

De uitdaging is C(omple)X

Klantbeleving: van cult naar cultuur

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 daarvoor 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.

Door Eric de Haan

Uit diverse onderzoeken blijkt steeds weer dat die beleving een relatie kan maken, maar ook kan breken. 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. Menig 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?

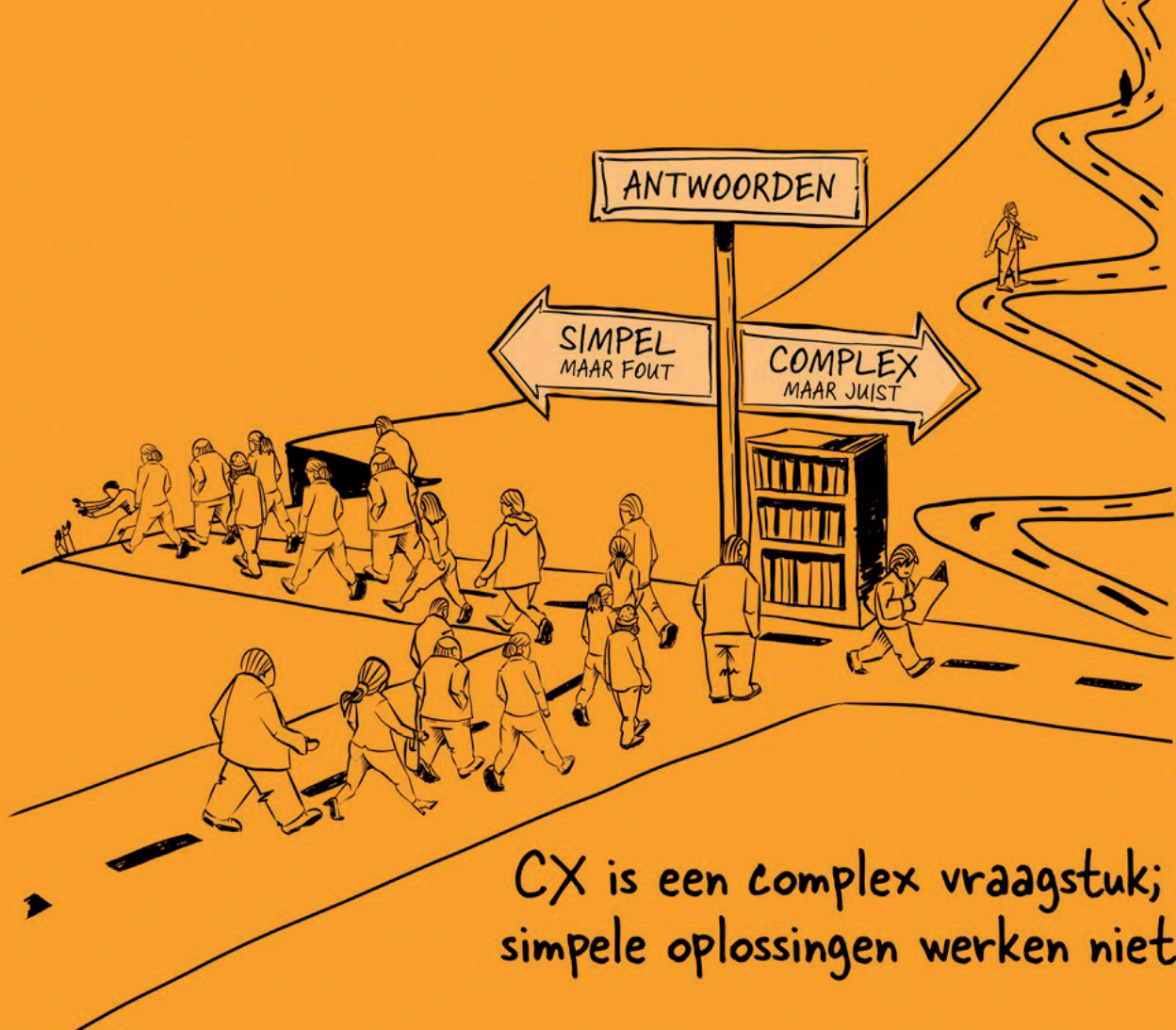
Een organisatiebreed vraagstuk

Dat komt doordat 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 frontoffice-afdelingen 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 CX blijvend op een hoog niveau krijgen, dan zal ze op een consistente, integrale, bezield en ook langdurige wijze moeten werken aan de professionalisering ervan.

Service Excellence

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. Dit 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. Het boek *Customer Experience, van cult naar cultuur* 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. 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.

Geen snelle eenvoudige route

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 frontoffice-afdelingen en marketingmanagers die hun organisatie blijvend op de klant willen richten. De tweede zijn bestuurders, directeurs, managers en leidinggevendenden 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 case-studies 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. 

Het boek *Customer Experience, van cult naar cultuur* van Jean-Pierre Thomassen en Eric de Haan kost € 29,95. Het wordt uitgegeven door uitgeverij Boom. ISBN: 978 90 2446 569 9.

