

# Customer Journey Management



Klantinteractie Research Centrum

Karen Trotter & Ivo Heijtel MSc

**Tevreden en loyale klanten door  
optimale samenwerking in ketens en journeys**

---

# Customer Journey Management

---

Tevreden en loyale klanten door  
optimale samenwerking in ketens en journeys

Maart 2016

---

---

# Colofon

---

<b>Titel:</b>	Customer Journey Management: Tevreden en loyale klanten door optimale samenwerking in ketens en journeys
<b>Serie:</b>	Thema's en inzichten in klantinteractie
<b>Auteurs:</b>	Karen Trotter, Ivo Heijtel
<b>Redactie:</b>	Martine Ferment, Jacco Gunter
<b>Uitgever:</b>	Stichting Klantinteractie Research Centrum, Nieuwegein, <a href="http://www.kirc.nl">www.kirc.nl</a>
<b>ISBN:</b>	978-94-91390-09-8
<b>Vormgeving:</b>	BBP Media, Woerden, <a href="http://www.bbpmedia.nl">www.bbpmedia.nl</a>
<b>Print:</b>	Xerox, Breukelen, <a href="http://www.xerox.nl">www.xerox.nl</a>
<b>Copyright:</b>	©Klantinteractie Research Centrum, 2016



## Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hierbij geldt echter dat, aangezien de gegevens en de informatie in deze publicatie bedoeld zijn voor informatieve doeleinden, de uitgever het kopiëren van bepaalde delen van dit werk, zoals tabellen, grafieken en bepaalde uittreksels toestaat onder de voorwaarde dat: 1) dergelijke onderdelen niet een substantiële reproductie van het werk (of een deel) vormen en 2) de volgende mededeling al deze delen begeleidt: 'Customer Journey Management: Tevreden en loyale klanten door optimale samenwerking in ketens en journeys, ©Klantinteractie Research Centrum 2016'.

## Inhoud

Hoewel de Stichting Klantinteractie Research Centrum ernaar streeft om in deze publicatie betrouwbare en actuele informatie te verschaffen, zijn kennelijke druk- en zetfouten niet bindend. De uitgever is niet aansprakelijk voor claims, verliezen of schade, van welke aard dan ook, als gevolg van gebruik van data of informatie uit dit rapport. In deze publicatie worden verwijzingen gedaan naar websites van derden, bijvoorbeeld bij bronvermeldingen. De Stichting Klantinteractie Research Centrum heeft geen invloed op websites van derden en kan geen garantie geven ten aanzien van juistheid, mate van onderhoud of elk ander aspect van deze informatie. Het commentaar en hypothesen in dit onderzoeksverslag zijn gebaseerd op data-analyse en marktervaring. De gegevens en de informatie in dit document bevatten niet noodzakelijkerwijs de standpunten en meningen van alle individuele betrokkenen bij de Stichting Klantinteractie Research Centrum. Stichting Klantinteractie Research Centrum

---

# Stichting Klantinteractie Research Centrum

---

Het Klantinteractie Research Centrum (afgekort KIRC) heeft als doel: het optimaliseren van klantenservice en klantinteractie in Nederland en daarbuiten

De stichting Klantinteractie Research Centrum is het enige not-for-profit instituut in de branche, opgericht in 2011. Klantinteractie Research Centrum genereert kennis en inzichten middels onafhankelijk wetenschappelijk verantwoord onderzoek en beschrijft best practices, ten behoeve van professionals in klantinteractie, customer experience en customer service.

Het Klantinteractie Research Centrum verricht zelfstandig onderzoek en verzamelt wereldwijd data over klantenservice. Deze kennis en inzichten worden beschikbaar gesteld aan belangstellenden, zoals contact center managers, marketing professionals, studenten of leveranciers van oplossingen in klantinteractie en customer service.

Klantinteractie Research Centrum doet naast het onderzoek-op-eigen-initiatief, ook onderzoeken in opdracht. Middels deze onderzoeken vergroten wij de inzichten binnen de sector en inspireren wij de ontwikkeling van klantinteractie en klantenservice.

