

JEAN-PIERRE THOMASSEN | ERIC DE HAAN

CUSTOMER EXPERIENCE van cult naar cultuur

*Fasegewijs de
volledige organisatie
CX-gedreven met het
Service Excellence
gedachtegoed*

Boom

JEAN-PIERRE THOMASSEN | ERIC DE HAAN

CUSTOMER EXPERIENCE van cult naar cultuur

*Fasegewijs de
volledige organisatie
CX-gedreven met het
Service Excellence
gedachtegoed*

Boom

INHOUDSOPGAVE

Inleiding		7
DEEL I CUSTOMER EXPERIENCE ALS UITDAGING		
Hoofdstuk 1	Customer Experience	13
Hoofdstuk 2	De uitdagingen van werken aan Customer Experience	23
DEEL II CUSTOMER EXPERIENCE ALS ORGANISATIECULTUUR		
Hoofdstuk 3	Succesvol CXM door de inzet van het Service Excellence gedachtegoed	33
Hoofdstuk 4	Fundamentele organisatieveranderingen	51
DEEL III SUCCESVOL WERKEN AAN CXM CONFORM HET SERVICE EXCELLENCE GEDACHTEGOED		
Hoofdstuk 5	Werken aan CXM in zes fasen	61
Hoofdstuk 6	Fase 1: Aanleiding en draagvlak	69
Hoofdstuk 7	Fase 2: Ontwikkeling klantvisie op basis van positiebepaling	81
Hoofdstuk 8	Fase 3: Implementatieplan	99
Hoofdstuk 9	Fase 4: Basis-CX op orde	109
Hoofdstuk 10	Fase 5: Werken aan een excellente CX	135
Hoofdstuk 11	Fase 6: Continu vernieuwen	151
Epiloog: Wat betekent dit alles voor leidinggevend en CX-professionals?		157
PRAKTIJKCASES		
Praktijkcase 1	DELA Uitvaartverzorging	161
Praktijkcase 2	Enmo Sound & Vibration Technology	167
Praktijkcase 3	Forever Direct	173
Praktijkcase 4	Meinona	179
Eindnoten en bronnen		185
Dankwoord		189
Over de auteurs		191

INLEIDING

Klanten, of dit nu consumenten, zakelijke klanten, cliënten, burgers of patiënten zijn, hebben steeds vaker meer keus uit leveranciers, ontdekken meer en meer goede service van klantgerichte organisaties en worden daardoor steeds veeleisender en kritischer. Ze worden ‘klantvolwassener’ en wat ze ten minste verwachten van organisaties is een goede functionele kwaliteit van het geleverde product of de dienst. Dat is slechts de basis om als leverancier überhaupt in aanmerking te komen voor klanten. Wat steeds bepalender wordt voor hun keuze is de beleving. Het gaat om de subjectieve beleving – de Customer Experience (CX) – die klanten bij de organisatie, de dienstverlening en haar producten hebben. Uit diverse onderzoeken blijkt steeds weer dat die beleving een relatie kan maken, maar ook kan breken¹. Sinds het verschijnen van het eerste echte CX-boek van Pine en Gilmore in 1999, hebben steeds meer sectoren dit onderwerp opgepakt. Klantbeleving staat inmiddels hoog op de agenda. Menige organisatie heeft CX-managers, CX-professionals en/of CX-consultants in dienst. Er is een hele CX-industrie ontstaan die mensen en organisaties helpt om de klantbeleving te monitoren, te organiseren en continu te verbeteren.

In de praktijk blijkt echter het succesvol en vooral blijvend verbeteren van de klantbeleving nog niet zo eenvoudig te zijn. Er worden CX-projecten opgezet, klantreizen worden uitgewerkt en onderzoeksbureaus voeren een tevredenheids- of NPS-onderzoek uit. Maar het blijft te vaak bij losse initiatieven in delen van de organisatie die na verloop van tijd weer verdwenen zijn. Vaak zien we ook dat CX een ware cult is binnen specifieke afdelingen, zoals *customer intelligence*, het klantcontactcenter of marketing. Er worden veel inspanningen verricht en er zijn een hoop ‘spiegeltjes en kraaltjes’, maar zonder werkelijke resultaten. Voorzichtigheidshalve kunnen we gerust stellen dat net zoals met andere managementconcepten minder dan de helft van alle CX-initiatieven slaagt. Ze hebben niet de gewenste effecten, ze worden tussentijds gestopt, veranderingen stranden bij de implementatiefase of ze worden na verloop van tijd teruggedraaid. Maar hoe komt dat?

