INFORMAAT
experience design

Customer journeys in NL: van last minute backpacking tot georganiseerde reis

Ervaringen van UX managers

Barbara Werdmuller en Susanne van Mulken

Februari 2016

Voor vertrek

Customer journeys krijgen momenteel internationaal veel aandacht in de wereld van marketing en design. Google op ‘customer journey’ en je vindt meer dan honderdduizend resultaten: van uitgebreide artikelen, instructies en handleidingen tot gespecialiseerde dienstverleners en vacatures.
Maar hoe zit het eigenlijk in Nederland? Zijn customer journeys meer dan een hype en maakt de methode in de praktijk de verwachtingen waar? Hoe vaak, waarvoor en waarom worden customer journey maps gebruikt en welke uitdagingen spelen bij de toepassing in kleine en grote Nederlandse organisaties?
Wij waren nieuwsgierig en hebben UX managers geïnterviewd van twaalf organisaties, waarvan de meesten lid zijn van onze UX management kring. Dit rapport bevat de belangrijkste uitkomsten.
Na een korte introductie over customer journeys lees je wat de belangrijkste bevindingen zijn, aangevuld met praktijkvoorbeelden en citaten en tips van UX managers. De resultaten zijn geclusterd in een aantal thema’s: gebruik en toepassing, meerwaarde, inbedding en methodiek en uitdagingen op het gebied van organisatie, aanpak en vervolgtraject. Ten slotte vind je de conclusies en reistips en lees je hoe wij zelf tegen customer journeys aankijken.

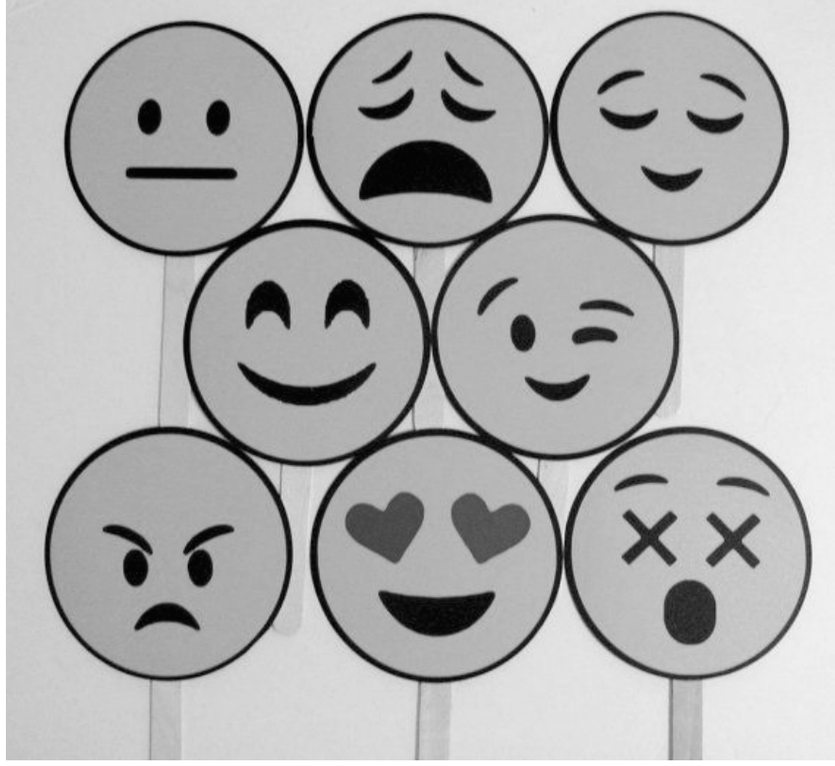
Veel plezier en goede reis!

Reisroute

Customer journeys 3
Gebruik en toepassing 4
Meerwaarde 8
Inbedding en methodiek 12
Uitdagingen:
- Organisatie 16
- Aanpak 20
- Vervolgtraject 24

Conclusies en reistips 28
Informaat & customer journeys 29
Geïnterviewden 30
UX management kring 31
Meer over customer journeys 32
Voor meer informatie 33

Customer journeys als basis voor (digitale) vernieuwing



Relevant blijven in de huidige digitale wereld vereist dat je als organisatie snel kunt veranderen. De ontwikkeling van nieuwe (digitale) diensten en businessmodellen om ons heen gaat immers razendsnel. Voor een goede basis is het nodig heldere prioriteiten te stellen. Wat heeft een klant nou écht nodig? Waar en hoe kunnen we hem of haar nóg beter helpen?

Customer journeys worden steeds meer beschouwd als eerste vereiste voor een succesvolle vernieuwing van je dienstverlening. Steeds meer organisaties gaan er dan ook mee aan de slag, zeker nu omnichannel diensten de nieuwe standaard lijken te worden. Een customer journey brengt de verwachtingen, ervaringen en emoties van een klant of medewerker tijdens de aanschaf of het gebruik van een dienst of een product in beeld. Belangrijk daarbij zijn de 'moments of truth': de momenten waarop je voor klanten het verschil kan maken door hen positief te verrassen, maar ook momenten waarop zij mogelijk juist afhaken.

Tijdens die 'reis' komt de klant in contact met allerlei uitingen van je organisatie, zoals commercials, de website, de mobiele app en callcentermedewerkers. Deze contactmomenten met de klant worden ook wel 'touchpoints' genoemd. De ervaringen van de klant in de ene uiting beïnvloeden zijn verwachtingen en beleving van de andere uiting. Het is dus van belang het samenspel goed in beeld te krijgen.

