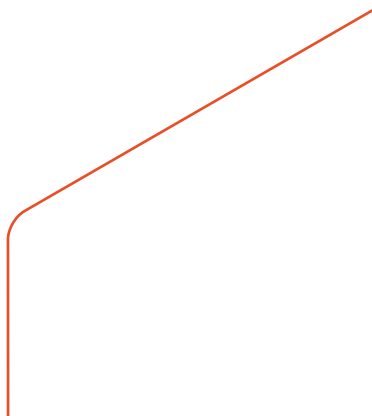


DE C'X TRAVEL GUIDE





ISBN 9789463015035 (hardcover)

ISBN 9789463015042 (ebook)

Uitgeverij Eburon, www.eburon.nl

Ontwerp, DTP & Illustraties: Monique Giling & Mischa Pranger

Eindredactie door Nienke van Oeveren, Boekredactie

Geproduceerd door Kyden, Nieuwe Spiegelstraat 11, 1406 SG Bussum

T 088 404 0456 E info@kyden.com

W www.kyden.com

© 2024 Kyden B.V. Alle rechten voorbehouden. Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, mits met voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n).

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.

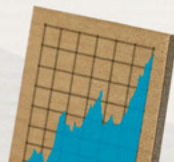
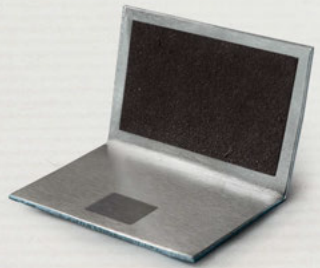
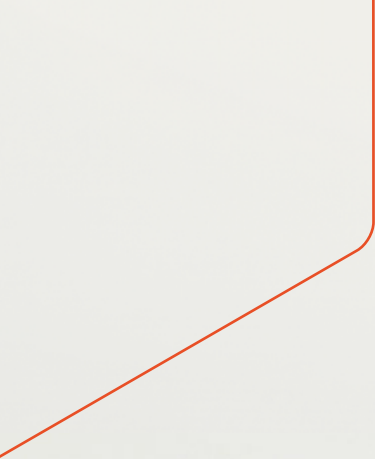
We wensen je veel leesplezier!

Nienke Bloem, Evelien van Damme en Karolien van der Ouderaa

Inhoud

Inleiding	8
1 Verkenning: een goede voorbereiding is het halve werk	11
1.1 Oriënteren waar je staat	12
1.2 Het <i>CX-framework</i>	15
1.3 De <i>CX</i> -volwassenheidsanalyse	19
1.4 Inspiratie van buitenaf	22
2 Bestemming: beschrijf het gevoel dat jij jouw klanten wilt geven	25
2.1 Schrijf je <i>CX</i> -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 <i>CX</i> -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 <i>CX</i>-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 <i>CX-roadmap</i>	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 roadblocks	85
5 Medereizigers	89
6 Customer Experience emplates	101
Bronnen	134

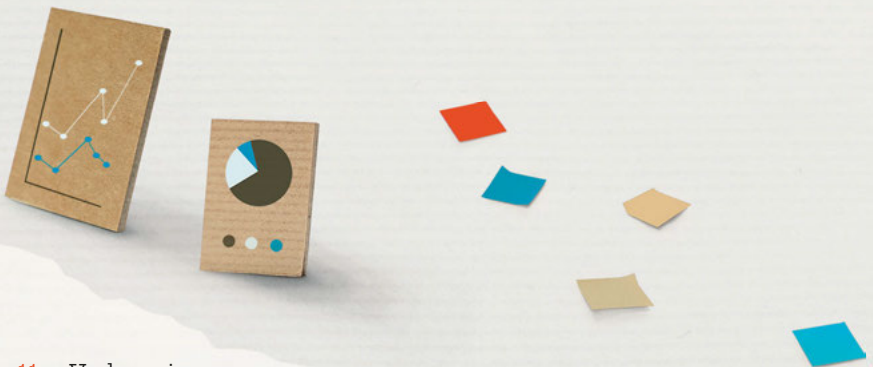


1 Verkenning

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?