Dat komt omdat klantbeleving en het organiseren en implementeren ervan (*Customer Experience Management (CXM)*), geen programma of project zou moeten zijn, geen specialisme, geen instrumentele benadering, geen klantreis, geen vrijblijvende aanpak en vooral niet het exclusieve werkterrein van frontofficeafdelingen en stafafdelingen. CX die beklijft en blijft is niet gediend bij een cult, maar vraagt om het werken aan de organisatiecultuur en de organisatiecompetenties, daarbij gebruikmakend van effectief verandermanagement. Wil je als organisatie werkelijk het verschil maken en wil je CX iets van de gehele organisatie maken, dan kom je er niet met een projectje hier en daar. Om tot een echt klantgerichte cultuur te komen, zal de hele organisatie met alle onderdelen – dus ook de backoffice –, alle niveaus en elke medewerker werkelijk en niet-vrijblijvend hierin betrokken moeten zijn. Werken aan klantbeleving is werken aan de organisatiecultuur en –competentie, en geen project, afdeling of functie. Klantbeleving organiseren en blijvend implementeren is dus een organisatiebreed vraagstuk, dat de organisatie uitdaagt op het vlak van cultuur, richting en sturing en de ondersteunende structuur. Wil een organisatie blijvend CX op een hoog niveau krijgen, dan zal ze op een consistente, integrale, bezielde en ook langdurige wijze moeten werken aan de professionalisering ervan.

Hoe krijg je klantbeleving voorbij de cultstatus van een afdeling en ontwikkel je organisatiebreed een CX-cultuur? Organisaties die de afgelopen jaren met succes CX integraal hebben ontwikkeld, blijken daarbij veel profijt te hebben gehad van het Service Excellence gedachtegoed. Het Service Excellence gedachtegoed, dat de afgelopen jaren is ontwikkeld en vastgelegd in de ISO-norm 23592, is een in de praktijk gevalideerd concept dat naadloos aansluit op CX als organisatiecultuur en –competentie. Het is een gedachtegoed, model, concept, managementfilosofie en vorm van verandermanagement die de gehele organisatie betreft, structuur brengt en de noodzakelijke inzichten geeft in alles wat je nodig hebt om CX blijvend te implementeren in je cultuur. Dit boek beschrijft kernachtig wat Service Excellence is en uitgebreid hoe het te implementeren. Hiervoor hebben we uitvoerig onderzoek gedaan.

We hebben gebruikgemaakt van de praktijkervaringen van een groot aantal experts en ervaringsdeskundigen: Maarten Akerboom (NCOD), Dirk Bogaerts en Anneke Teheux-Dalstra (Enmo Sound & Vibration Technology), Monique Brand Flu (The Customer Excellence Company), Robin Broekhuijzen (Arval), Rien Brus (Altuition), Henriëtte Dekkers-Sinke (Federatie van Nederlandse Trombosediensten), Niels Hommel (Forever Direct), Marjolein de Jong (Alexander Monro Ziekenhuis), Véronique Klaassen (Coöperatie DELA), Kees Klink (PostNL), Jeroen Meeuwse (Nationale-Nederlanden Hypotheken), Hanneke Mulder (Xerox), Berend-Jan Rietveld (Paragon Netherlands & Belgium), Ruud Stassen (Instituut Nederlandse Kwaliteit), Suzanne de Ridder (voor-

heen ZorgDomein), Egbert Jan van Bel (waardecreator), Babette van der Kaag en Kees Verweij (Gemeente West Betuwe), Louk van de Sanden (investeerder & adviseur), Jaap Wessels (VORM) en Hans de Wolff (Ontwikkelingsbank FMO). Voor een beschrijving van hun functies: zie het dankwoord. Daarnaast hebben we geput uit de vele clinics en interviews die we de afgelopen jaren rondom dit onderwerp organiseerden vanuit het Platform Service Excellence met vele deelnemers. En uiteraard hebben we ook gebruikgemaakt van onze persoonlijke ervaringen als adviseurs met CX-gerelateerde trajecten in de afgelopen dertig jaar.