De belevingen van de klant worden in een customer journey map gestructureerd in kaart gebracht. Journey maps kennen een veelheid aan visualisaties. En ze worden zowel gebruikt om een huidige situatie ('Ist'), als een toekomstige situatie ('Soll') in kaart te brengen. Is de beleving van je dienst op een bepaald punt niet zo positief? Dat kan een aanleiding zijn om te analyseren wat er precies aan de hand is en te zoeken naar oplossingen. Maar ook positieve momenten in de emotiecurve zijn interessant: die kun je wellicht benutten om je merkwaarde sterker mee te associëren.

1. Gebruik en toepassing

Hoe vaak en waarvoor worden customer journeys gebruikt?

Wisselend in gebruik, groei in belangstelling

Bekende methode

Customer journeys zijn hot. Ook binnen de UX management kring is customer journey mapping een bekende methode, al verschilt het gebruik ervan sterker dan je wellicht zou vermoeden. Bij een enkeling overheerst de nuchterheid: *“Een customer journey map is een nuttig middel, maar niet meer dan dat. Het is niet de enige methode.”* (Tijn Borms, SnappCar.) De meeste UX managers geven aan dat de methode wordt toegepast door de eigen UX afdeling of een andere afdeling, zoals customer experience (CX). Meestal gebeurt dit ad hoc en is het doel de 'Ist'-situatie in kaart te brengen: pijnpunten in het huidige klant- of medewerkersproces.

Systematische toepassing in grote organisaties

Veelal is het aantal ontwikkelde customer journey maps op een of twee handen te tellen. Uitzondering zijn grote organisaties als ABN AMRO en Rabobank. Daar zijn in de loop der tijd tientallen customer journeys ontwikkeld. Beide grootbanken hanteren een standaardaanpak en gebruiken customer journeys ook om de toekomstige dienstverlening te ontwerpen ('Soll'-situatie) en voor interne bedrijfsprocessen (blueprints). *“Wij werken al tien jaar met customer journeys en sinds een jaar of twee ook structureel.”* (Maurice Bölte, Rabobank.) Bij de grote organisaties neemt de aanpak vaak tussen de drie weken en drie maanden in beslag.

Trend: toenemende interesse

Bijna alle UX managers signaleren in hun organisatie een groeiende belangstelling voor customer journeys. Jimmy van der Have van Exact: *“We willen meer zicht op het klanttraject vóór en ná aanschaf van onze producten en diensten. Customer journeys helpen daarbij.”*

Tip: “Gebruik customer journey maps als hulpmiddel om nieuwe medewerkers in de organisatie of een project in te werken.” (Anneke van de Langkruis, Priva)

Een veelgehoorde reden is de behoefte aan een overkoepelende visie en consistentie in alle kanalen: “*Gezien onze omnichannel strategie is er steeds meer behoefte om over de kanalen heen te kijken naar de klantbeleving.”* (Frank de Wit, ANWB.) Een versterkende factor is het toenemend belang van UX in interne bedrijfsprocessen: ook de medewerkers worden steeds meer als ‘klant’ gezien. Een goede medewerkerbeleving draagt bij aan een goede klantbeleving.

Verschuiving naar standaardaanpak

Hiernaast verwachten UX managers van met name jonge en/of sterk groeiende organisaties dat customer journeys gaan worden ingezet om bij te dragen aan meer overzicht en een standaardwerkwijze binnen de organisatie of het team. *“Ik kan me voorstellen dat we op termijn wel met customer journeys gaan werken. Je hebt structuur nodig als je continu de dienstverlening wilt verbeteren.”* (Tijn Borms, SnappCar.) IKEA past customer journey mapping al toe als standaardaanpak bij het ontwerpen van klantgerichte diensten en wil dat ook gaan doen bij de ontwikkeling van oplossingen voor medewerkers.

Samengevat

We zien dat de inzet van customer journey mapping sterk samenhangt met de omvang van de organisatie en bedrijfscultuur. Grote en formele organisaties met een langere traditie van UX en CX, zetten de methode structureel in. Veel middelgrote of kleine en sterk groeiende organisaties denken op korte termijn de methode te gaan toepassen. Als belangrijkste drijfveren worden genoemd: omnichannel werken en behoefte aan overzicht en standaardisatie.

Tip: “Zet customer journey mapping in om een beter beeld te krijgen wat er naast de scherminteractie nog meer nodig is, zoals notificaties en andersoortige triggers.”
(Jennie Huijboom, ABN AMRO)

In de praktijk

Customer journey mapping bij Priva

Een analysemiddel en een routekaart ineen

Anneke van de Langkruis: *“Customer journey mapping wordt binnen Priva geregeld ingezet. Dit geldt zowel voor analyse van de 'Ist' (bijv. voor het huidige verloop van een bedrijfsproces of het denkproces van de klant), als voor de 'Soll' (bijv. voor de ontwikkeling van een proces voor de introductie van een nieuw product).*
Priva heeft ook een overkoepelende customer journey map van het klantproces ontwikkeld. Deze is gebaseerd op input van zo'n twintig stakeholders en geleidelijk aangevuld met nieuwe inzichten. De visualisatie wordt intern vaak gebruikt, zoals in workshops, tijdens overleg met partners, of bij de introductie van nieuwe medewerkers.
Een customer journey map is nou eenmaal toegankelijker dan een procesbeschrijving in bijvoorbeeld Mavim.”

2. Meerwaarde

Wat zien UX managers als de kracht van customer journey mapping?

De kracht: inzicht en overzicht

Als je UX managers vraagt wat de meerwaarde van customer journey mapping is, noemen ze verschillende aspecten.

Silo’s afbreken
Op nummer één staat de 'breekijzerfunctie'. Customer journey mapping faciliteert een betere samenwerking tussen afdelingen en brengt de ervaringen van klanten in beeld in alle touchpoints: internet, telefoon, winkel, et cetera. Dit kan met name veel betekenen voor grote organisaties waar sprake is van gescheiden eenheden, zogenoemde silo's, of voor organisaties die omnichannel hoog in het vaandel hebben staan, zoals IKEA: *“Customer journey mapping is een goede kapstok als je omnichannel gaat werken.”* (Marcel Kouwenberg.)

