

DE CX TRAVEL GUIDE

VOORWOORD

In 2017 schreven we ons eerste boek en interviewden wij 25 commercieel directeuren uit het zakelijke domein. Toen was de vraag: hoe zet jij je klant centraal? Hier lag de focus op 100% relevant zijn voor je klant: vanuit missie, visie, producten, diensten, prijs, kwaliteit en in samenwerking met partners. In dit boek leggen we de focus niet op het 'waarom' en het 'wat', maar vooral op het 'hoe'. Hoe ben en blijf je relevant voor je klanten op de vlakken van beleving en perceptie en hoe beïnvloed je deze? Dit bedoelen we als we het hebben over *customer experience*, oftewel CX. In het Nederlands noemen we het klantbeleving. We nemen in dit boek overigens niet alleen het zakelijke domein onder de loep, maar ook de consumentenmarkt.

Het organiseren van *customer experience*, oftewel: CX-management, is een jong vakgebied met nog veel niet belopen paden. Voordat je zelf de CX-jungle instapt, is het handig om tips en tricks mee te krijgen van mensen die deze reis eerder hebben ondernomen, want niets zo fijn als leren van de ervaring – fouten én succesverhalen – van anderen. Daarom besloten wij een reisgids, *De CX Travel Guide*, te schrijven met onze visie om zo goed mogelijk voorbereid op pad te gaan. Als je de beleving voor jouw klanten goed wilt organiseren, begin je aan een avontuurlijke reis met hobbels en obstakels!

De CX Travel Guide is er niet alleen voor CX-managers en CX-experts. Ook commercieel- en marketingdirecteuren kunnen deze gids goed gebruiken, net zoals je collega's op de financiële en juridische afdeling. CX is namelijk een organisatiebreed thema en hoe meer mensen nieuwsgierig en enthousiast over CX raken, hoe beter.

Goed, je hebt besloten op reis te gaan, je weet ongeveer wat je gaat doen, maar waar start je? Wij adviseren: ga eerst verkennen, onderzoek je bestemming en kies dan welk pad je gaat volgen. De reis is er een waar volop te leren valt, je komt nieuwe dingen tegen en gelukkig heb je dit boek in handen dat je verder helpt.

De CX Travel Guide was er niet geweest als we onze achttien medereizigers niet hadden mogen interviewen. Zij werken allemaal dagelijks aan de klantbeleving van hun organisatie en hebben een route voor hun organisatie uitgestippeld. Zij delen graag hun geleerde lessen, valkuilen en adviezen met je! Met dit boek hopen we een steentje bij te dragen aan de ontwikkeling van het vakgebied CX en het hierdoor ook naar een hoger niveau te tillen.

Wij vonden het schrijven van dit boek een tof avontuur. De interviews waren leerzaam en inspirerend, de uitwerking van het boek gaf ons energie en hielp ons onze kennis weer uit te breiden. De schrijfsessies op het strand, in hotels en tijdens lekkere lunches aan elkaars eettafel maakten het voor ons een fijne reis. Wij zijn blij! Blij met alle geïnterviewden en gelukkig met het boek dat voor je op tafel ligt. Het afgelopen jaar was een feestje en hopelijk lees je dat hier terug.

We wensen je veel leesplezier!

Nienke Bloem, Evelien van Damme en Karolien van der Ouderaa

Baarn, 10 januari 2020

INHOUD

INLEIDING

8

1 VERKENNING: EEN GOEDE VOORBEREIDING IS HET HALVE WERK

11

- 1.1 Oriënteren waar je staat 12
- 1.2 Het *CX-framework* 15
- 1.3 De *CX*-volwassenheidsanalyse 19
- 1.4 Inspiratie van buitenaf 22

2 BESTEMMING: BESCHRIJF HET GEVOEL DAT JIJ JOUW KLANTEN WILT GEVEN

25

- 2.1 Schrijf je *CX*-strategie 26
- 2.2 Beschrijf het belang 27
- 2.3 Haal de verwachtingen van klanten op 27
- 2.4 Beschrijf wat er in jouw omgeving gebeurt 28
- 2.5 Maak helder wat de *CX*-doelstellingen en ambities zijn 29
- 2.6 Co-creëer je klantkompas 32
- 2.7 Voorbeelden van klantkompassen 35
- 2.8 Gebruik *storytelling* 36
- 2.9 Maak een *business case* 37

3 PAD: BEPAAL JE *CX*-ROADMAP

43

- 3.1 Denkers, doeners en delers 44
- 3.2 De route van de denkers 46
- 3.3 De route van de doeners 54
- 3.4 De route van de delers 64
- 3.5 Vertaal jouw pad naar een *CX-roadmap* 72

4 REIS: CX IN JE ORGANISATIE	75
4.1 Werken aan CX: pak de regierol	76
4.2 Koers houden op het uitgestippelde pad	80
4.3 Leer van jouw CX-medereizigers	82
4.4 De meest voorkomende <i>roadblocks</i>	85
5 MEDEREIZIGERS	89
6 CUSTOMER EXPERIENCE TEMPLATES	101
BRONNEN	134

INLEIDING

Het vakgebied *customer experience* (CX) heeft in korte tijd een enorme vlucht genomen. Steeds meer organisaties zijn bezig om hun klantbeleving te formuleren en te organiseren. Het onderwerp staat dan ook hoog op de agenda van veel organisaties. Forbes¹ verwacht dat vanaf dit jaar klantbeleving de belangrijkste reden is waarom de klant voor een bepaald bedrijf of merk kiest. Hoe de klant de dienstverlening ervaart, wordt naast product, kwaliteit en prijs dus steeds belangrijker.

