

Na het in kaart brengen van de ervaringsfasen, kunnen de klantactiviteiten in beeld komen (zie figuur 3). Omschrijf samen met de klant zijn eigen activiteiten, maar dan in de 'verhalende' ik-vorm. Hierdoor is het makkelijker voor medewerkers om zich in te leven in de wereld van de klant. Want wat biedt een betere basis voor inleving? 'Plaatsen order via website' of 'Ik ga naar de website, ik zoek welke producten ik wil bestellen en ik plaats mijn order'.

De klant krijgt hiervoor een eigen 'swimlane' in het procesontwerp. De swimlane van de klant bevindt zich bovenaan in het procesontwerp en ritst de wereld van de klant als het ware bovenop het interne proces. De interactie die plaats-

De reis van de klant begint meestal nog vóór het eerste contact met de organisatie. Hier houden organisaties doorgaans te weinig rekening mee.

De reis van de klant begint meestal nog vóór het eerste contact met de organisatie. Hier houden organisaties doorgaans te weinig rekening mee. Daarnaast wordt hiermee direct inzichtelijk dat een groot deel van het interne organisatieproces voor de klant simpelweg 'wachtijd' is die zich opstapelt. Deze wachtijd van de klant zichtbaar maken in het procesontwerp, is alleen al waardevol om medewerkers te laten inzien dat de klant de reis heel anders ervaart dan hoe het interne proces van de organisatie eruit ziet. Klanten hebben over het algemeen geen boodschap aan de wijze waarop een organisatie is georganiseerd.

vindt tussen de klant en de organisatie verbindt beide werelden met elkaar. Deze interactie kan via verschillende media plaatsvinden, door bijvoorbeeld een brief of e-mail te verzenden, maar ook door meer fysiek contact zoals een telefoongesprek of iemand persoonlijk te woord staan aan een balie. Door de communicatiekanalen in beeld te brengen kun je nagaan of dit het meest wenselijke kanaal is voor de klant.

Kernelement 3: Tastbaar bewijs

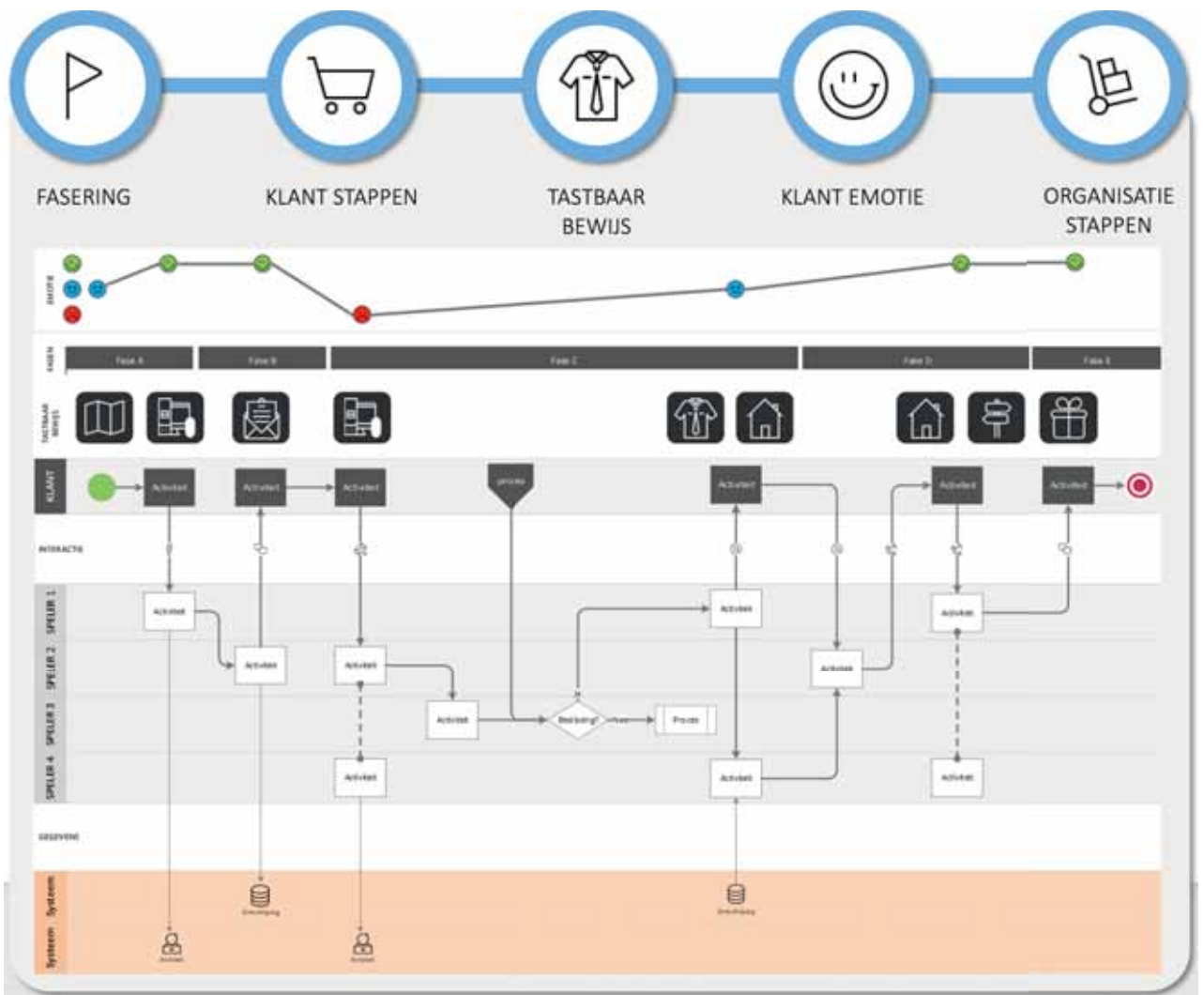
Voor 'tastbaar bewijs' wordt aan de klant gevraagd wat deze daadwerkelijk ziet van de organisatie tijdens de reis die hij