Met de bril van de klant
De methode bevordert volgens velen ook 'van buiten naar binnen kijken': denken vanuit de klant, in plaats van vanuit de organisatie of producten. Daardoor krijg je meer inzicht in een gebrekkige aansluiting tussen klantbeleving en bedrijfsprocessen, of zoals Jimmy van der Have (Exact) het samenvat: *“Customer journey maps laten je zien waar het in het proces minder vlotjes loopt.”*

De hele reis in kaart
Een ander genoemd sterk punt van customer journey mapping is dat het een overzicht geeft van de hele klantreis, vóór en ná het klantbezoek aan de website. Stakeholders krijgen een helder beeld van de stappen, de sterke punten en verbeterpunten van processen en 'moments of truth' voor klanten.

Tip: “Gebruik customer journey mapping als instrument om meer coherentie of coördinatie aan te brengen in versnipperde opdrachten uit de business.“ (Pia Mitchell, UWV)

Inzicht in verantwoordelijkheden
Je kunt de methode ook inzetten om inzichtelijk te maken welke projectteams waarmee bezig zijn, om vervolgacties te bepalen of veranderingen te coördineren. Journeys kunnen zelfs bijdragen aan vernieuwende organisatorische ideeën. Rob Paauw en Margot Nuijten (PostNL): *"Met journeys kan je je organisatie heel anders structureren. Je bent dan bijvoorbeeld niet van Marketing, maar van de dienst 'Post ontvangen'."* Interdisciplinair eigenaarschap van een journey zou wel eens tot een veel betere kwaliteit van de dienst kunnen leiden.

Integratie van data
Organisaties waar veel data beschikbaar zijn, benadrukken dat customer journeys handig zijn om kwantitatieve of kwalitatieve klantdata te 'plotten'. *"In tijden van data-obesitas helpt een customer journey je doelgericht om te gaan met data."* (Maurice Bölte, Rabobank.)

Toegankelijk
Bonus is dat customer journey maps als laagdrempelig worden ervaren: *"Ik hoor van stakeholders dat visualisaties van customer journeys goed worden begrepen."* (Jennie Huijboom, ABN AMRO.)

Samengevat
De kracht van customer journeys ligt vooral in de breekijzerfunctie en het overkoepelende overzicht, beide voorwaarden voor een omnichannel strategie. De methode is bij uitstek geschikt om de klantreis in kaart te brengen, maar ook om data te plotten en acties te bepalen. Ten slotte zijn customer journey maps makkelijk toegankelijk voor allerlei soorten stakeholders in de organisatie.

Tip: "Gebruik customer journey maps om inzichtelijk te maken wie wat doet in de organisatie en waar eventueel overlap zit."
(Jimmy van der Have, Exact)

In de praktijk

De meerwaarde van customer journeys volgens SnappCar

Customer journey mapping is geen heilige graal

Tijn Borms: *“Een customer journey map is een nuttig middel, maar niet meer dan dat. Het is niet de enige methode. Een customer journey map kan een goede kapstok zijn om met name kwalitatieve feedback van klanten te structureren. Binnen SnappCar is er niet echt behoefte aan, omdat het minder goed aansluit bij de huidige methode van werken (iteratief, met een korte lijn naar Support). De methode kan volgens mij vooral veel betekenen in grote silo-organisaties, waar afdelingen gescheiden zijn en mogelijk langs elkaar heen werken. Customer journey mapping kan dan een breekijzer zijn. Maar beter kan dan worden gekeken naar een andere inrichting van de organisatie (meer multidisciplinaire teams, agile werken, holacratische modellen), de werving en selectie (focus op klantgerichte medewerkers) en een goede distributie van verantwoordelijkheden (een sterke positie voor medewerkers met direct klantcontact).”*

3. Inbedding en methodiek

Wie is eigenaar van customer journeys en wat is de aanpak?

Op weg naar standaardisatie

Pioniers in kleine organisaties
In kleinere en jonge organisaties is customer journey mapping meestal (nog) niet structureel ingebed. Enthousiastelingen, al dan niet van de UX afdeling, zijn dan degenen die de methode initiëren en levendig houden. De verwachting van de UX managers is dat dit gaat veranderen. Anneke van de Langkruis (Priva) voert data op als reden: *"Customer journey mapping is bij ons nu nog niet formeel ingebed. Zodra er meer data beschikbaar komen, moeten we wellicht wel afspraken gaan maken over beheer en onderhoud."*
Bart Wouters ziet de snelle groei van zijn bedrijf als factor: *"Bij Coolblue werken we met steeds meer mensen aan onze klantreis. Daardoor ontstaat er behoefte aan een overkoepelende visie, om inzichtelijk te maken welke stapjes we waarnaartoe zetten."*

Formeel belegd in grotere organisaties
In grotere organisaties is de verantwoordelijkheid voor de methode wel vaak officieel belegd. Bijvoorbeeld bij Marketing of Design. Soms gaat het zelfs om verschillende afdelingen: bij CX (de omnichannel journey) én UX (de digitale journey).

Teamwerk
Customer journey mapping is teamwerk. In de praktijk zijn medewerkers van verschillende afdelingen betrokken.
In kleine of informele organisaties wisselt de samenstelling van dat team per project. Grotere organisaties kennen vaak kernteams met een vaste samenstelling. Doorgaans bestaat zo'n team uit een UX'er of service designer, een marketeer, een businessanalist en medewerkers met klantcontact. Hiernaast worden ook wel data-analisten en gebruikers betrokken.