## **Donateurs van de Stichting Klantinteractie Research Centrum**

De Stichting Klantinteractie Research Centrum verwezenlijkt haar doelen met behulp van donateurs en sponsors.

**Professionals in Klantinteractie** die donateur zijn van de Stichting Klantinteractie Research Centrum ontvangen alle researchrapporten gratis en worden actief uitgenodigd om bij te dragen aan de onderzoeken door bijvoorbeeld het aanleveren van onderwerpen of vragen over thema's die zij onderzocht willen zien.

**Organisaties** kunnen sponsor worden van het Klantinteractie Research Centrum. Zij ontvangen 30-50 exemplaren van de nieuwste researchrapporten en worden op de website van de Stichting Klantinteractie Research Centrum ([www.kirc.nl](http://www.kirc.nl)) genoemd. Verder geven zij actief ondersteuning aan het Klantinteractie Research Centrum door het initiatief in de branche kenbaar te maken.

Alle resultaten zijn gebaseerd op onafhankelijk wetenschappelijk verantwoord onderzoek. Donateurs en sponsors hebben **geen** invloed op de resultaten van de onderzoeken.

## Deze organisaties ondersteunen de Stichting KIRC:

---

## Inleiding

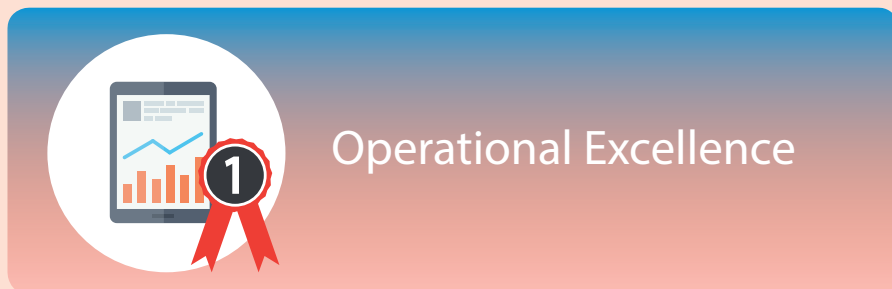
---

### Tevreden en loyale klanten door optimale samenwerking in ketens en journeys

Dit onderzoek gaat in op de Customer Journey en het samenwerken van verschillende afdelingen in de keten-van-processen om de gehele klantreis zo goed mogelijk te laten verlopen. Dat is een zeer relevant thema voor klantinteractie vandaag.

#### **Stap 1: in klantloyaliteit: Operational Excellence**

De basis van Operational Excellence is zaken doen zoals ze beloofd worden, heldere afspraken maken met de klant, die afspraken altijd nakomen en bij vragen, verzoeken of problemen de klanten goed te woord staan. Die Operational Excellence is stap 1 in het bereiken van tevreden en loyale klanten.



#### **Stap 2: Customer Intimacy**

Klanten eisen een centrale plek in de organisatie door mondiger en veeleisender te zijn. Organisaties reageren hierop door klantgerichter te handelen. Zij luisteren veel beter en vaker naar klantfeedback, verplaatsen zich in de positie van de klant en doen er alles aan om de klant zich persoonlijk welkom te laten voelen. Dat is Customer Intimacy en is een tweede noodzakelijke stap richting tevreden en loyale klanten.

