

1 De Scorecard 4.0

Inleiding

‘Het is niet de sterkste die overwint, maar degene die zich het beste aan de veranderende omstandigheden weet aan te passen,’ schreef Darwin. De evolutie van soorten wordt gedreven door natuurlijke selectie. En deze evolutie is natuurlijk net zo van toepassing op bedrijven en organisaties.

Kijk om je heen, en zie wat er de laatste jaren is gebeurd. In 2014 worden de ketens van Free Record Shop en de Schoenenreus failliet verklaard. Airbnb begint in Nederland. De jaren erna laten ook hun sporen achter. v&d gaat failliet. Bol.com start met ‘Vandaag Bezorgd’. Coolblue opent fysieke winkels. Het Nederlandse betaalbedrijf Adyen gaat naar de beurs. Facebook krijgt veel kritiek vanwege Cambridge Analytica. Chris Wetherell heeft spijt van zijn uitvinding, de retweet: ‘Het is alsof je een kleuter een stengun geeft.’ Amazon komt met een pop-upwinkel in de Amsterdamse wijk De Pijp en is inmiddels volop aanwezig in Nederland. IKEA stopt met het verspreiden van de papieren catalogus. Niemand kan ontkennen dat er grote veranderingen plaatsvinden. Niet reageren is geen optie.

Het is steeds gangbaarder binnen managementteams om KPI's, en daarmee ook verantwoordelijkheden, met elkaar te delen. Proberen te begrijpen wat er gebeurt, proberen te verklaren wat er anders gaat, waardoor er meer begrip komt voor het uitgangspunt dat het team een gemeenschappelijk doel heeft, namelijk het doel van de onderneming (stichting, onderwijsinstelling, gemeenteraad, wat dan ook).

Voor jou, student

Het belang is groot om mensen op te leiden die de uitdagingen van de technologie enthousiast én kritisch ontvangen. Met dit boek willen we studenten leren hoe ze een strategie kunnen opstellen en hoe ze die kunnen vertalen

naar concrete acties. Acties die bijdragen aan het behalen van de doelstellingen en daarmee aan het succes van de organisatie of onderneming. Weet dat een strategie nooit een doel op zich is, maar is gericht op het behalen van doelstellingen.

Dit boek is geen standaard studieboek. Je vindt ook verhalen over e-commerce in de praktijk en columns met gedachten en afwegingen. We doen dat bewust, willen je inspireren tot denken over (nieuwe) mogelijkheden. Want als een ding duidelijk is in deze tijd, is dat veranderingen snel gaan, dat wat vandaag normaal is morgen anders kan zijn.

Zie dit boek als basis om vanuit een ondernemers/organisatieperspectief het veelomvattende begrip 'online' te begrijpen. En van daaruit zelf creatief en ondernemend te zijn.

Wat ga je leren?

In dit hoofdstuk beschrijven we allereerst wat die online ontwikkelingen betekenen voor een organisatie of bedrijf.

De belangrijke begrippen die tegenkomt zijn:

- online;
- ondernemen vanaf 2020;
- strategie;
- netwerk;
- waardeketen;
- verbindingen;
- dialoog;
- ontketening;
- ontbundeling;
- grote spelers;
- customer journey.

In hoofdstuk 2 leggen we de principes van de Scorecardmethode uit.

1.1 Online

In dit boek gaan we niet in op de (online) technologie zelf. Wel op hoe een organisatie zich bewust kan zijn van wat er gebeurt in een online omgeving. Het is niet meer voor te stellen dat een organisatie niet online actief is. Het verschil tussen on- en offline is niet meer relevant. 'E-commerce is dood', zo wordt al gezegd; bedoeld wordt dat het begrip e-commerce eigenlijk verouderd is. Er is geen handel meer mogelijk zonder dat er ook aandacht wordt besteed aan online, en tegelijkertijd kent ook iedere online activiteit een offline raakpunt. Online aanbieders die succesvol zijn, laten zich steeds meer offline zien. Offline aanbieders ontkomen er niet aan ook online actief te zijn. De twee (online en offline) grijpen steeds meer in elkaar.