Figuur 4. Weergave van het tastbare bewijs als onderdeel van het procesontwerp



Figuur 5. Weergave van de klantemotie als onderdeel van het procesontwerp



Figuur 6. Weergave van een totaal procesontwerp inclusief klantreis

doormaakt (zie figuur 4). Dit gaat verder dan alleen het logo van de organisatie of het product dat de klant afneemt. Dit gaat om alle fysieke uitingen die de klant associeert met jouw organisatie. Website, brieven, e-mails, uniformen en wachtruimtes; in alles komt de uitstraling van de organisatie terug. Deze uitingen samen vormen een groot onderdeel van het beeld dat klanten van je organisatie hebben. Met de gedachte dat een eerste indruk misschien wel bepalend is, kun je nadenken hoe het eerste contact met je organisatie eruit zou moeten zien. Een parkeertrein zonder duidelijke bewegwijzering naar de ingang geeft een negatieve beleving, net als contact met een 'slonzige' medewerker. Kortom, het in beeld brengen van het tastbare bewijs geeft meer inzicht in wat de klant ziet en voelt van je organisatie en geeft aanknopingspunten voor verbetering.

Kernelement 4: Klantemotie

Zodra de ervaringsfasen, klantactiviteiten en het tastbare bewijs in beeld zijn gebracht, kun je gericht op zoek gaan naar de emotie van de klant op verschillende momenten tijdens zijn reis (zie figuur 5). Daarvoor nodig je de klant uit om specifieke en kwalitatieve vragen te beantwoorden over wat hij van de dienstverlening vindt. Resultaat is de 'emotional rollercoaster' van de klant. Als de klant aan tafel zit, kun je ook direct doorvragen over waarom hij op een bepaald moment ontevreden of juist tevreden is en wat de belangrijkste contactmomenten zijn geweest (de 'momenten van de waarheid'). Dit kan waardevolle informatie opleveren voor concrete verbeteracties. Eventueel kunnen medewerkers ook vanuit eigen ervaringen inschatten wat voor emotie de klant ervaart bij de verschillende momenten.