Tip: "Leg (samen met andere afdelingen) per product of dienst overzichten aan van knelpunten en klantervaringen en gebruik deze bij de uitwerking van de customer journeys."
(Anneke van de Langkruis, Priva)

Reisgidsen en tooling

Met name grotere organisaties zijn bezig om een standaardwerkwijze op te zetten of te vervolmaken. Denk aan de ontwikkeling van draaiboeken, sjablonen en andere hulpmiddelen voor workshops. Een veelgenoemd aandachtspunt is geschikte tooling. Er wordt nu vaak met tools gewerkt die niet speciaal bedoeld zijn voor customer journey mapping, zoals Axure (zie voorbeeld op pagina 27), PowerPoint en Illustrator. Jimmy van der Have (Exact): *"Qua tooling heb ik nog maar weinig gevonden dat echt kan voldoen. Er wordt nu nog veel handmatig gedaan en in Illustrator."* In de praktijk kan de uitwerking van (wijzigingen in) customer journey maps daarom veel tijd kosten.

Training nodig

Er komt veel kijken bij customer journey mapping: onderzoek doen, data analyseren, workshops organiseren, visualisaties maken. Volgens UX managers stelt dit hoge eisen aan medewerkers. Vaak moet daarom eerst kennis en ervaring van buiten worden gehaald en/of gedeeld via interne trainingen en training on-the-job. Edwin Lieftink (CZ): *"We borgen kennis door volgens vaste methodieken te werken en kennis en ervaringen via interne trainingen over te dragen."*

Samengevat

Veel UX managers overwegen een betere inbedding van customer journeys en standaardwerkwijzen, vanwege de groei van de organisatie of de noodzaak om meer met klantdata te werken. Grotere organisaties zijn al bezig met standaardisatie. Passende tooling ontbreekt veelal. Kennisopbouw vindt intern plaats door training on-the-job of door (tijdelijk) expertise van buiten te halen.

Tip: "Zorg dat alle stakeholders in de business en ICT weten welke customer journey maps en bijbehorende inzichten er al zijn, zodat er geen dubbel werk wordt gedaan." (Maurice Bölte, Rabobank)

In de praktijk

De teamaanpak van Rabobank

Met een tandem kom je verder

Maurice Bölte: *“Binnen Rabobank werken we met tandems van customer journey managers en service designers. De customer journey manager is de trekker en is procesverantwoordelijk: onderhoudt relaties met de stakeholders en coördineert de activiteiten. De service designer is inhoudelijk verantwoordelijk: bereidt de sessies voor en verwerkt de resultaten.*

Het tandem werkt nauw samen met andere leden van het kernteam: een (of meerdere) data-analisten, webmanagers en micro-campaigners. Ook is er een challenge team, bestaande uit stakeholders van het callcenter en andere medewerkers met direct klantcontact.

De werkwijze is vastgelegd in een customer journey mapping draaiboek. We hebben ook met behulp van externe consultants interne trainingen voor customer journey management opgezet. Medewerkers die aan de slag gaan met customer journeys moeten eerst deze training doorlopen.”

4. Uitdagingen: organisatie

Hoe krijg je jouw organisatie mee?

Een gedragen methode

Geen draagvlak, geen succes
Net als bij andere methodes is ook bij customer journey mapping draagvlak een voorwaarde voor succes. Dit draagvlak gaat verder dan de eigen UX afdeling. Cruciaal is de betrokkenheid van disciplines die doorgaans in aparte afdelingen zijn georganiseerd. Uitgangspunt is de klantreis, en niet de indeling van de organisatie. Dit vraagt een andere instelling. Pia Mitchell (UWV): *"Je moet mensen ervan overtuigen dat het echt zinvoller is te kijken naar de samenhang tussen onderdelen van de dienstverlening, in plaats van het kortetermijndenken in problemen en oplossingen."*

Mandaat nodig
Customer journey mapping vereist samenwerking en mandaat die de touchpoints in de journey overstijgen. "*Oplossingen zitten over meerdere divisies heen",* zegt Edwin Lieftink (CZ), *"je moet dan wel alle neuzen dezelfde kant op krijgen."* Vooral in silo-organisaties kan het lastig zijn om multidisciplinaire teams in te richten. Een stuurgroep kan dan zorgen voor het benodigde mandaat.

Allemaal dezelfde eindbestemming voor ogen
Vanwege de multidisciplinaire samenwerking vraagt eenduidigheid in visie en doelstelling extra aandacht. Hebben alle betrokkenen wel hetzelfde voor ogen? Maurice Bölte (Rabobank): *"Een gedeelde visie is een belangrijke succesfactor. Gaan we voor conversie of experience?"* Een UX roadmap kan dan duidelijkheid creëren.

Tip: "Zorg voor een goede vertegenwoordiging van de organisatieonderdelen in het team en stel eventueel een stuurgroep in. Je borgt zo draagvlak en een gedeeld beeld." (Edwin Lieftink, CZ)

Cijfermatige onderbouwing nodig
Een ander punt is dat de resultaten minder direct aanwijsbaar zijn, wat bij veel marketingmiddelen wel het geval is: denk bijvoorbeeld aan het aantal clicks op een advertentie. Een goede onderbouwing met cijfers, zoals de Return on Investement (ROI) of Net Promoter Score (NPS), kan dan noodzakelijk zijn voor vertrouwen en investering in de methode.