Ondernemen vanaf 2020

Een ondernemer heeft te maken met klanten, leveranciers, financiers, aandeelhouders en zal zich voortdurend moeten afvragen wat de effectiviteit is van zijn investeringen. Zowel on- als offline.

Zijn investeringen gerechtvaardigd en leveren ze de gewenste resultaten op? Zijn mijn klanten tevreden? Hoe worden wij beoordeeld? Is de organisatie in staat om snel te reageren daar waar het gewenst is? Het zijn vragen die alleen beantwoord kunnen worden als de doelstellingen duidelijk zijn vastgelegd, gedeeld worden met de betrokkenen, en als ook voortdurend wordt getoetst in hoeverre ze worden behaald.

The road to success is always under construction.

Strategie

In dit boek leer je een effectieve online strategie op te zetten. Een strategie die geen doel op zich is maar moet leiden tot het behalen van de bedrijfsdoelstellingen.

Een strategie in deze tijd vraagt meer dan ooit om een voortdurende toetsing en indien nodig om een reactie op behaalde resultaten. Dat vereist een grote flexibiliteit en slagvaardigheid van de organisatie, van de medewerkers. In hoofdstuk 6 gaan we dieper op de kenmerken van een organisatie in.

De omgeving

Om tot een succesvolle online strategie te komen gaan we daarom eerst dieper in op die omgeving waarin bedrijven en mensen (klanten, personeel, leveranciers) functioneren en moeten overleven.

We staan stil bij de netwerkmaatschappij en bij de wijze waarop bestaande en mogelijke klanten in contact komen met bedrijven.

Netwerk

De online technologie verandert de manier waarop bedrijven naar buiten treden en contact leggen met klanten. Het gedrag van de klant is immers fundamenteel veranderd. Klanten zijn mondiger (ze reageren meer), 'oogiger' (ze zien meer) en 'ooriger' (ze horen meer) dan ooit. Met als gevolg dat ze wispelturig zijn geworden, minder afhankelijk en minder trouw, zelfstandiger, actiever. Positief en negatief.

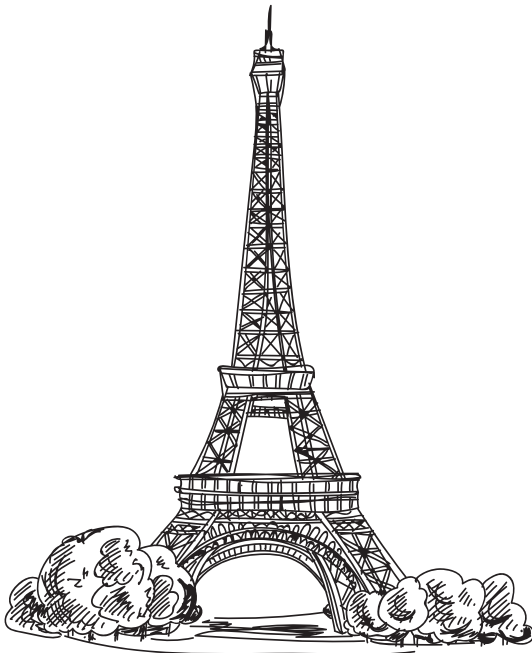
Ze kunnen altijd online, verbindingen leggen die vroeger onmogelijk waren, vragen stellen die onmiddellijk beantwoord worden. Het begrip 'afstand' is bijna verdwenen in dat grote netwerk dat internet heet. Bedrijven ontkomen er niet aan hierop te reageren.

In de volgende paragraaf beschrijven we wat er is veranderd nu iedereen met elkaar verbonden is. We beantwoorden de vraag welke krachten van invloed zijn.

1.2 De waardeketen

Door de komst van digitale diensten is 'de handel' fundamenteel anders geworden. Zeker de handel waarbij de levering van goederen en diensten heel strak was georganiseerd in een keten. Om het simpel te zeggen: het Grote Merk (Sony, Dell, BMW, bedenk het maar) levert aan de importeur, de importeur aan de distributeur, de distributeur levert aan de verschillende winkels en de winkel ten slotte verkoopt iets aan de klant.