Wat zien we gebeuren?

- Producten en diensten van organisaties gaan steeds meer op elkaar lijken. Denk aan energie, schoonmaak, beveiliging, maar ook producten zoals bijvoorbeeld telefoons.
 - Organisaties uit andere sectoren zetten de trend. Een voorbeeld is de Efteling, maar ook Jumbo, bloomon en Ryanair zetten een eigen en consistente klantbeleving neer.
 - Klanten zijn mondiger, omdat sociale media ze een breed podium geven.
-

Mede door deze ontwikkelingen wint het vakgebied CX aan terrein, ook steeds vaker op het hoogste niveau in organisaties.

‘We zijn al heel veel verbeterd, maar de verwachtingen van de consument zijn net zo hard omhoog gegaan als wij verbeterd zijn.’ *Rien, Aegon*

Organisaties zijn na een periode van *operational excellence* – gedreven door procesoptimalisatie en automatisering – in een periode aangekomen dat het (weer) om de klant en zijn beleving gaat. Neem Coolblue in navolging op de strategie van Amazon in de US. Amazon heeft vier pijlers: klantgerichtheid, continu optimaliseren, een cultuur van innovatie en *corporate agility*. Amazon en Coolblue laten ons zien dat je het verschil maakt door de klant centraal te zetten. Deze verandering – van *operational excellence* naar CX – heeft tot gevolg dat de klant een steeds hogere verwachting heeft als het gaat om dienstverlening. Deze verwachting beperkt zich niet tot een paar branches, maar raakt ons allemaal.

‘Great customer experiences don’t happen by accident.’ *Nienke*

**'I'VE LEARNED THAT PEOPLE
WILL FORGET WHAT YOU SAID,
THEY FORGET WHAT YOU DID,
BUT THEY NEVER FORGET HOW
YOU MADE THEM FEEL.'**

Maya Angelou

Organisaties die goed zijn in het organiseren en uitvoeren van een eigen en consistente klantbeleving, zetten dit in als belangrijk concurrentiemiddel. Organisaties concurreren daardoor niet alleen op kwaliteit en prijs van producten en diensten, maar steeds meer op de ervaring en beleving die zij hun klanten meegeven. Dat laatste wordt dus met de dag belangrijker. Sterker nog, uit onderzoek van Capgemini² komt naar voren dat vier op de vijf consumenten (81%) eerder geld besteedt aan een product of dienst bij een bedrijf dat een betere klantervaring biedt.

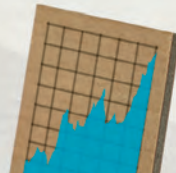
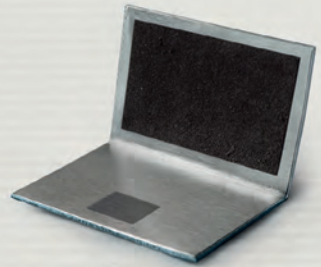
Klanten hechten veel waarde aan duidelijkheid, weten waar je aan toe bent, *what you see is what you get*. Sinds wij bij Kirkman Company aan de slag zijn met CX, zien we een aantal organisaties die zeer succesvol zijn. Bij nader onderzoek blijken zij allemaal goed te scoren op twee belangrijke thema's:

- **Eigenheid:** ambities rondom identiteit. Een onderscheidend vermogen en unieke signatuur als organisatie. Klanten kiezen voor deze eigenheid.
- **Consistentie:** de eigenheid van de organisatie klinkt door in alle kanalen en tijdens alle contactmomenten. Zo creëer je een eenduidige klantbeleving.

Omdat de reis van *customer experience* natuurlijk niet vanzelf gaat, helpen we je graag op weg. Ieder hoofdstuk in dit boek behandelt een belangrijk thema van CX. Per hoofdstuk wordt de korte inleiding gevolgd door verdiepingblokken, tips van experts en quotes van medereizigers (andere CX-professionals) die (een deel) van de reis al hebben afgelegd, of er volop inzitten. Aan het einde van het boek stellen we de medereizigers nog even voor, want zonder hen en hun waardevolle informatie was dit boek niet geworden wat het nu is. Theorie en praktijk, samen in een tof boek. We geven tot slot een aantal templates cadeau. Alles om je zo goed mogelijk op weg te helpen en jouw organisatie te transformeren naar één van de koplopers op het gebied van CX!

¹ *Why The M In CMO Should Be An X*. Shep Hyken, Forbes, 2019.

² *The Disconnected Customer: What digital customer experience leaders teach us about reconnecting with customers*. Mark Taylor, Capgemini, 2017.