Het boek gaat over hoe CX succesvol aan te pakken. Het is een ‘*must-read*’, maar vooral een ‘*must use*’ boek voor twee verschillende doelgroepen. De *eerste* zijn de CX-managers, -professionals, -consultants, customer succes managers, Service Excellence-managers, Customer Excellence-managers, managers van frontofficeafdelingen en marketingmanagers die hun organisatie blijvend op de klant willen richten. De *tweede* zijn bestuurders, directeuren, managers en leidinggevenden van alle disciplines – zij zijn het die verantwoordelijk zijn voor de klantbeleving van hun organisatie, afdeling of team. Klantbeleving en klantgedrevenheid zijn immers geen stafverantwoordelijkheid, maar een directie- en lijnverantwoordelijkheid. Of het nu commerciële organisaties, publieke organisaties of zorgorganisaties zijn, klein of groot – dat maakt niet uit. De ervaring van de afgelopen jaren leert dat elk soort organisatie baat heeft bij een betere klantbeleving. Werken aan CX conform het Service Excellence gedachtegoed is geen snelle eenvoudige route naar succes. Dat hebben de ervaringen van onze experts wel laten zien. Maar met focus, daadkracht, doorzettingsvermogen, bruikbare modellen en geduld kun je heel ver komen.

Kortom, in dit boek maken we de verbinding tussen CX, het werken aan CX, cultuur, leiderschap en verandermanagement. Volgens ons is er tot op heden nog geen vergelijkbaar Nederlandstalig boek gepubliceerd dat zo nadrukkelijk een verband legt tussen deze aspecten. Op basis van uitvoerig onderzoek onder ervaringsdeskundige experts, vier casestudies en onze persoonlijke ervaringen laten we niet alleen zien wat succesvol CXM van de organisatie vraagt, maar vertellen we ook hoe een organisatie hier gestructureerd aan kan werken. Het helpt zowel CX-professionals als bestuurders, directeuren en managers om hun verantwoordelijkheid te nemen en van CX blijvend een succes te maken.

Dit boek is als volgt gestructureerd. In deel I geven we een inleiding op CX en analyseren we waarom minder dan de helft van de CX-trajecten slaagt. In deel II zetten we CX en CXM als organisatiecultuur neer. Ook zetten we de belangrijkste ingrediënten van CXM conform het Service Excellence gedach-

tegoed op een rijtje. In deel III komt de toepassing aan de orde. Wat zijn de verschillende fasen die je als organisatie kunt doorlopen, wat zijn de belangrijkste zaken om aan te werken en wat zijn de belangrijkste do's-and-don'ts volgens experts? In de Praktijkcases beschrijven we vier praktijkcases van DELA, Enmo, Forever Direct en Meinona die een helder beeld geven van hoe organisaties succesvol met CX, klantgedrevenheid en Service Excellence aan de slag zijn gegaan. Voor meer informatie en allerlei handige tools verwijzen we je naar de site van ons Service Excellence Institute: serviceexcellence.nu.

We hebben ons best gedaan om dit boek praktisch, handzaam, boeiend en bruikbaar te maken. We horen graag of dat is gelukt. Je kunt ons gemakkelijk vinden op LinkedIn.

Voor nu, veel lees- en vooral gebruiksplezier,

Rotterdam / 's-Hertogenbosch, augustus 2024

Jean-Pierre Thomassen
Eric de Haan

DEEL I CUSTOMER EXPERIENCE ALS UITDAGING

Dit eerste deel geeft een beschrijving van de setting van dit boek: klantbeleving en het werken hieraan. Het geeft een beeld van de historie, wat CX is, de wijze van werken aan CX en de problemen die veel organisaties ermee ervaren.



CX is (wordt) een must-have

HOOFDSTUK 1

CUSTOMER EXPERIENCE

*Elke twintig jaar wordt klantbeleving
duizendmaal belangrijker voor succes.*

Don Peppers

In dit eerste hoofdstuk beschrijven we het werken aan klantgedrevenheid en klantbeleving vanuit een historisch perspectief. We vertellen wat CX is en beschrijven ook het belang om medewerkers, partners en voor bedrijven ook aandeelhouders hierbij te betrekken.