Flexibiliteit en tact vereist
Customer journey mapping kan tot verrassende nieuwe inzichten leiden. Dit houdt het werk spannend, maar een uitdaging is dan wel om open te staan voor bevindingen. Frank de Wit (ANWB): *"Uit een customer journey traject kunnen bevindingen komen die niet aansluiten op de verwachtingen of ingezette trajecten. Je moet dan de flexibiliteit hebben om je mening of strategie bij te stellen."*
Ook is soms tact vereist vanwege gevoeligheden in de organisatie. Marcel Kouwenberg (IKEA): *"Klantinzichten kunnen confronterend zijn voor organisatieonderdelen. De manier van werken komt onder een vergrootglas te liggen. Hier moet je slim mee omgaan door bijvoorbeeld goed gebruik te maken van onderzoeksresultaten en de stakeholders zelf conclusies te laten trekken."*

Samengevat
Draagvlak voor de methode is een belangrijke succesfactor. De betrokkenheid van stakeholders uit alle hoeken van de organisatie compliceert dit. Een UX roadmap en een stuurgroep kunnen dan uitkomst bieden. Tact en flexibliteit zijn nodig als journeys onverwachte inzichten blootleggen.

Tip: "Leg de visie en doelstellingen vast in een roadmap van waaruit alle teams werken."
(Sonja Radenkovic, TomTom)

In de praktijk

Draagvlak creëren bij IKEA

Wat je moet regelen voor vertrek

Marcel Kouwenberg: *“Acceptatie van customer journey mapping is een belangrijke voorwaarde voor succes. Het is niet een feestje van een individu, maar een methode om als bedrijf sterk te staan in de veranderingen in technologie en de maatschappij.*
Uitdaging is de methode op het juiste moment en op de juiste manier in gang te zetten in de organisatie. Cruciaal is vroege betrokkenheid van stakeholders in alle organisatieonderdelen. Wij zetten hiervoor binnen IKEA verschillende tools in: van een roadshow, een presentatie tot een koffiegesprek.
Voor het geven van presentaties hebben we collega's geselecteerd die zich goed kunnen verplaatsen in medewerkers die een rol spelen in de employee journeys. Dit zorgt voor een aansprekend verhaal en een goede wisselwerking.”

5. Uitdagingen: aanpak

Hoe haal je het meeste uit de methode?

Een handige methode, maar ook valkuilen

Geen doel op zich
UX managers zien customer journey mapping als een nuttige, maar ook veelomvattende methode. Aandachtspunt is te voorkomen dat je je hierin verliest. Tijn Borms (SnappCar): *"Customer journey mapping moet geen doel op zich worden. Klanten krijgen geen betere ervaring door een mooi uitgewerkte customer journey."*

Journeys en agile sprints
Een veelgenoemde uitdaging is efficiëntie: de methode goed laten aansluiten in een omgeving waarin snel en in korte sprints wordt gewerkt. Bart Wouters (Coolblue): "E*en customer journey map is een heel goede manier om vanuit iedere specialisatie binnen de organisatie de klantervaring structureel te verbeteren. De uitdaging is om goed te kiezen wat je weergeeft in de journey, maar vooral wat je weglaat."* Jennie Huijboom (ABN AMRO) ziet customer journey mapping en agile werken goed samengaan, "Z*eker als je een design sprint laat voorafgaan aan een development sprint. Een customer journey map zou je dan kunnen beschouwen als een lange sprint."* Een belangrijke factor is tooling. Sonja Radenkovic (TomTom): "*Cruciaal is de snelheid waarmee je een customer journey kunt tekenen."*

Kwalitatief én kwantitatief
Een ander issue is werken op basis van cijfers. In kleinere informele organisaties staat de verzameling en toepassing van data vaak nog in de kinderschoenen. Tegelijkertijd signaleren UX managers dat er binnen de organisatie steeds meer waarde wordt gehecht aan een 'fact-based' benadering. Dit speelt allereerst bij aanvang van het traject, om budget te krijgen.

Tip: "Prioriteer op basis van harde cijfers. Stel vragen als: om hoeveel mensen gaat het, met hoeveel % stijgt de conversie als we dit nieuwe onderdeel opnemen?"
(Pia Mitchell, UWV)

Maar ook in het ontwerpproces zelf is de verwachting meer en meer dat klantdata leidend zijn, in plaats van aannames en een 'onderbuikgevoel'. Anneke van de Langkruis (Priva): *“Toepassing van klantdata is belangrijk om ontwerpuitgangspunten te bepalen en voor goede onderbouwing, met name als acties of investeringen vereist zijn.”* En zoals Frank de Wit (ANWB) aangeeft, wil je ook hard kunnen maken wat het effect van je verbeteringen is. *“Het meetproces is belangrijk binnen de ANWB. Je moet bijvoorbeeld kunnen aantonen dat de NPS stijgt.”*

Prioriteren is politiek

UX managers van met name grotere organisaties zien het als een uitdaging om customer journeys af te bakenen en te prioriteren. Uiteenlopende belangen van betrokkenen kunnen dit proces bemoeilijken. Edwin Lieftink (CZ): “*Prioriteren kan in de praktijk lastig zijn omdat er verschillende inzichten zijn. Iedere afdeling wil zijn eigen doelstellingen of klantreis zeker stellen.”* In kleine en/of informele organisaties speelt dit in mindere mate en volstaat vaak een snelle check bij collega's.

Samengevat

Customer journey mapping moet, net als andere methodes, meer opleveren dan het kost. Aandachtspunten zijn dan ook snelheid en efficiëntie. Een aanpak zoals 'validated learning' bij ABN AMRO (zie het praktijkvoorbeeld op de volgende pagina) kan de aansluiting op agile werken bevorderen. 'Fact-based' werken kan bijdragen aan acceptatie van de methode en aan draagvlak en budget voor verbetertrajecten.