Of denk aan de opeenvolgende schakels zoals je misschien eerder hebt geleerd: grondstoffen – fabriek – transport – grossier – transport – winkel – afnemer. Het grote verschil nu is dat de klant niet langer aan het einde van de keten staat, maar aan het begin. We leggen het uit.



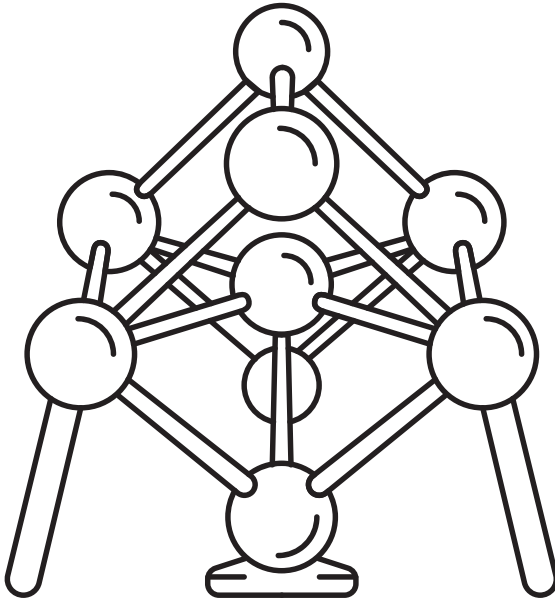
FIGUUR 1.1 De Eiffeltoren: in de punt de leverancier, onderaan, in de voet, de klanten

De oude keten

De Eiffeltoren is een begrijpelijk monument. Heb je de toren ooit gezien dan kun je hem natekenen, in ieder geval zodanig dat een ander zal zeggen dat het de Eiffeltoren is. Het gebouw is symmetrisch, heeft vier poten en eindigt in een punt. Overzichtelijk. Het gebouw heeft platforms, naast de begane grond zijn er drie verdiepingen. Als bezoeker ga je van nul naar één, van één naar twee enzovoort. Het liftboekje van de Eiffeltoren is een eenvoudig boekje.

Vergelijk de Eiffeltoren met de traditionele keten. De leveranciers (bovenin) praten met de winkels, en de winkels praten met de klanten (onder aan de brede voet). Als het een internationaal product is komt er misschien boven in de keten een importeur bij.

De contacten zijn overzichtelijk, ze lopen keurig van laag naar laag. Normaal gesproken gaan de producten van boven naar beneden, en de betalingen van beneden naar boven. De dialogen spelen zich af tussen twee verdiepingen, veel verder gaat het gesprek niet.



FIGUUR 1.2 Het Atomium te Brussel

Ook het Atomium is een begrijpelijk monument. Iets moeilijker na te tekenen, maar het is te doen. Het is een puntsymmetrisch gebouw. Het Atomium heeft negen bollen. Iedere bol staat in directe verbinding met meerdere andere bollen, de middelste bol heeft gangen naar alle acht andere bollen. Als je een verbinding tussen twee bollen als een mogelijk contact voorstelt, als een gesprek, dan is het Atomium een paradijs voor mogelijke ontmoetingen in vergelijking met de Eiffeltoren. Stel je voor. De fabrieksbol kan direct praten met de winkelbol, de consumentenbol staat in verbinding met de importeursbol.

De dialoog

Kenmerk van online verbindingen is dat er een heel andere betekenis is gekomen van begrippen als afstand en bereikbaarheid. Op het internet zijn alle aangesloten niet meer dan een paar seconden van elkaar verwijderd, net zo lang als het duurt om een mail, een sms, een tweet, een app of een like te versturen. Of om een URL in te tikken.

Kenmerkend hiervoor is de status van de klacht. De klacht van vroeger, per brief of per mail, zit verstopt ergens in de lift van de Eiffeltoren. De enige die de klacht ziet is de ontvanger, het hoofd van de klachtenafhandeling, en als deze besluit de klacht af te leggen in de doofpot gebeurt er helemaal niets.