Interpreteren van de klantreis

Nu het interne proces en het klantproces samen in beeld zijn gebracht, kun je starten met het interpreteren van de klantreis. Start met het doorlopen van het totale proces van begin tot eind (zie figuur 6). Inventariseer of de momenten van interactie tussen de klant en de organisatie logisch, efficiënt, effectief en juist zijn. Inventariseer eventuele gaps en mismatches tussen het interne proces en het proces van de klant. Wat zijn plekken van klantbinding en klantvervreemding? Waar is de klant ontevreden, is dat te voorkomen en wat verander je daarvoor? Zorg ervoor dat je observaties meteen goed vastlegt, gekoppeld aan een specifiek punt in het proces. Zo kun je later gericht gaan verbeteren. Benoem ook goed wat het nadelige effect is van de observatie (is het nadelige effect klein, dan zijn er vaak genoeg andere verbeterpunten die meer opleveren!). En benoem tot slot ook de 'suggestie voor nieuw'. Hoe ziet de toekomstige situatie er uit die de verwachtingen van de klant overtreft? De ervaring leert dat de koppeling van klantreis en intern proces direct ten goede komt aan het bedenken van oplossingen. Zorg er bij het interpreteren van de klantreis wel voor

dat je de juiste disciplines aan tafel hebt zitten die weten aan welke knoppen je effectief kunt gaan draaien.

Uitdagingen bij het koppelen van klantreis en intern proces

De hier beschreven aanpak kent ook een aantal uitdagingen. Zoals gezegd zijn organisaties er niet op ingericht om de reis van de klant expliciet mee te nemen in hun wijze van werken. De meeste medewerkers vinden het nog enorm spannend om een klant uit te nodigen en face-to-face de eigen werkwijze te bespreken. Het is dan ook een ware kunst voor hen om de switch te maken naar het klantdenken en te ontsnappen aan het interne proces.

Houding en gedrag vormen een tweede uitdaging. Het zit in de mindset van veel medewerkers om klanten te stereotyperen en dat kan averechts werken. Wel een brief sturen maar vooraf al 'weten' dat deze toch niet zal worden gelezen door 'dat soort' klant. Weten dat als je twee opties aanbiedt, de klant altijd de niet-bestaande optie 3 zal kiezen. Dit soort denkbeelden over klanten is heel normaal, maar kunnen de overstap naar aansluiting bij de klantreis en -beleving bemoeilijken.

Als derde is out of de box durven/kunnen denken een lastige drempel. Het gaat erom alle bestaande geschreven en ongeschreven regels te kunnen loslaten, je goed te kunnen verplaatsen in de klant en een nieuwe weg te durven inslaan. Is het lastig om hieruit te komen, houd dan een kleine innovatiewedstrijd en diegene die het beste of meest baanbrekende idee bedenkt, ontvangt een prijs.

Tot slot: doorvoeren van verbeteringen

Om de klantreis daadwerkelijk te verbeteren, moeten concrete verbeteringen worden doorgevoerd. Met de interpretatie van de klantreis is er waarschijnlijk al een waslijst van knelpunten naar voren gekomen. Deze hebben tezamen een enorm verbeterpotentieel in zich. Idealiter gaat de werkvloer deze verbeteringen zelf verder uitwerken, zij weten immers alles over de inhoud van hun eigen werk. Belangrijk hierbij is wel dat er voldoende tijd, middelen en eigen ruimte is om de veranderingen ook echt te kunnen uitvoeren. Mocht de lijst met suggesties voor nieuw te lang zijn, maak dan een goede prioritering (bijvoorbeeld met de impact ease matrix) door de inspanning te vergelijken met wat het oplevert. De lijst met verbeterpunten die overblijft, is dan beter behapbaar om op te pakken. Het laatste wat dan nog moet gebeuren, is het oppakken en uitvoeren van de verbeterpunten. Alles gericht op een consistent en steeds verbeterend niveau van service, elke dag weer.

Auteurs

Willem Spronk en **Vera Verstijnen** werken als adviseur bij BPM Consult