Een *deskresearch* voer je voornamelijk achter je bureau uit, maar behalve een goede analyse van bestaande documentatie (een minimale vereiste), is het ook heel belangrijk om te observeren en te luisteren naar wat er speelt bij klanten én collega's. Met deze gesprekken verdiept en verbreed je de vergaarde informatie. Zo krijg je een compleet beeld van je vertrekpunt. Vraag bijvoorbeeld aan huidige klanten en collega's van verschillende afdelingen hoe zij de huidige klantbeleving zouden omschrijven. Of: wat zou jij veranderen om onze klantbeleving te verbeteren?

'Wat kun jij als medewerker aan CX doen? We hebben iedere medewerker een kaart laten maken. Die hebben we hier een hele tijd opgehangen ter inspiratie, maar er lag ook een boek. We hebben ons *leadershipteam*, 100 belangrijke mensen waaronder de *Group CEO*, hun *commitments* erin laten opschrijven met wat zij gaan doen ter invulling.' *Daniel, Thomas Cook*

Om te voorkomen dat je maanden bezig bent met observeren en luisteren, is werken met *experience rooms* een goed idee. Dit zijn interactieve sessies waarbij je ervaringen, beelden en kennis ophaalt bij kleine groepen, zowel collega's als klanten. Zo ga je ook alvast aan de slag om de denkmotor over dit onderwerp bij collega's aan te zetten. Zij worden op deze manier op een leuke wijze geactiveerd om over klantbeleving in de organisatie na te denken. Dit betekent het begin van nieuwe ambassadeurs die het thema klantbeleving in jouw organisatie verder helpen.

De *experience room*

Klanten en collega's (die klantcontact hebben) kunnen vaak ontzettend veel vertellen over waar jouw organisatie staat op het gebied van klantbeleving. Een mooie manier om dit op tafel te krijgen is het organiseren van *experience rooms*. Dit zijn interactieve sessies gericht op:

- Het ophalen van kennis, ervaringen en beelden.
- Gezamenlijk structuur aanbrenge in diverse zaken.
- De eerste beeldvorming als basis voor belangrijke keuzes.

In een *experience room* sessie worden binnen één uur de belangrijkste thema's doorlopen met maximaal vijf deelnemers. Hang in een kamer bijvoorbeeld zeven vragen op een brown paper aan de muur en laat iedereen antwoorden door middel van post-its. Denk aan een vraag als: 'Hoe warm word jij van onze klantbeleving?' Teken op het brown paper naast de vraag ook een grote thermometer waar collega's hun temperatuur bij kunnen schrijven. Doordat je de antwoorden visueel maakt, bouwt het totaalbeeld zich snel op en begint het voor de deelnemers en anderen geïnteresseerden te leven.

1.2 Het CX-framework

De volgende stap in het bepalen van je vertrekpunt, is om door de bril van CX-management naar je organisatie te kijken. Je leert dan hoe volwassen jouw organisatie is als het gaat om het organiseren van een eigen en consistente klantbeleving. Wij gebruiken hier het *CX-framework* voor, gebaseerd op het boek *Outside In* van Harley Manning en Kerry Bodine van Forrester Research³.

Definitie CX-management

Onder CX-management verstaan we **het structureel organiseren van een eigen en consistente klantbeleving**. Door het inrichten van CX-management bereik je resultaten als: loyaliteit van klanten, een hogere *customer lifetime value*, een hogere NPS en verhoogde medewerkerstevredenheid en -betrokkenheid.