1 VERKENNING

EEN GOEDE VOORBEREIDING IS HET HALVE WERK

Voordat je start met het organiseren van een eigen en consistente klantbeleving, is het goed om te weten hoe jouw organisatie ervoor staat op het gebied van klantbeleving. Je gaat op verkenning! Aan het einde van dit hoofdstuk heb je een helder beeld van je vertrekpunt op het gebied van CX-management. In dit hoofdstuk vertellen we je meer over:

- **Reflectie op jouw organisatie.** Onderzoek goed wat er al is en wat er op dit moment speelt op het gebied van klantbeleving. We introduceren het CX-framework als hulpmiddel om te reflecteren op waar jouw organisatie staat.
- **Inspiratie van buiten.** We geven adviezen hoe je van buiten naar binnen kunt kijken. Met andere woorden, hoe je je kunt laten inspireren door andere organisaties en branches.



1.1

ORIËNTEREN WAAR JE STAAT

Het plezier in het reizen begint al tijdens de verkenning, de voorbereiding. Je reis start namelijk hier! Houd ogen en oren wijd open, dat is het belangrijkste. Krijg een reëel beeld van waar je staat, ook al is het misschien confronterend. Alleen als je echt eerlijk bent, kun je verder komen. Wees nieuwsgierig en blijf je verwonderen. Tijdens de verkenning breng je in kaart wat er speelt en wat belangrijk is voor klanten en collega's. Vervolgens stel je jouw richting vast. In dit hoofdstuk lees je hoe je goed kunt verkennen en hoe andere organisaties dat hebben aangepakt. De voorpret kan beginnen!

Met deze vragen ga je aan de slag:

-
- Wat doen wij als organisatie al op het gebied van *customer experience*?

 - Wat moeten we nog meer of beter gaan doen?

 - Hoe zijn andere organisaties bezig met klantbeleving?

Als je deze vragen beantwoord hebt, weet je je startpunt. Het draait hierbij om het verzamelen van zoveel mogelijk informatie en het vinden van de rode draad. Vaak gebeurt er al heel veel in jouw organisatie en bij klanten. De kunst is om dit allemaal op tafel te krijgen en van hieruit verder te bouwen. Een hele puzzel dus. Kijk ook goed hoe anderen het doen, daar kun je ontzettend veel van leren. We laten daarom in dit boek ook een aantal ervaringsdeskundigen (jouw CX-medereizigers) aan het woord, doe er je voordeel mee. Vervolgens deel je al je bevindingen met belangrijke collega's (*stakeholders*), zodat jouw bevindingen het gemeenschappelijke beeld worden.

Een gedegen verkenning is essentieel voor iedere transformatie. Soms ligt dat wat je vindt voor de hand, maar heel vaak speelt er meer op verschillende niveaus en is de situatie ingewikkelder dan deze in eerste instantie lijkt. Met de informatie uit de verkenning stel je vast welke uitdagingen er liggen, waarom de transformatie nodig is en wat deze jou uiteindelijk gaat brengen.

Goed, laten we starten met verkennen en antwoorden vinden op de eerdergenoemde vragen. Hoe doe je dat? De eerste stap is het goed doorgronden en begrijpen van de situatie. Dit doe je onder andere door bestaande documentatie te verzamelen en analyseren. Door *deskresearch* vind je allerlei informatie over en verwijzingen naar klantbeleving. Kijk bijvoorbeeld naar de missie en visie van jouw organisatie. Ook de klanttevredenheidsonderzoeken leveren een schat aan informatie op.

CHECKLIST VOOR DESKRESEARCH

Algemene bedrijfsinformatie:

- Missie en visie
- Organisatiestructuur
- Klantstrategie
- Marktonderzoek
- Brancheonderzoek
- Marketinganalyses
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Informatie over de inrichting van de dienstverlening:

- Product- en dienstencatalogus
- Omschrijving van inzet van kanalen
- Procesbeschrijvingen
- Klantreizen
- Interne instructies en presentaties (op hoofdlijnen)
- Klantcommunicatieplan(nen)

Informatie over klantbeleving:

- Klanttevredenheidsonderzoeken (inclusief klachten)
- Algemene onderzoeken naar de kwaliteit van de dienstverlening
- Eventueel onderdelen uit medewerkerstevredenheidsonderzoeken die hier op ingaan

Informatie over volumes:

- Aantallen contactmomenten in de kanalen
- Aantallen aanvragen en cases
- Contactduur en frequenties

Informatie over alles wat er al is en wordt gedaan voor sturen op klantbeleving:

- KPI's waarop gestuurd wordt, bijvoorbeeld NPS, CSAT of CES
- Proces van klantfeedback
- Eerdere projecten op het gebied van klantbeleving

DRIE BELANGRIJKE METRICS

Net Promoter Score (NPS):

In hoeverre zou je onze producten en service aanraden aan familie of vrienden?

Customer Satisfaction (CSAT):

In hoeverre ben je tevreden met onze producten en service?

Customer Effort Score (CES):

Hoe gemakkelijk vond je het gebruik van onze producten en service?