Een klacht die in het Atomium wordt gepubliceerd, een getwitterde klacht bijvoorbeeld, kan door duizenden mensen worden gezien en doorgestuurd. Dan krijgt een klacht bestaansrecht, het is de mediakracht van de klacht.

Het is de reden dat tegenwoordig alle grote ondernemingen een serieuze bezetting hebben van de afdeling die voortdurend haar oor te luisteren legt op de sociale netwerken. Webcare heet dat. Als je een probleem hebt met Samsung of UPC moet je twitteren; binnen de kortste keren heb je iemand van Samsung of UPC aan de haak en ben je in gesprek. Het werkt echt.

Reputaties kunnen online snel groot worden en even zo snel geknakt worden. Berichten, posts, foto's (ook van jezelf) blijven vindbaar en kunnen op ongewenste momenten, denk aan sollicitaties, boven komen. Sinds het voorjaar van 2014 heeft Google dan wel beloofd verwijzingen naar sites te verwijderen ('het recht om te vergeten') als er sprake is van bepaalde gevoelige persoonsgegevens, maar juristen zullen daarbij de afweging maken of het recht op privacy zwaarder telt dan het recht op informatie.

Snelle verandering

Van Eiffeltoren naar Atomium: het communicatie-universum is dus fundamenteel veranderd. Van serieel naar genetwerkt. Kijk naar een paar voorbeelden van de laatste jaren en je vindt de bevestiging. Nationale Nederlanden ging rechtstreeks polissen aan haar klanten verkopen. Er ontstond grote consternatie bij de tussenpersonen.

De ANWB verkoopt auto's, rechtstreeks aan haar leden. De ANWB zat vroeger niet eens in de handelsketen. Daar zaten dealers, showrooms, importeurs, garagisten. De ANWB hing er zijdelings naast, als informatieleverancier en belangenbehartiger. En toen besloot de ANWB vanuit haar bolletje in het auto-Atomium rechtstreeks te leveren aan consumenten. Natuurlijk, dealers en showrooms spraken er schande van, en nu zoekt ook hier iedereen zijn plaatsje. Er is immers veel meer dan de verkoop zelf. Zoals onderhoud, verzekeringen, winterbanden, glasservice, leasecontracten, het zijn allemaal informatie- en transactiestroompjes die lopen tussen twee bollen van het auto-Atomium.

In de boekenwereld gebeurt hetzelfde. Veel uitgevers verkopen zelf rechtstreeks boeken op hun site, natuurlijk tegen de vaste boekenprijs. Maar het is de uitgever die vrij is om de prijs van het e-book te bepalen. Hier zit het speelveld. Het is nu nog onbetekenend, omdat de e-bookmarkt nog bescheiden is, maar dat is een kwestie van tijd. Het Atomium is geduldig.

Blendle is in dit verband een interessant bedrijf. Simpel gesteld: alle dagbladen zitten in het Atomium, en Blendle biedt hierbinnen een toegang waarmee afzonderlijke artikelen van al die kranten kunnen worden bekeken en eventueel worden gelezen; je betaalt hiervoor een vast bedrag per maand.

Ontketening

Het is pas het begin van de ontketening. Grote bouwmarkten als Praxis en de zusjes Gamma en Karwei spelen een nadrukkelijke rol in de traditionele Eiffel-keten van de doe-het-zelfmarkt. Het is een verdieping waar je bijna niet