Werken aan klantgedrevenheid in de loop van de jaren

Sinds er handel is, zijn er relaties tussen klanten en leveranciers. Vuistbijlen en andere goederen werden geruild. Vanaf toen hebben er aspecten van klantgerichtheid gespeeld tussen klanten en leveranciers. Het trachten te voldoen aan de wensen van de klant heeft zo zijn vormen gehad in de tijd van de Romeinen, de middeleeuwen en alle jaren hierna. Na de Tweede Wereldoorlog waren de grondstoffen schaars en was er meer vraag dan aanbod. In die periode was er sprake van een *aanbiedersmarkt*: leveranciers dicteerden de markt, niet de klanten. Daar is in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw een flinke verandering in gekomen. Leveranciers merkten dat er meer aanbod was dan vraag. De aanbodmarkt veranderde gestaag in een *vraagmarkt*. De klant en klantgericht werken kregen een veel prominentere plek in het managementdenken. Dit werd alleen nog maar versterkt door de opkomst van het internet, meer internationale concurrentie en een veel grotere transparantie voor klanten. Ook de omvorming van een productie-

naar een dienstenmaatschappij met veel intensiever klantcontact, heeft het klantdenken steeds belangrijker gemaakt.

Als professionals hebben we deze veranderingen in de afgelopen dertig jaar van dichtbij meegemaakt. Het begrip 'kwaliteit' is in de loop van deze periode veranderd van het voldoen aan technische specificaties (je kon kwalitatief hoogwaardige betonnen zwemvesten maken, als ze maar aan de specificaties voldeden; product geslaagd, klant verdronken) naar het voldoen aan de behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. In 1994 verscheen het eerste Nederlandstalige boek over *klanttevredenheid*² dat het periodiek onderzoeken van klanttevredenheid door organisaties op de kaart zette. Sinds toen is de aandacht voor klantgericht werken exponentieel gegroeid in organisaties en in de managementliteratuur. Naast klanttevredenheid zijn in de loop van de jaren thema's langsegekomen zoals klachtenmanagement, de klantgerichte organisatie, de 9+-organisatie, Customer Relationship Management (CRM), customer delight, Hostmanship, klantwaarde, klantloyaliteit, de Net Promoter Score, de Customer Effort Score, Closed Feedback klantonderzoek en natuurlijk CX. Sommige zijn na een tijdje weer van het toneel verdwenen, andere staan nog steeds op het toneel. En wat brengt de toekomst ons? Ongetwijfeld gaan ontwikkelingen zoals virtual reality en Artificial Intelligence vele nieuwe mogelijkheden bieden.

Vanwaar deze toenemende aandacht voor de klant? Zoals eerder al aangegeven, klanten hebben tegenwoordig wat te kiezen. En alleen maar kwalitatief goede producten of diensten bieden, is niet meer goed genoeg. De maaltijd in het restaurant kan nog zo lekker zijn, maar als de bediening slecht is dan ga je er niet meer heen. Klanten worden kritischer en switchen gemakkelijker als ze kunnen. Ze worden niet alleen kritischer over bedrijven, maar ook over (semi)overheidsorganisaties en zorginstellingen waar ze diensten van afnemen. Social media, consumentenrechten en consumentenprogramma's op radio en televisie hebben hieraan bijgedragen. Dit heeft bij organisaties geleid tot een omslag in denken van 'vanbinnen naar buiten' – product- en procesgericht – naar 'vanbuiten naar binnen' – CX- en klantgericht – waarbij alleen een tevreden klant goed genoeg is. Uiteraard gebeurt dit in de ene organisatie fundamenteler dan in de andere, maar elke organisatie wordt vroeg of laat geconfronteerd met denken en werken voor en vanuit de klant. En dat niet alleen in het bedrijfsleven. Met name in de publieke dienstverlening is er in de loop van de jaren veel meer aandacht voor dienstverlening en klantbeleving gekomen. Wellicht onder druk van de publieke opinie is klanttevredenheid hier steeds belangrijker geworden. Naar onze mening terecht. Immers, veel publieke organisaties zijn en acteren als monopolisten. De klant heeft geen keuze. En in zo'n situatie heb je als organisatie de morele plicht om je klanten écht als klanten te behandelen.

We hebben in de inleiding en deze eerste paragraaf al heel wat begrippen gebruikt. Wellicht is het goed om ze hier even helder neer te zetten. In het kader hieronder hebben we definities van de belangrijkste begrippen weer-gegeven.

Klant: iedereen die gebruikmaakt van de diensten en/of producten van een organisatie. Dit ongeacht of deze wel of niet keuzevrijheid heeft en hier wel of niet direct voor betaalt. Het is degene die je boterham betaalt.

Klantgericht: de mate waarin de prestaties van de organisatie, teams en medewerkers voldoen aan de wensen en verwachtingen van hun klanten.

Klantgedreven: de organisatie tracht niet alleen te voldoen aan de wensen en verwachtingen van klanten, maar deze zelfs te overtreffen. De organisatie streeft naar een sterke emotionele band met haar klanten.