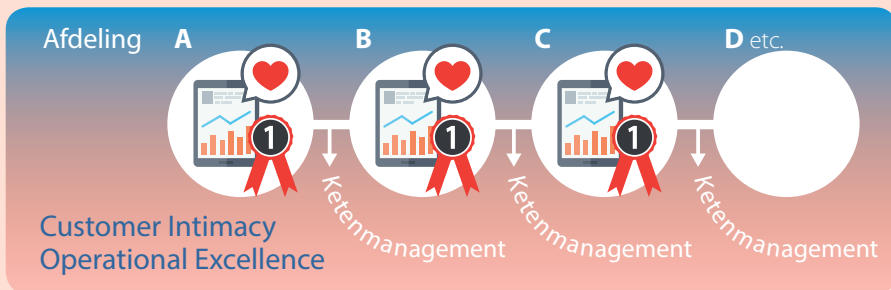


## Customer Intimacy + Operational Excellence

**....Dan zijn er nog twee stappen te gaan.** Uit onderzoek is gebleken dat het uitvoeren van de stappen 1 plus 2 niet betekent dat dan alle benodigde verbeteringen in kwaliteit, producten, diensten en processen zijn gerealiseerd en u optimaal tevreden en loyale klanten oplevert.

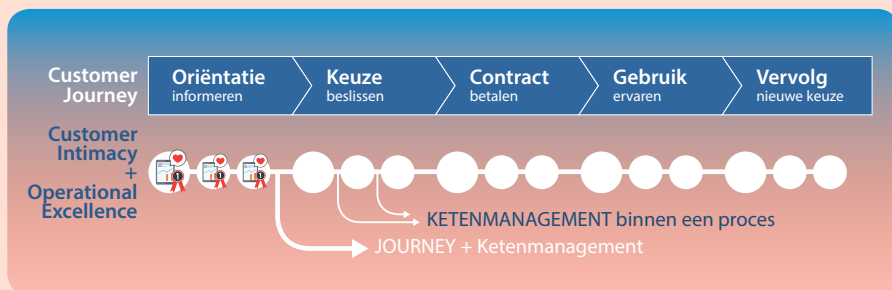
### Stap 3: Ketenmanagement

Organisaties komen dan hun derde grens tegen: de diverse afdelingen die naast elkaar werken - soms met verschillende belangen - aan Operational Excellence en Customer Intimacy. Dit zorgt voor een flink aantal afdelingsoverschrijdende problemen en kansen in de keten. Om dat te tackelen en op te lossen is een derde stap nodig: samenwerking in de keten ook wel ketenmanagement genoemd. De diverse afdelingen werken samen om de onderlinge afstemming goed te regelen zodat de klant geen last heeft van overgang van de ene afdeling naar de andere in een proces (bijvoorbeeld bij een bestelling: van de order op de website, naar een levering vanuit het magazijn, naar een daadwerkelijke levering aan de deur door de koerier).



## Stap 4: Customer Journey Management

Dan volgt de laatste fase: de Customer Journey. Dit is de spreekwoordelijke 'reis' die de klant aflegt bij het afnemen (of wijzigen) van een product of dienst. De customer journey begint bij het zoeken van informatie, naar bestellen, naar betalen, gebruiken van de producten of diensten, iets veranderen tot opzeggen. De Customer Journey bestaat dus uit een reeks van klantprocessen (informatie verzamelen, producten bestellen, betalen, opzeggen bijvoorbeeld). Het managen van de ketensamenwerking in de gehele klantreis, in alle stappen van de interactie die een klant heeft met de organisatie is cruciaal om naadloze en foutloze samenwerking te borgen en te zorgen voor totale beheersing van de verschillende klantprocessen. Hiertoe is het geïntegreerde Customer Experience Managementmodel gemaakt, waarbij de samenhang tussen de begrippen Customer Journey - Ketenmanagement - Customer Intimacy - Operations Excellence model is weergegeven <sup>1</sup>.



## Onderzoek van de Stichting Klantinteractie Research centrum naar succesvolle ketensturing

Voor het aanpakken van ketenproblemen moeten ketenpartners beter met elkaar gaan samenwerken. Ons doel is om u inzicht te verschaffen in de achtergronden van ketenmanagement: *Hoe kunt u beter samenwerken in ketens en journeys om meer tevreden en loyale klanten te creëren en zo klantwaarde te vergroten voor uzelf en voor de consumenten?*



Stichting Klantinteractie Research Centrum heeft specialist in ketenmanagement Karen Trotter bereid gevonden om deze ontwikkeling samen met ons te onderzoeken. De resultaten zijn gepubliceerd in deze onderzoekspaper.