omheen kunt, en dat willen ze graag zo houden. Natuurlijk zijn deze partijen nadrukkelijk bezig met een internetstrategie die erop gericht is om het gemak voor consumenten te vergroten. Uitzoeken, vergelijken, virtueel passen, samenstellen, thuis afleveren, het kan straks allemaal vanuit huis, inclusief mooie instructiefilms. De bouwmarkten is er dus alles aan gelegen dat hun leveranciers (gereedschappen, sanitair, afwerkmaterialen, hout- en plaatwerk enzovoort) onbereikbaar blijven voor de consument. Dat gaat zo ver dat sommige leveranciers wordt gevraagd wat hun internetstrategie is. Of ze van plan zijn om rechtstreeks de consument te benaderen of met prijzen te gaan differentiëren. Wat zijn de webwinkelplannen? En als daar al te voortvarende antwoorden uit mochten komen kan dat weleens een degradatie in de schapruimte van de fysieke vestigingen betekenen. Of uitsluiting. Leveranciers zijn niet welkom in het Atomium. Dat houd je even vol, maar niet lang. De natuur laat zich geen wetten voorschrijven, de natuurkrachten van de markt gaan onverbiddelijk hun gang.

Ontbundeling

Een verschijnsel dat ook voortkomt uit de directe verbindingen tussen bedrijven onderling en tussen bedrijf en klant is *ontbundeling*: het ontbinden van de elementen van de transactie.

Het simpele oude startpunt is: een consument geeft geld aan de brillenwinkel en krijgt een bril, indien nodig ook een oogmeting. De brillenwinkel geeft (minder) geld aan de brillenfabriek en krijgt een bril. In beide gevallen is de betaling gekoppeld aan de levering, dat noemen we *bundeling*.

Het bedrijf Ace & Tate biedt online een groot assortiment brilmonturen aan. De websitebezoeker mag vier brilmonturen uitzoeken en deze vijf dagen lang thuis voor de spiegel en voor vrienden uitproberen. De oogmeting kan bij een opticien of gratis en vrijblijvend in een van hun winkels.

Ontbundeling houdt nu in: je koopt bij de een en krijgt geleverd door de ander. BMW Duitsland bijvoorbeeld verkoopt direct een aantal automodellen. De levering vindt plaats via het dealernetwerk.

We weten inmiddels ook dat er steeds meer programma's en robots zijn op basis van machine-learning en/of artificiële intelligentie (dit bespreken we bij het Organisatieperspectief) die het voorspelbare werk gaan doen. Daarom kan de HEMA aanbieden om je testament op te stellen. Wordt het echt ingewikkeld, dan ga je nog naar de notaris.

De mogelijkheden om dat wat voorspelbaar is te programmeren, gaat de ontbundelingstrend versnellen.

Grote spelers

Geen grote speler zit stil. Google claimt nadrukkelijk een plaats in het retail-Atomium, in de wetenschap dat veel bezoekers aan het bouwwerk hun rondleiding beginnen bij de allerduurste vierkante millimeters van het internet: het Google-zoekbalkje.

Google betreedt bijvoorbeeld met Google Flights nadrukkelijk de markt van vluchtboekingen. Het speelde zich in eerste instantie af in de Verenigde Staten,

inmiddels is ook Europa aangesloten. Google kan een grote lead-generator van boekingen voor de grote airlines in de wereld worden.

Amazon komt eraan, ook in Nederland. Apple is bezig het boeken-Atomium naar haar eigen smaak in te richten. En Ahold kocht bol.com niet omdat het zo'n interessante belegging is.

Google Shopping gaat al een stap verder dan we gewend zijn van Google als zoekmachine. Het geeft nu ook een aanbeveling bij welke aanbieder voor welke prijs we het gezochte product kunnen vinden. De ranking binnen deze antwoorden is een combinatie van prijs, levertijd en klanttevredenheid. Je kan wel de goedkoopste zijn, maar als de tevredenheidsscore te laag is, word je niet getoond. Als aanbieder besta je dan niet. Google verlengt het gesprek met de gebruiker; hierdoor wordt een verwijzing van Google naar een leverancier meer geld waard.

We zien ondertussen dat Google haar netwerk uitbreidt naar de auto, het huis, het lichaam en geheimzinnige X-projecten.