Customer Experience (CX): de subjectieve beleving die klanten bij de organisatie, de dienstverlening en haar producten hebben.

Customer Experience Management (CXM): het werken aan het verbeteren van de klantbeleving om zo de ideale klantbeleving structureel en consistent te realiseren.

Cult: onze definitie in dit boek is: een instrumentele, vrijblijvende, niet-geborgde en fragmentarische aanpak in een deel van de organisatie.

Cultuur: ongeschreven regels en waarden die een groep mensen via formele en informele leiders, verhalen, rituelen, structuren en symbolen heeft geleerd om voldoende te functioneren en daarom als de gewenste manier van werken aan nieuwe leden van de groep wordt overgedragen.

Customer Experience

Het was onder andere het boek van Pine en Gilmore, *The Experience Economy*³, dat in 1999 het denken over klantbeleving (CX) startte. Klanten bevinden zich volgens hen in een theater waarbij alles wat ze beleven van belang is. Een van de schetsen die ze gebruiken is die van koffiedrinken op het Piazza San Marco in Venetië. Hoe kan het dat je bereid bent om 10 euro voor een kop koffie te betalen, terwijl er andere plekken zijn waar de koffie maar een enkele euro kost? Juist, het is de beleving – de CX – van het plein, de entourage, het terras en de daarbij passende bediening die een meerwaarde van 9 euro heeft. De economie transformeert van een producteneconomie naar een *belevingseconomie*, zo stellen Pine en Gilmore. Bedrijven en organisaties in het algemeen kunnen met de klantbeleving die ze bieden het verschil maken en zo succesvol zijn.

Maar wat is CX in de kern? CX is de subjectieve beleving die klanten bij de organisatie, de dienstverlening en haar producten hebben⁴. Het is de klant zijn cognitieve, emotionele, gedragsmatige, zintuigelijke en sociale respons op het aanbod en het handelen van een organisatie⁵. Alle zintuigen spelen hierbij een rol. Deze respons is subjectief en hangt van de persoon en de situatie af. Het is de werkelijkheid van de klant. Deze hoeft niet overeen te komen met de ‘echte’ werkelijkheid en is vaak gebaseerd op intuïties. Wat denk je als de toiletten vies zijn in een restaurant? Vaak wordt de werkelijkheid van de klant beïnvloed door allerlei externe factoren. Tien minuten moeten wachten in de regen lijkt veel langer dan tien minuten wachten op een zonnig terrasje met een lekker drankje. Toch is het allebei tien minuten. Bij CX staat de werkelijkheid volgens de klant voorop – alles draait om zijn psychologie.

In de loop van de afgelopen decennia hebben we veel meer inzicht in dit ‘denken’ gekregen. Wetenschappers in de *Behavioural Economics* zoals Kahneman en Thaler⁶ hebben het brein van ons mensen ontleed, onderzocht en beschreven. We zijn veel minder rationele wezens dan verwacht en gedacht. Meer dan 90 procent van ons handelen is niet gebaseerd op onze ratio, maar op emoties. We hebben twee systemen in ons brein die bij beslissingen onafhankelijk van elkaar werken. We kiezen of voor dat van snel, bijna onbewust en intuïtief denken en handelen, of voor dat van traag denken en bewust handelen dat ons relatief veel inspanning en energie kost. Ons systeem van snel en intuïtief denken en handelen is hierbij dominant. Ons brein is van nature lui en mensen – en dus ook klanten – gaan liever af op intuïtie en kiezen graag de gemakkelijke weg. Kortom, de beleving die we hebben, bepaalt in grote mate ons handelen.

Vroeger, toen deze inzichten er nog niet waren, was het hebben van een ervaring zonder problemen, fouten of klachten de norm. Een ‘7’ was al snel goed genoeg. En nog steeds zijn er veel organisaties die contacten met klanten zien als ongewenste kostenposten, die efficiënter gemaakt en liefst voorkomen moeten worden. Menig organisatie stuurt, onder het mom van CX, vanuit *Operational Excellence* en drastische kostenreductie op het voorkomen van live contact met klanten en op het standaardiseren van contacten, met behulp van chatbots en andere efficiënte, kostenbesparende hulpmiddelen. Er zijn inmiddels organisaties waar je als klant geen echte medewerker meer te spreken krijgt. En an sich is daar niets op tegen voor de eenvoudige en goed te standaardiseren klantvragen. Maar er zijn altijd situaties waarbij je niet van de chatbot naar de website naar een gedigitaliseerde contactmedewerker gestuurd wilt worden. Wil je werkelijk het verschil maken, wil je werkelijk een band met klanten opbouwen, dan kom je er niet met het helemaal wegbezuinigen van menselijk contact.