Het model van de vier dimensies van ketensturing wordt uitgelegd, die zijn vastgelegd in de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA)<sup>2</sup>. In die afspraken zijn de ervaringen en best practices van overheden in ketensamenwerking vertaald naar concrete toepassingen. Succesvolle ketensturing richt zich op het kweken van de mindset (culture dimensie), het opbouwen van vertrouwen (relationele dimensie), het maken van afspraken (procedurele dimensie) en kennisdeling (inhoudelijke dimensie). In deze paper zijn de vier dimensies en onderliggende bouwstenen omgezet naar een gids voor klantinteractie professionals, ook buiten de overheid.

## Het RIT-model

Hoe je tijdens het verbeteren van de ketensamenwerking over de gehele organisatie klantgericht blijft handelen, wordt uitgelegd in het RIT-model<sup>3</sup> van Karen Trotter. Dit model staat voor:

- De emotie van de klant (Relatie).
- Alle communicatie met de klant (Interactie).
- De klantopdracht (Transactie).

Het startpunt ligt bij het meten van de klantbeleving van de klantreis (= klantreis). Middels het RIT-model kunnen organisaties sturen op elk van deze niveaus. Dit leidt tot het positief beïnvloeden van de andere twee niveaus.



Wij hebben in het werkveld van Klantinteractie in Nederland een panel van professionals gevraagd hoe zij ketenmanagement toepassen in hun organisatie<sup>4</sup>. Daaruit komt het beeld naar voren dat er hard gebouwd kan worden aan betere klantinteractie en customer service door de inzet van ketenmanagement. De samenwerking in ketens en journeys laat nog veel ruimte voor verbetering - om het zacht uit te drukken.

Wij hopen dat dit onderzoek u aanknopingspunten geeft en u verder helpt bij het professionaliseren van klantinteractie. Laat het ons weten! Wij verheugen ons op vragen en inspiratie voor nieuwe onderzoeken. Uw participatie bij de Stichting Klantinteractie Research Centrum en haar onderzoeken wordt door ons bijzonder op prijs gesteld.



**Martine Ferment,**  
**Voorzitter Klantinteractie Research Centrum**

Nieuwegein, maart 2016  
bestuur@kirc.nl  
www.kirc.nl

---

# Inhoudsopgave

---

Colofon	4
Stichting Klantinteractie Research Centrum	5
Inhoudsopgave	12
Auteurs	14
<b>Thema 1</b>   <b>Ketenmanagement: wat en waarom?</b>	<b>15</b>
<b>Thema 2</b>   <b>Uitdagingen in succesvol ketenmanagement</b>	<b>23</b>
<b>Thema 3</b>   <b>De positie van Klantinteractie en Customer Care in de keten</b>	<b>31</b>
<b>Thema 4</b>   <b>Ketenbesturing in de praktijk</b>	<b>45</b>
<b>Thema 5</b>   <b>De ketenmanager</b>	<b>65</b>
<b>Thema 6</b>   <b>Ketenmanagement op de rit: het RIT-Model</b>	<b>79</b>
<b>Thema 7</b>   <b>Ketenmanagement in de komende jaren</b>	<b>93</b>
Samenvatting	99
Geïnterviewde experts	103
Verantwoording	103
Bestel, doe mee, word lid	107
Literatuur en verwijzingen	109



## KIRC is het enige not-for-profit onderzoeksinstituut in Klantinteractie in Nederland

### **KIRC doet:**

- **Maandelijks** een panelonderzoek naar actuele onderwerpen in klantinteractie en publiceert de resultaten in CustomerFirst
- **Kwartaalonderzoeken** (groot onderzoek), gepubliceerd in boekvorm. Donateurs van KIRC krijgen deze boeken gratis
- **Jaarlijks:** Nationaal Benchmark en Trendonderzoek Klantinteractie