De Eiffeltoren is dood, leve het Atomium. Het is niet de boswachter die de gele, blauwe en rode routes voor de wandelaars uitstippelt, het zijn de wandelaars zelf die hun weg en kleur bepalen in het bos. Geen enkele looprichting is in principe dwingend. Op geen paddestoel is een afstand te vinden, bij gebrek aan afstanden. Het wordt nooit donker in het bos. Een speler als Google biedt daarbij steeds meer aan de wandelaar bij de hand te nemen.

Geld, goederen, informatie, leveringstijden, de verzendstatus, voorraden, CO₂-gegevens, fiscaliteiten, prijzen van concurrenten, service, de informatie is ergens beschikbaar in het Atomium.

COLUMN

In het begin had ik er ook moeite mee. Met het woord fractionaliseren. Onder fractionaliseren wordt verstaan het opdelen van iets of iemand in verschillende groepen of delen. Stel, één reep chocola is het geheel. Als de reep uit acht bij twee blokjes bestaat zijn kun je zestien blokjes hebben. Allemaal fracties.

De Tweede Kamer heeft 150 zetels. In de politiek spreken we niet voor niets over fracties. Theoretisch zou er ruimte zijn voor 150 politieke partijen in de Kamer.

Er zijn kranten die nog steeds een keer per dag, zes dagen per week in

de brievenbus vallen. Iedereen weet dat het nieuws en de redacties zich niets aantrekken van dit ritme. Het papier zit nog vastgekleuisterd aan het stramme dagritme, en tegelijkertijd stromen de berichten van seconde op seconde naar buiten. Het nieuws wordt in steeds kleinere fracties aangeboden. Per artikel. Per minuut.

De vraag nu is wat de invloed is van Het Grote Netwerk op het fractionaliseren, op het opdelen in deeltjes. Neem nu de autoleenmarkt. Je kunt auto's leasen. Geliefde termijnen zijn

36 of 48 maanden. Het paradoxale hier is dat de leasemaatschappijen de schijn wekken ons iets aan te bieden in kleinere fracties (36 maanden of 48 maanden), maar de werkelijkheid is dat je je drie of vier jaar verbindt aan de auto. Klinkt veel langer dan al die maanden. U krijgt zestien blokjes chocola maar u moet wel de hele reep kopen.

Je kunt ook een auto huren. Dat is dan korter. Papierwinkel en gedoe. Rare voorwaarden. Niet iedereen mag erin rijden. Onvoorspelbare schadeclaims bij thuiskomst na het inleveren. Beslag op je creditcard. Afleveren met de tank vol. Volstrekt ouderwetse regels uit een fractiearme tijd.

Of je nu een auto huurt of leaset, er is een van-datum en een tot-datum, en er is een kilometerteller. Of, de moderne benadering, er is een van-seconde en een tot-seconde en er is een gps-tracker die tot op de meter kan bijhouden hoelang en hoeveel je gebruik hebt gemaakt van de auto. Dan kom je in de buurt van fractionaliseren.

Een zandbak is een verzameling zand en er zijn tegenwoordig genoeg hulpmiddelen om tot op het niveau van de korrel de inhoud en het gebruik te meten. Weerman Kuipers Munneke heeft voor ons uitgerekend dat er op een code-rood-dag 70.000.000.000.000 sneeuwvlokken vielen in Nederland. Je hebt niets aan deze informatie maar het is de ultieme fractionalisering van een wit Nederland.

Airbnb is een voorbeeld van fractionalisering van de huurmarkt. Je huurt niet voor minimaal een paar maanden. Eén dag kan ook.

Spotify is een voorbeeld van het fractionaliseren van de muziekmarkt. Je koopt niet een album, je betaalt een abonnement en daarvoor mag je net zo lang luisteren naar net zo veel nummers als je wil. Het heeft allemaal te maken met het opdelen in deeltjes. De grijparm die stukjes pakt uit het aanbod is tot in de fijnste details bestuurbaar. Van seconde tot seconde als het moet. Een locatie is benaderbaar tot op de vierkante meter. Afrekenbaar tot op de cent als het moet. Alles in heel kleine stukjes.