Van een efficiënte CX naar een excellente CX

Wat momenteel speelt op het gebied van CX staat mooi verwoord in het *PIM Trendrapport 2024*⁷. Een van de trends is: *middelmatigheid troef versus extreme verwondering*. Veel van de dienstverlening tegenwoordig is gebaseerd op regels, voorgekauwd, oppervlakkig, supersaai, gebaseerd op middelmatigheid, conform templates, gebaseerd op algoritmen en efficiency en risicoloos. Dienstverlening is gebaseerd op de inzet van technologie. De tegentrend is echter dat klanten steeds meer op zoek zijn naar verwondering en emotionele intensiteit: ze willen geraakt worden en ‘collectieve bruis’ ervaren. Dit zorgt voor een sterke band van klanten met een organisatie. Een andere trend is: *human value experience versus customer leugen*. De customer leugen (‘customer washing’) is gebaseerd op klanten minder bieden door een slechtere klantenservice, kleinere producten voor dezelfde prijs, ingewikkelde abonnementen en slechtere producten. Het gevolg is dat klanten afhaken. De tegentrend is onder andere het bieden van een EQ-klantenservice met empathie en menselijkheid aan klanten. Een klantenservice met emotionele intelligentie. Medewerkers die klanten willen begrijpen en tijd hebben om echt contact te hebben. Het gaat hierbij om 95 procent softskills en 5 procent oplossingskills.

Nogal wat organisaties hebben hun dienstverlening en bijbehorende klantbeleving ingericht vanuit middelmatigheid troef en een customer leugen. Efficiency en digitalisering voeren hier de boventoon, dienstverlening en service aan klanten worden gezien als kostenpost waar je zo veel mogelijk in kunt snijden door digitalisering, outsourcing, AI, chatbots en andere kostenreducties. ‘Managen zonder ziel is een epidemie geworden. Alles moet efficiënt en effectief’, stelt managementwetenschapper Henry Mintzberg. ‘Maar je kunt een orkest of ziekenhuis niet runnen als een fabriek. Ik zie gezondheidszorg eerder als een roeping dan een business. En als het bij een orkest om efficiëntie zou gaan, kun je de helft van de muzikanten ontslaan omdat ze niet de hele tijd aan het spelen zijn en maar wat zitten te wachten. Eigenlijk is bijna alles wat het leven de moeite waard maakt niet te meten’, aldus Mintzberg⁸.

Gelukkig zijn er ook klantgedreven organisaties die CX als een investering in de toekomst zien. Die CX insteken vanuit een *human value experience* die leidt tot extreme verwondering en collectieve bruis bij klanten. Een middelmatige beoordeling van een 7 van de klant is voor hen niet goed genoeg. Bedrijven zoals Coolblue, Picnic en Schoenen Torfs hebben de lat hoog gelegd. Voor hen is elk contactmoment een vorm van relatieversterking, een moment van de waarheid waarbij een emotionele relatie gemaakt of gekraakt kan worden. Hun ambitie is het om een memorabele en emotionele klantervaring te cre-

eren. Waar een excellente CX bij deze organisaties een belangrijk onderdeel van de organisatiecultuur is, is dit bij menig andere organisatie nog niet het geval. Het gros van de organisaties belijdt met de mond dat men streeft naar een excellente CX, maar is dat werkelijk zo in de dagelijkse praktijk?

Customer Experience, Employee Experience en Partner Experience

Met hun service en grote zorg voor medewerkers en klanten is Schoenen Torfs gekend als de meest klantvriendelijke schoenretailer van België. Een belangrijke sleutel voor dat succes is de zorg voor de medewerkers. Torfs werd al tien keer verkozen tot ‘Beste Werkgever’ van België en werd in 2019 zelfs uitgeroepen tot ‘Beste Werkgever’ van Europa. Wouter Torfs, CEO van het bedrijf, zei al eens dat hij eigenlijk maar één indicator in de gaten houdt: hoe betrokken en bevlogen zijn medewerkers zijn. Zonder enthousiaste medewerkers, geen enthousiaste klanten. Of zoals Eckhart Tolle het zegt: *‘If you get the inside right, the outside will fall into place.’*