**Als Donateur steunt u belangrijk onderzoek naar klantinteractie in Nederland en bent u altijd up-to-date!**

---

## Auteurs

---



**Ivo Heijtel, Manager KIRC**



**Karen Trotter, Doe Het Beter BV**

# Thema 1

## Ketenmanagement: waarom?



## 1.1 Wat is ketenmanagement?

Ketenmanagement oftewel supply chain management staat voor het ontwerp, de planning en de integrale beheersing van bedrijfsketens. Ketenmanagement richt zich op afstemming van interne processen, bijvoorbeeld marketing, logistiek en service. In het verlengde hiervan vraagt ketenmanagement om samenwerking en coördinatie tussen interne partijen en tussen interne en externe partijen, zoals leveranciers, distributeurs en (eind)klanten. Succesvol ketenmanagement veronderstelt een sterke 'customer focus'. Het is belangrijk dat de wensen van klanten adequaat worden geïnterpreteerd ('market sensing') en vertaald in commercieel en logistiek passende oplossingen ('fullfilment')<sup>5</sup>.

**Inzicht 1:** Wil een organisatie klantwaarde behouden of vergroten, dan is samenwerking tussen organisaties en afdelingen in de keten cruciaal = ketenmanagement

## 1.2 Waarom is ketenmanagement belangrijk?

Om optimale klanttevredenheid en bedrijfssucces te bereiken, is het niet meer voldoende om alleen de eigen interne processen te verbeteren. Organisaties hebben zich sterk afhankelijk gemaakt van het functioneren en presteren van hun leveranciers en collega-afdelingen.

De focus van organisaties op bedrijfsvoering is in de afgelopen 20 jaar sterk veranderd. Tot in de jaren '80 voerden veel organisaties hun activiteiten in eigen beheer uit. Producten werden zelf ontwikkeld, geproduceerd en verkocht. Ook klantinteractie en klantenservice werden volledig in eigen beheer uitgevoerd. Men richtte zich voornamelijk op schaalvergroting om de laagste prijzen aan te kunnen bieden en marktaandeel te vergroten.

Vanaf de jaren '90 gaan organisaties zich richten op hun kerncompetenties, de zogenaamde Core Business. Hun Core Business voeren zij zelf uit; ondersteunende activiteiten worden uitbesteed aan organisaties die van deze activiteiten weer hun kerncompetenties maken. Op deze wijze wordt ernaar gestreefd dat bij elke activiteit de hoogste prestatie wordt geleverd door een gespecialiseerde partij<sup>6/7</sup>.

Deze trend heeft tot op heden flink doorgezet; er zijn organisaties die enkel de productontwikkeling nog tot hun core business rekenen. Voorbeeld hiervan is Nike, die geheel geen sportkleding meer maakt en zich volledig focust op image marketing (en dus alleen op het creëren van een zo groot mogelijk volume aan verkoop van de spullen)<sup>8</sup>. Andere organisaties zijn behoudender en rekenen zaken als HRM, distributie en logistiek als core business. Facilities en ICT worden steeds vaker geoutsourced.

**Inzicht 2:** Organisaties focussen zich meer op hun core business en besteden ander zaken uit sinds de jaren 90 en zijn meer afhankelijk van leveranciers. Goed ketenmanagement is een voorwaarde voor succes.

Door de verbeterde informatievoorziening wordt het de klant makkelijker gemaakt om bewust keuzes te maken en van voorkeur te veranderen. Toegenomen concurrentie vergt steeds hogere prestaties van de organisatie en haar leveranciers. Daarbovenop zijn leveranciers door de globalisering meer divers van karakter geworden. De hedendaagse keten voor het opleveren van producten en diensten is in de afgelopen decennia dan ook een stuk complexer geworden. Organisaties zijn hierdoor voor een uitdaging komen te staan om de verschillende leveranciers in hun ketens op effectieve wijze te betrekken bij hun bedrijfsvoering<sup>7</sup>.

**Inzicht 3:** Voor organisaties met meerdere toeleveranciers is het managen van de interne en externe omgeving een belangrijke onderscheidende concurrentiefactor geworden.