Tip: “Data zijn belangrijk, maar voorkom dat rollen die veel (kennis over) data hebben in het team onevenredig worden vertegenwoordigd.” (Tijn Borms, SnappCar)

In de praktijk

Customer journeys en validated learning bij ABN AMRO

Hoe je snel kunt achterhalen of je op de goede weg zit

Jennie Huijboom: *“Je moet kunnen aantonen dat customer journey mapping iets oplevert. Het kost immers tijd om eerst een aantal weken te gaan analyseren, in plaats van meteen met behulp van scrum iets te gaan bouwen en te checken wat de klant ervan vindt.*

Bij ABN AMRO zetten we hiervoor 'validated learning' in. Dit lijkt in zekere zin op 'fact-based' werken, met als verschil dat je met aannames werkt. Die aannames maak je wel expliciet en toets je in een zo vroeg mogelijk stadium. Onze menukaart geeft aan welke toetsmethoden er zijn en onder welke omstandigheden die geschikt zijn om in te zetten. Als je bijvoorbeeld een nieuwe functie voor beleggen in je mobiele app wilt inbouwen, doe je de aanname dat klanten inderdaad via een app willen beleggen. Deze aanname kun je toetsen via bijvoorbeeld een klantenpanel. Door validated learning kun je kortom snel achterhalen of je op de goede weg zit.”

6. Uitdagingen: vervolgtraject

Hoe geef je invulling aan het vervolg en de implementatie?

Van inventarisatie naar actie!

Geen capaciteit en budget
Customer journey mapping leidt vaak tot nieuwe inzichten en verbeterideeën, die vervolgens moeten worden geïmplementeerd. Veel UX managers zien dit vervolgtraject als een flinke uitdaging. Genoemde obstakels zijn gebrek aan capaciteit en budget om verbetertrajecten uit te voeren. Edwin Lieftink (CZ): *"Het opstellen van een customer journey krijgt pas echt betekenis als er ook capaciteit is voor een verbetertraject."*

Touchpoint-overkoepelend mandaat
Omdat customer journey mapping kanaaloverstijgend is moeten oplossingen ook over meerdere touchpoints worden geïmplementeerd. Dit vraagt om een touchpoint-overkoepelend mandaat, waarvoor veel organisaties nog niet zijn ingericht. Volgens Jennie Huijboom (ABN AMRO) hoeft dit geen belemmering te zijn: *"Als je customer journey trajecten van meet af aan als programma aanpakt en meteen capaciteit en budget in verschillende organisatieonderdelen claimt, zie ik geen probleem."*

KPI's op de journey als geheel
Om het effect van verbeteringen te kunnen monitoren, moeten meetinstrumenten en KPI's ook worden bijgesteld. Edwin Lieftink (CZ): *"Overstappen van individuele touchpoint KPI's naar customer journey KPI's is een voorwaarde: zonder zo'n aanpak verliest de methode haar waarde."*

Tip: "Bepaal voor je aan de slag gaat welke customer journeys het belangrijkst zijn en hoeveel verbetertrajecten de organisatie daadwerkelijk kan uitvoeren." (Edwin Lieftink, CZ)

Continuïteit en eigenaarschap nodig
Customer journey mapping vraagt net als iedere andere methode continuïteit**.** Tijn Borms (SnappCar): *"Je moet een customer journey niet eenmalig opstellen en dan een jaar in de kast leggen. Dan wordt het een artefact dat in de praktijk geen betekenis heeft."* Omdat customer journeys in veel organisaties (nog) niet officieel zijn belegd, zien UX managers die continuïteit niet altijd van de grond komen. Pia Mitchell (UWV): *"Kennisopbouw over customer journeys is moeilijk als er weinig intern eigenaarschap is en het incidenteel wordt toegepast."* Cruciaal voor het levendig houden van customer journeys is eigenaarschap**.** De eigenaar kan de methode, kennis en vaardigheden en tooling borgen en nieuwe inzichten verwerken.

Inzichten delen met de organisatie
Uiteraard moeten resultaten ook worden gedeeld met de organisatie. Kennisdeling gaat 'vanzelf' soepel in compacte organisaties met weinig hiërarchie, zoals Priva. Anneke van de Langkruis: *"Borgen van vervolg en implementatie gaat relatief makkelijk omdat wij een kleine organisatie zijn."* In grotere organisaties zorgt een goede infrastructuur (zoals een kennisplatform of een customer journey library) voor het succesvol delen van resultaten.

Samengevat
Veelgenoemde uitdagingen in het vervolgtraject zijn capaciteit en budget claimen om verbeterideeën te realiseren, zorgen voor touchpoint-overkoepelend mandaat en continuïteit borgen. Organisaties kunnen dit ondervangen met een programmaorganisatie, duidelijk eigenaarschap en een goede infrastructuur voor kennisdeling.

Tip: "Deel customer journeys zowel fysiek als digitaal en hang ze in diverse ruimtes op aan de muur." (Anneke van de Langkruis, Priva)

In de praktijk

De customer journey library van Rabobank

Opslaan en delen van alle reiservaringen

Maurice Bölte: *“Binnen Rabobank zijn nu zo'n dertig journeys in kaart gebracht. Op micro-niveau zijn er circa duizend potentiële journeys. We hebben in Axure een customer journey library ontwikkeld om deze customer journeys te beheren en te ontsluiten voor de rest van de organisatie.*
Dit levert een reeks aan voordelen op: de library overtuigt stakeholders van de zin van de methode, voorkomt dat werk dubbel wordt gedaan; laat de impact zien van kleinere aanpassingen in bepaalde journeys én helpt bij standaardisatie.
Hiernaast hebben we in Axure een visgraatdiagram gemaakt, dat stakeholders een overzicht geeft van alle gemaakte customer journeys.”