Buiten winnen, is binnen beginnen. Het is lastig om te verwachten dat medewerkers hun klanten een excellente beleving bieden, als ze zelf een andere beleving hebben bij de organisatie waar ze voor werken. Organisaties zouden daarom hun medewerkers net zo goed moeten behandelen, als dat zij willen dat hun medewerkers klanten behandelen. Zingerman, oprichter van de gelijknamige Amerikaanse delicatessenketen vermaard om zijn excellente service, verwoordt dit als volgt: *‘Organizations have no reason to expect that their customers will get a higher level of service than they themselves provide.’*

We weten al heel lang dat medewerkers een grote impact hebben op klanten, vooral in de dienstensector met veel klantcontact. Een ongemotiveerde medewerker die niet tevreden is met zijn werk(gever), heeft direct impact op hoe externe en interne klanten worden bediend. Maar er is ook een indirecte relatie. Zo had de directie van een filiaal van een Frans warenhuis besloten dat alle medewerkers een klantgerichtheidstraining zouden gaan volgen. Het hele warenhuis was een dag gesloten voor een training in acht verschillende groepen. Wat gebeurde er? Een uur na de start moest het programma omgegooid worden. Medewerkers weigerden nog mee te doen. Eerst moesten allerlei zaken veranderen, zoals werkomstandigheden, leiderschap en interne communicatie. Eerst moesten die verbeteren, daarna kon klantgerichtheid besproken worden, aldus de medewerkers. Die dag eindigde dus anders dan verwacht. Als medewerkers niet goed in hun vel zitten, zijn ze minder bereid om te veranderen en om bij te dragen aan het verbeteren van de organisatie. Het heeft ook een ander effect: medewerkers vertrekken. Nogal wat organisaties met een te hoog verloop, hebben problemen met het

voldoen aan de wensen van hun klanten. Door het personeelsgebrek lopen de wachttijden op of moeten organisaties zelfs ‘nee’ verkopen aan klanten.

Binnen het CX-denken komt er de laatste jaren dan ook steeds meer aandacht voor *Employee Experience* (EX) – de beleving van medewerkers ten aanzien van hun werk, hun ontwikkeling en de organisatie waarvoor ze werken. Zie de medewerker als je klant. Het werken aan EX kent dan veel overeenkomsten met het werken aan CX. Uiteraard is de inhoud anders. Nogal wat organisaties hebben de EX van medewerkers tijdens ‘medewerkerstreizen’ zoals werving, selectie en indiensttreding, en persoonlijke ontwikkeling in kaart gebracht en verbeterd. Vandaar dat we EX als een rode draad door de verschillende hoofdstukken van dit boek hebben gevlochten.

Ook *Partner Experience* (PX) verdient de nodige aandacht. Organisaties hebben vaak een deel van hun dienstverlening uitbesteed aan externe partijen. Zij zijn cruciaal in het bieden van de ideale CX. Klanten maken immers geen onderscheid tussen wie de dienstverlening levert. De beleving van deze partners van de samenwerking is dan ook essentieel. Vandaar dat je op een aantal plekken in dit boek deze partners voorbij ziet komen.

En Shareholder Experience dan?

De directeur Benelux van een bekend autoruitenherstelbedrijf beschreef zijn managementfilosofie als volgt: ‘We zorgen voor blije klanten en blije medewerkers, dan komen de blije aandeelhouders vanzelf.’ Daar zit een kern van waarheid in. En bij sommige organisaties die echt overtuigd zijn van de kracht van CX/EX/PX kan dit werken. Maar niet alle organisaties hebben directies en aandeelhouders die van buiten naar binnen denken. Wat als aandeelhouders kortetermijngericht zijn, snel willen cashen, denken dat een goed product voldoende is en niet geloven in de CX-filosofie? Wij zijn in de afgelopen dertig jaar heel wat organisaties tegengekomen waar financieel directeuren en algemeen directeuren niet overtuigd waren van het centraal stellen van de klant. Ze denken dat CX vooral geld kost en een kers op de taart is, en niet of onvoldoende bijdraagt aan de waarde voor aandeelhouders.

Binnen de CX-gedachte is *Shareholder Experience* (SX) zeker nog geen gemeengoed. En toch willen we er hier een lans voor breken. Wat is de beleving van aandeelhouders ten aanzien van de organisatie en haar prestaties en resultaten: wat is de businesscase van CX/EX/PX? Het beeld dat velen hebben, is dat CX-professionals bezig zijn met ‘leuke dingen voor klanten en medewerkers’ – maar wat kost het en wat levert het op? Een probleem is dat het simpel is om de kosten ervan in kaart te brengen, maar dat het nog niet zo

eenvoudig is om in beeld te brengen wat een betere CX/EX oplevert in termen van langetermijnwaarde voor aandeelhouders. Het is misschien niet gemakkelijk dat te berekenen, maar wel essentieel voor draagvlak bij de financiële afdeling en het algemeen management dat kijkt naar de aandeelhouders.