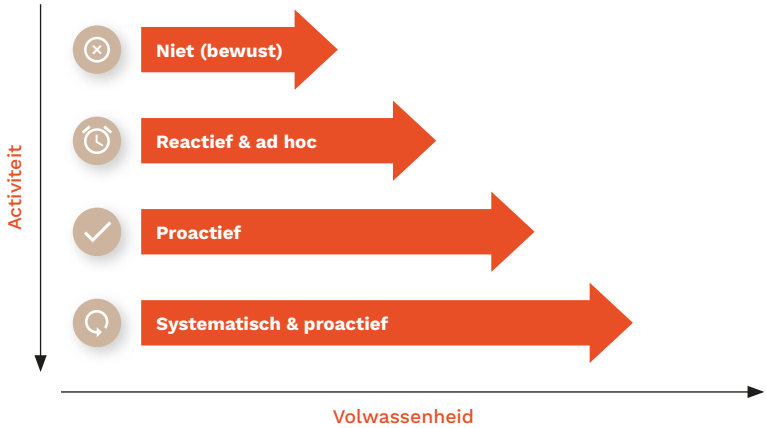
Wij zijn ervan overtuigd dat geen enkele organisatie bij nul begint, maar ook weten we: *‘great customer experiences don’t happen by accident’*. Als het toevallig goed gaat, kan het toevallig ook (goed) fout gaan. Dat wil je natuurlijk niet. Het is daarom belangrijk een eigen en consistente klantbeleving te organiseren. Daarbij zijn zes pijlers van belang en de mate van ontwikkeling van jouw organisatie op elk van deze pijlers. Deze vind je in Figuur 1.1. De mate waarin een pijler in jouw organisatie proactief wordt georganiseerd noemen we de mate van CX-volwassenheid.

Figuur 1.1
Customer experience (CX) Framework Kyden, gebaseerd op het boek *Outside In*.



³ *Outside In, The Power of Putting Customers at the Center of Your Business.* Manning, Bodine & Bernoff, Forrester Research, 2012.

Figuur 1.2
Niveaus van
volwassen-
heid.



Met volwassenheid bedoelen we hoe professioneel je bent op het gebied van CX-management. Op die manier zie je bij welke pijlers je actie kunt ondernemen. Leg jouw organisatie eens langs de lat van het CX-framework, we zijn benieuwd waar jouw groeipotentie zit! Vul template 1 in aan het eind van dit boek.

Tabel 1.1
Beschrijving
van de
volwassenheid
per pijler van
het CX-
framework.

Strategie

Thema's binnen deze pijler	Heb jij dit georganiseerd?
Gewenste klantbeleving beschreven incl. klantkompas	ja / nee
Koppeling klantbeleving met missie en visie organisatie	ja / nee
Beloften beschreven vanuit klantperspectief	ja / nee
Gezamenlijk gedragen beeld van gewenste klantbeleving	ja / nee

Begrip

Thema's binnen deze pijler	Heb jij dit georganiseerd?
Verzamelen van de behoeften (percepties en voorkeuren) en verwachtingen van klanten incl. validatiewijze dataverzameling	ja / nee
Analyseren van de behoeften en verwachtingen van klanten	ja / nee
Behoeften en verwachtingen klanten vormen de basis voor CX-strategie	ja / nee
Behoeften en verwachtingen van klanten zijn organisatiebreed gedeeld zodat elke medewerker een gedegen begrip heeft van wie hun klanten zijn	ja / nee

Klantreis

Thema's binnen deze pijler	Heb jij dit georganiseerd?
Inzicht in volledige klantreis incl. emotie van klanten	ja / nee
Continue verbeteren van klantreizen	ja / nee
Verbeteren op basis van behoeften klanten	ja / nee
Betrekken van klanten bij ontwerpen van verbeteringen	ja / nee
Op de hoogte stellen van klanten over geïmplementeerde verbetering	ja / nee
Voorspellen van impact van de verbeteringen op klantbeleving	ja / nee

Cultuur

Thema's binnen deze pijler	Heb jij dit georganiseerd?
Klantkompas is vertaald naar kernwaarden voor medewerkers	ja / nee
Boardroom commitment gewenste beleving en cultuur	ja / nee
De gewenste klantbeleving aantoonbaar in het DNA van organisatie	ja / nee
Actieve sturing op competenties van medewerkers t.o.v. klantbeleving (bijv. recruitment, onboarding en beoordelingscyclus)	ja / nee
Delen en vieren van CX-successen	ja / nee