Lang niet alles leent zich ervoor om opgedeeld te worden in de kleinste eenheden. Neem nu de aandacht. De aandacht is deelbaar, maar niet tot in de kleinste tijdseenheid, zo is in de praktijk inmiddels gebleken. Steeds meer komen de verhalen los over *addiction*. Facebook en Alphabet (Google) beginnen toe te geven dat de gebruikte algoritmes een onverbidelijke jacht zijn op de aandachtskorrels van de mens; stukjes aandacht in de meest gefractionaliseerde vorm. Want niet alleen het hebben van de aandacht levert geld op, ook het verplaatsen van de aandacht is een manier om geld te verdienen.

Het begrip 'addictie' is geen overdrijving. De gemiddelde gebruiker kijkt 150 keer per dag op zijn telefoon. Ook in de auto of op de fiets, tijdens de les, in de vergadering. De suggestie dat een mens een wezen is dat meerdere aandachtstaken tegelijk kan verrichten is een onjuiste gebleken. Multitasken is niets anders dan heel snel verschillende taken volgorde-acht achter elkaar doen. En nu komen we erachter dat er een grens is aan de

kleinste eenheid aandacht die zich daarvoor leent zonder dat het ten koste gaat van de zorgvuldigheid.

Aandacht laat zich niet fractionaliseren tot in de kleinste eenheid. Vergelijk het met een Airbnb-verhuurder. Het is niet zo dat de ene huurder de sleutel geeft aan de andere. Tussen twee huurders in zal het huis echt even schoongemaakt worden.

Gereedschap, auto's, huizen, allemaal moleculaire goederen, in een goed georganiseerde deeleconomie zijn ze geschikt om zich in kleinere eenheden te laten opsplitsen en zo te bereiken dat er letterlijk veel meer gedeeld wordt. Desnoods met microbetalingen en dan ook maar meteen in de blockchain. Het opmerkelijke is dat je het nog veel te weinig ziet

gebeuren. Stijve contracten. Weekhuur. Jaarabonnement.

Maar als de menselijke aandacht een deelelement wordt in dit spel komt er een dimensie bij die weerbarstig is. De aandacht van de mens is een levensader van het bestaan. En zoals we weten laten aders zich niet ringeloren in steeds dunnere pijpjes. Dan stroomt er geen bloed meer door en dan ligt het infarct op de loer.

Bingewatching, dat is de redding. Met de kerst ongegeneerd naar *The Sinner* kijken, op Netflix. Acht afleveringen, zes uur eendimensionale ongefractioneerde aandacht.

Veel mag gefractioniseerd worden, maar met aandacht moet je oppassen.

Bron: Frankwatching.com (2017). Geraadpleegd via www.frankwatching.com/archive/2017/12/31/infarct-menselijke-aandacht-ligt-op-loer-facebook-google

1.3 De klant: customer journey

Zoals je hiervoor hebt gelezen, heeft het internet een enorme impact op de wijze waarop verbindingen worden gelegd en ontmoetingen ontstaan. We zijn meer dan ooit met elkaar verbonden door de internettoegang vanaf smartphone, pc en tablet. We mailen, whatsappen, snapchatten en bellen gratis met Skype of Facetime.

Aanbieders die op zoek zijn naar klanten(contact), willen en moeten ook meedoen en op de diverse platformen toegankelijk en actief zijn om de klant niet te verliezen.

Voor veel aanbieders zal het doel om klanten te werven en te behouden gelijk zijn gebleven. Wat wel nieuw is, zijn de middelen om contact te krijgen met die klant. Nieuwe contactmogelijkheden blijven er komen, worden talrijker en zijn net zo ongeduldig als de klanten zelf. Wil een bedrijf klanten werven en behouden, dan moet het vooral ook weten hoe het klantgedrag is en met welke communicatiemiddelen die klant probeert het bedrijf te bereiken.

De klant kiest vervolgens uit alle online en offline mogelijkheden zijn eigen pad om bij de aanbieder te komen. Dit wordt de *customer journey* genoemd; de reis die een klant maakt om uiteindelijk met die ene aanbieder in contact te komen. In figuur 1.3 zie je een schematische weergave.