Aandacht vanuit CXM voor financiën helpt. Binnen organisaties zijn er vaak veel meer initiatieven en prioriteiten dan financiële middelen. Ook de arbeidscapaciteit is beperkt, tijdens de verbouwing gaat de verkoop immers gewoon door. En vaak zijn het steeds dezelfde medewerkers die betrokken worden bij projecten. Projecten op het vlak van kostenreductie, productverbetering, compliance en digitalisering krijgen vaak de voorrang, omdat ze nodig zijn om aan verplichtingen te voldoen ('must-have') of op de korte termijn een positief rendement opleveren. Dus zonder een goede business-case is de kans aanzienlijk dat een CX-project als 'nice-to-have-initiatief' wordt gezien en een lagere prioriteit krijgt. Dit is niet alleen zo in het bedrijfsleven, maar ook in publieke organisaties en zorginstellingen.

Dat brengt ons bij onze invulling van CX. Eigenlijk is het de symbiose van CX, EX, PX en SX. Door gebalanceerd aandacht te hebben voor de stakeholders – klanten, medewerkers en aandeelhouders – kan er sprake zijn van een volledige CX-organisatie.

ORGANISEREN EN IMPLEMENTEREN
VAN KLANTBELEVING IS GEEN
PROGRAMMA OF PROJECT, GEEN
SPECIALISME, GEEN INSTRUMENTELE
BENADERING, GEEN KLANTREIS, GEEN
VRIJBLIJVENDE AANPAK EN VOORAL
NIET HET EXCLUSIEVE WERKTERREIN
VAN FRONTOFFICEAFDELINGEN EN
STAFAFDELINGEN.



CX is een complex vraagstuk;
simpele oplossingen werken niet

OVER DE AUTEURS

Jean-Pierre Thomassen

Organisatieadviseur op het vlak van CX en Service Excellence, daarnaast als docent verbonden aan de universiteiten van Groningen en Rotterdam. Docent bij Beeckestijn Business School en de Hotelschool The Hague. Oprichter van het Service Excellence Institute. Publiceerde eerder zeventien boeken over klantgerichtheid, marketing en Service Excellence.



Eric de Haan

Voorzitter van Stichting Gouden Oor en oprichter van het Service Excellence Institute. Helpt als adviseur organisaties hun klantgevoeligheid integraal te ontwikkelen met de Gouden Oor Standaard en de Service Excellence Standard als referentiekaders. Publiceerde eerder zes boeken over klantgevoeligheid en excellente dienstverlening.



Meer dan de helft van alle CX-initiatieven faalt. Tijd voor een solide en praktische aanpak om werkelijk vanuit klantbeleving te werken.

CX-professionals lopen regelmatig tegen grenzen aan die verhinderen dat Customer Experience (CX) een organisatiecompetentie wordt. Het blijft beperkt tot activiteiten van een afdeling, omdat het niet als chefsache wordt gezien.

Dit boek biedt een concrete, beproefde en gefaseerde aanpak om CX integraal in een organisatie in te bedden, zodat het organisatiecultuur wordt. De aanpak is gebaseerd op grondig onderzoek van de auteurs naar de ervaringen van experts en organisaties die succesvol werken met het Service Excellence gedachtegoed. Dat gedachtegoed – vastgelegd in een wereldwijde ISO-norm – beschrijft wat nodig is om klantbeleving organisatiebreed te ontwikkelen.

Deze aanpak mobiliseert de volledige organisatie voor CX en maakt haar blijvend klantgedreven. Relevant voor directeuren en managers van profit-, non-profit- en zorgorganisaties met CX in hun portefeuille en CX-professionals die hun organisatie blijvend op de klant willen richten.

Jean-Pierre Thomassen is organisatieadviseur op het vlak van CX en Service Excellence, docent marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen en oprichter van het Service Excellence Institute.

Eric de Haan is voorzitter van Stichting Gouden Oor en oprichter van het Service Excellence Institute. Hij helpt organisaties hun klantgevoeligheid integraal te ontwikkelen.



boom.nl
boommanagement.nl