7. Conclusies en reistips

1. Onze inventarisatie laat zien dat de populariteit van customer journeys onder Nederlandse UX managers groeiende is, maar wat betreft toepassing varieert het beeld nog sterk. Dat is best opvallend, aangezien veel organisaties tegenwoordig op strategisch niveau met 'omnichannel' bezig zijn. Juist customer journeys kunnen hierin het verschil maken omdat ze per definitie inzicht geven in de beleving over álle touchpoints.

2. We zien twee soorten toepassing. Ten eerste de gestructureerde uitgebreide aanpak (de 'georganiseerde reis'), die veelal ook gebruikmaakt van kwantitatieve data. Ten tweede de meer informele ad hoc aanpak ('backpacking'), die vooral kwalitatieve data of alleen vermoedens over klantbeleving gebruikt.

3. Veel UX managers zijn nog een beetje zoekende als het erom gaat zoveel mogelijk waarde uit de customer journeys te halen. De belangrijkste uitdagingen:

- Creëren van draagvlak voor de methode.
- Touchpoint-overkoepelend mandaat voor de daadwerkelijke implementatie van verbeteringen.
- Zorgdragen voor continuïteit en vinden van passend eigenaarschap van de hele customer journey.

Tips voor een aangename reis

Uit de ervaringen van UX managers tot nu toe hebben we een aantal tips afgeleid.

Voor vertrek

- Betrek stakeholders in de verschillende organisatieonderdelen vroegtijdig.
- Gebruik kwalitatieve én kwantitatieve data in je aanpak om draagvlak te creëren.
- Overweeg een programma-aanpak en claim tijdig budget en capaciteit voor het verbetertraject.
- Zet een stuurgroep of customer journey manager in voor het benodigde mandaat en leg de visie en doelstellingen vast in een gezamenlijke roadmap.
- Investeer in training of begeleiding van medewerkers die met de methode gaan werken.

Tijdens de reis

- Zorg voor een goede rolverdeling in het kernteam: maak iemand verantwoordelijk voor de inhoud en iemand voor het proces.
- Ga tactvol om met het delen van klantinzichten die gevoelig kunnen liggen in de organisatie.
- Check in een zo vroeg mogelijk stadium of je met je team op de goede weg zit (door bijv. een techniek als validated learning).
- Prioriteer op basis van cijfers; het draagt bij aan objectiviteit.

Vervolgtraject

- Zorg voor duidelijk eigenaarschap van customer journeys in de organisatie, zodat actualiteit en continuïteit zijn geborgd.
- Bevorder kennisdeling door customer journeys digitaal én fysiek te verspreiden en te betrekken bij introducties of workshops.
- Sla alle journeys op op één centrale digitale plek (bibliotheek).

8. Informaat & customer journeys

Informaat is een groot voorstander van het gebruik van customer journeys en hanteert de methode sinds acht jaar. We passen binnen organisaties customers journeys toe als onderdeel van service design projecten en als losstaande ontwerpmethode. We zetten ze operationeel in voor optimalisatie van bestaande diensten, maar ook meer tactisch en strategisch voor de ontwikkeling van compleet nieuwe diensten. Customer journeys zijn in onze optiek dé methode om:

- Omnichannel strategie vorm te geven.
- Denken vanuit de klant te stimuleren en denken vanuit de organisatie tegen te gaan.
- Te helpen bij scherpe prioritering en effectieve budgetbesteding.
- Te komen tot verrassende ideeën voor je dienstverlening.

Valkuilen

Ondanks voordelen zien we ook een aantal valkuilen. Is er te weinig klantinzicht voorhanden, dan gaat ook een customer journey aanpak niet helpen om betere besluiten te nemen. Maak je je journeys of blueprints te complex, dan ga je voorbij aan hun doel en loop je het risico dat ze in de la belanden.

Gebruik je customer journeys zonder enige relatie met andere methodes of processen of pas je ze toe zonder de nodige expertise, dan zul je lastig draagvlak vinden voor voorgestelde verbeteringen en laat je kansen liggen.

En de toekomst?

Wij denken dat customer journeys de komende jaren wel eens dé standaardmethode kunnen worden voor ontwikkeling van nieuwe (omnichannel) diensten. Ook verwachten we dat contentstrategen de methode zullen gaan inzetten voor de ontwikkeling van content: welke content bied ik als organisatie in een kanaal in welke vorm aan? Customer journeys leiden tot ideeën voor betere of nieuwe dienstverlening. Daarom rekenen wij op een groeiende belangstelling voor service blueprints ter ondersteuning van gestructureerde briefing en coördinatie van implementatiepartijen. Ten slotte verwachten we dat de vraag toeneemt naar geschikte tooling voor het opstellen en onderhouden van journeys.
UX managers en -strategen doen er dus goed aan zich de methode eigen te maken. Hoe meer mensen in hun organisatie bekend zijn met customer journey mapping, des te sneller komen ze tot een écht goede dienstverlening voor hun klanten.

Wat past het best in jouw organisatie? Last minute backpacking of toch de georganiseerde reis?