Metrics

Thema's binnen deze pijler	Heb jij dit georganiseerd?
CX-strategie is vertaald in KPI's (CSAT, NPS, CES) die relationeel en transactioneel gemeten worden	ja / nee
Frequente rapportage (middels CX-dashboard)	ja / nee
Actieve sturing op de KPI's om CX-doelstellingen en ambitie te behalen	ja / nee

Governance

Thema's binnen deze pijler	Heb jij dit georganiseerd?
Klantbeleving rollen, taken en verantwoordelijkheden, -sturing, -budget, -structuur en -overleggen zijn vastgelegd	ja / nee
Regie op verbeteren van de klantbeleving (incl. projectportfolio, standaard aanpak en toolbox)	ja / nee
Klantbeleving is onderdeel van besluitvorming door hele organisatie	ja / nee
Actieve outside-in houding en opbouw van CX-expertise in de organisatie	ja / nee

En...? Hoe staat jouw organisatie ervoor? Waar zit potentie om nóg relevanter te zijn voor jouw klanten?

1.4 Inspiratie van buitenaf

In de verkenningfase is er meer belangrijk dan alleen reflectie op de eigen organisatie. Kijk vooral ook van buiten naar binnen. Laat je inspireren door andere organisaties en leer hiervan. Niet alleen door organisaties binnen de eigen sector, maar juist ook degenen buiten jouw branche. Aangezien CX voor veel organisaties een nieuw vakgebied is, is iedereen op zoek naar gelijkgestemden. Wij noemen ze CX-medereizigers. Ga eens bij andere organisaties langs en voer het gesprek over hoe zij naar het vakgebied kijken, welke aanpak voor hen lijkt te werken en wat valkuilen en uitdagingen zijn. Samen ben je een stuk wijzer dan alleen.

Nu je – met behulp van het *CX-framework* – hebt gereflecteerd op de eigen organisatie én hebt gekeken en gelezen wat anderen doen, heb je een aardig beeld van je vertrekpunt. Tijd om je te verdiepen in de bestemming. Wie wil je zijn voor je klanten? Wat is de eigenheid van jouw organisatie?

Checklist CX-inspiratie

- Bezoek CX-evenementen:
 - www.cxpa.org
 - <https://contentsquare.com/cx-circle/>
- Nodig een CX-manager van andere organisatie uit om over zijn/haar CX-management te komen vertellen.
- Neem contact op met één of meerdere medereizigers uit dit boek.
- Ga op bezoek bij andere organisaties, gebruik *mystery shopping* of doe een *internet search* naar een bepaalde organisatie.
- Lees CX-boeken, bijvoorbeeld:
 - *Outside In*⁴
 - *Would you do that to your mother?*⁵
 - *The Effortless Experience*⁶
 - *Chief Customer Officer 2.0*⁷
- Bezoek relevante sites, zoals:
 - <https://experiencematters.wordpress.com/>
 - Go.forrester.com/what-it-means

Hoe kun je jouw rugzak verder vullen?

- Verzamel alles wat er al is. Ga bij verschillende afdelingen en collega's langs om zoveel mogelijk informatie op te halen.
-
- Hoe volwassen is jouw organisatie op CX-management? Vul template 1, CX-Volwassenheidsanalyse in.
-
- Ga in gesprek met andere organisaties. Hoe verloopt hun CX-reis? Noteer dit op de Notitiebladen (template 17) achterin dit boek.
-

⁴ *Outside In, The Power of Putting Customers at the Center of Your Business.* Manning, Bodine & Bernoff, Forrester Research, 2012.

⁵ *Would you do that to your mother?* Jeanne Bliss, 2018.

⁶ *The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty.* Dixon, Toman en DeLis, 2013.

⁷ *Chief Customer Officer 2.0: How to Build Your Customer-Driven Growth Engine.* Jeanne Bliss, 2015.