Geïnterviewde deelnemers uit UX management kring

Jennie Huijboom

ABN·AMRO

Sonja Radenkovic

TomTom

Jimmy van der Have

exact

Frank de Wit

anwb

Nils Vergeer/Edwin Lieftink

CZ

Anneke van de Langkruis

PRIVA

Bart Wouters

cool blue

Marcel Kouwenberg

IKEA

Rob Paauw/Margot Nuijten

postnl

Pia Mitchell

uwv

Maurice Bölte

Rabobank

Tijn Borms

SnappCar

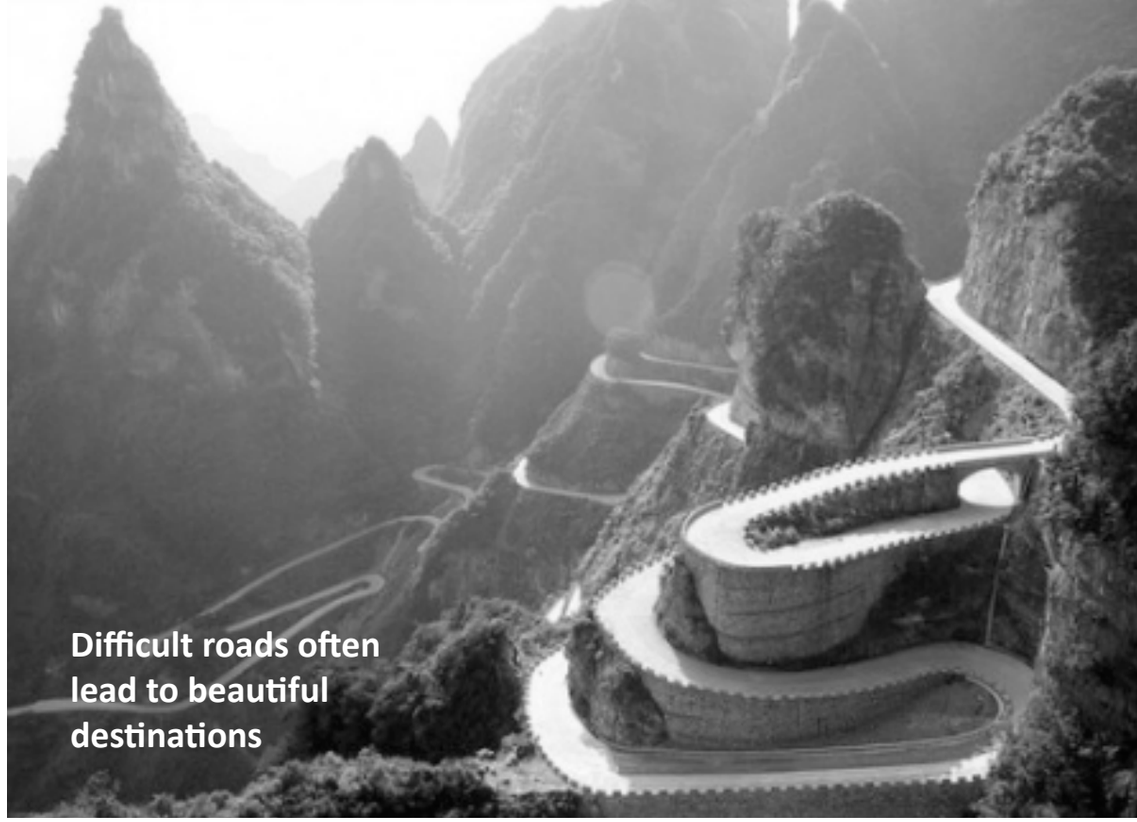
UX management kring: Een initiatief van Informaat

Met het toenemende belang van digitale producten en diensten besluiten veel organisaties hun onderzoeks-, ontwerp- en ontwikkelactiviteiten voor user experience te formaliseren en structureler in te richten. Ze vormen gespecialiseerde teams, groepen of afdelingen met een manager als leidinggevende. Zo is een nieuwe rol ontstaan met specifieke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden: de UX manager.

UX managers worden met diverse uitdagingen geconfronteerd en de verwachting is dat zij daarop succesvolle reacties geven, maar de rol van UX manager is nieuw en er zijn maar weinig kennisbronnen waar hij of zij terecht kan voor lering of inspiratie.

Daarom heeft Informaat het initiatief genomen om met enige regelmaat bijeenkomsten te organiseren voor managers van UX teams en -afdelingen. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld om een groep deelnemers in de gelegenheid te stellen hun uitdagingen en reacties te delen en zo van elkaar te leren en elkaar te inspireren.

De bijeenkomsten zijn praktijkgericht en gaan over thema's die relevant zijn voor UX managers. Voorbeelden van dergelijke thema's zijn interne evangelisatie, professionele ontwikkeling van teamleden, inrichting van ontwerp- en ontwikkelproces en de samenwerking met marketing, techniek en productmanagement.



Meer over customer journeys

Posts op onze blog (BiRDS)

A guide to experience mapping
Best practices for customer journey mapping
Customer journey mapping, in brief
Customer journey maps and blueprints

Andere blogs en artikelen

Battista, Ronnie: Journey maps: Not the end of the story
Bodine, Kerry: 10 Ways to use customer journey maps
Bodine, Kerry: Journey mapping Q&A: Required research for customer journey maps
Kramp, Jennifer: Journey Mapping Principles that Influence Business Strategy & Tactics
Rampen, Wim: Five things to remember when mapping the customer journey
Temkin, Bruce: Seven Steps for Developing Customer Journey Maps
Tincher, Jim: Customer Journey Maps – the Top 10 Requirements (Revisited)

Voor meer informatie

Contact

Susanne van Mulken: susanne.van.mulken@informaat.nl
Barbara Werdmuller: barbara.werdmuller@informaat.nl
Rob van der Haar: rob.van.der.haar@informaat.nl
Peter Bogaards: peter.bogaards@informaat.nl

Zie ook

LinkedIn groep* UX management kring
Lees- en kijktips, discussies en aankondigingen
[http://linkd.in/1Egk2fz]
*Invite-only

BiRDS: categorie 'Customer journey'
[http://informaat.com/blog/customer-journey]

UX management kring: Uitdagingen 2015
[http://informaat.nl/nl/wat-wij-doen/ux-mgt-rapport/]

INFORMAAT
experience design

Creatief. Systematisch. Duurzaam.

info@informaat.nl
+31 35 543 1222
Jacob van Lenneplaan 57 3743 AP Baarn
@INFORMAAT