

DE TOEKOMST VAN CUSTOMER EXPERIENCE

Auteurs:
Jacqueline Sant
Dies Weijschedé
Harald Pol

AANLEIDING

Het vakgebied Customer Experience is de laatste jaren enorm in ontwikkeling. Organisaties zien de toegevoegde waarde van een positieve klantbeleving. Voor commerciële organisaties kan een positieve klantbeleving leiden tot meer tevreden klanten die loyaler zijn naar de organisatie, meer bereid zijn de organisatie aan te bevelen (NPS) en minder gevoelig zijn voor prijs. Voor organisaties in de publieke sector kan een goede klantbeleving daarnaast leiden tot een beter imago en meer vertrouwen in de organisatie.

Omdat klantbeleving een steeds belangrijker plek inneemt op de agenda van organisaties heeft het lectoraat Marketing en Customer Experience in 2021 besloten om een onderzoek te doen naar de toekomst van het vakgebied customer experience. Het belangrijkste doel van dit onderzoek was om duidelijk te krijgen hoe deze toekomst er mogelijk uit komt te zien en wat hiervan uiteindelijk de consequenties zijn voor nader onderzoek, onderwijs en de beroepspraktijk.

Opzet onderzoek

Om een beeld te krijgen van waar het vakgebied zich naar toe beweegt, is allereerst een grondige analyse uitgevoerd van de beschikbare wetenschappelijke en management-literatuur. Op basis hiervan zijn een aantal thema's vastgesteld. Daarna hebben onderzoekers van de HU interviews uitgevoerd met experts uit het veld om er achter te komen wat de belangrijkste trends waren binnen deze thema's. De thema's en trends zijn vervolgens gevalideerd in een aantal focusgroepen met customer experience professionals uit zowel de profit als non-profit. De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek worden in dit whitepaper gepresenteerd.

Customer Experience is te relateren aan ongeveer alle aspecten in een organisatie. Er is een scala aan klantcontacten die fysiek, menselijk en of digitaal kunnen zijn. Veel organisaties worstelen met het vinden van een juiste balans tussen menselijk, persoonlijk en digitaal contact. Privacy issues maken deze zoektocht er niet makkelijker op.

Thema's en trends op het gebied van CX

Onderstaande overkoepelende thema's zijn vanuit literatuur- en leatuuronderzoek gevonden:

Zes experts op het gebied van CX hebben hun zienswijze gedeeld over de trends die zij zien richting de toekomst.



CX in organisaties



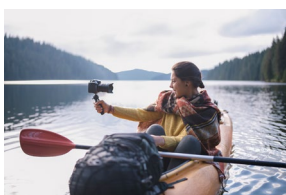
CX strategie



Metten van CX



Technologie en CX



Omnichannel



Personalisatie en privacy



CX en betekenisvolle klantrelaties

CX in organisaties:

Wat betreft de CX in organisaties gaan de CX professionals steeds vaker over vanuit staffuncties richting 'in de lijn' werken, waar zij veel concreter hun businesswaarde kunnen toevoegen. Grote organisaties vragen om één mindset, toolset, taal en skillset om CX te implementeren, maar is die er ook? Silo's zouden dan ook kunnen verdwijnen, maar bestaan nu nog vaak. Het is nog vaak onduidelijk waar het eigenaarschap van de klantrelatie ligt; de silo's zorgen voor deze onduidelijkheid. Het is ook de tijd om de klant écht centraal te stellen, de verbinding te zoeken en zo te weten waar de pijn zit, o.a. voor klanten met minder 'doe vermogen'. Klanten die extra aandacht nodig hebben, vanwege een gebrek aan vaardigheden of problemen met taal of financiën.

CX Strategie:

In de strategie is Purpose steeds belangrijker en CX moet daarbij passen, op een authentieke manier. Vorm van samenwerking met een bovenliggend belang, verder kijkend dan het organisatiebelang. Dit vraagt om een ecosysteem dat in staat is om goede klantervaring te bieden. Een consortium van bedrijven die gezamenlijk een seamless ervaring en dienst bieden: bijvoorbeeld een pacemaker als samenwerking tussen IT bedrijven en mensen die te hulp schieten als hij afgaat.

'Klanten breder fan maken' is een doel. Behavioural science neemt een vlucht: van functionele naar emotionele beleving. Er is sprake van 'nieuwe vergrijzing': door technologische ontwikkelingen gaan bedrijven steeds meer op elkaar lijken, dus wat wordt in de toekomst het onderscheidend vermogen? Purpose alleen is niet genoeg! Creativiteit en verrassing zijn nodig om onderscheidend te zijn.

Meten van CX:

Mensen worden meetbaar, dus is er een shift van 'vragen aan de klant' naar gedragsdata om CX te bepalen. Voor het meten van CX worden gesprekken automatisch geanalyseerd via stemgebruik, woorden. 'De beleving' waarop men direct op kan inspelen via real time suggesties. Er zijn reisorganisaties die direct in het moment meten: dus ter plekke, zodat ze op de vakantiebestemming zelf al iets kunnen veranderen.

Invloed van Technologie op CX:

Als klanten bots gaat inschakelen voor het vergelijken van aanbod in de markt, wat betekent dit dan voor bedrijven?

In augmented reality zitten grote ontwikkelingen: content in context. Niet alleen is het mogelijk meubels in je huis te plaatsen, maar ook mensen in een context te plaatsen: bv. een medewerker bij jou aan het bureau of een Nike medewerker in een virtuele winkel.

Similar journey: seamless overgang tussen kanalen, ook in situaties waarbij je met meerdere personen te maken hebt. Personalisatie vanuit rijkere en relevantere data, houdt rekening met hoe jouw situatie verandert.

Omnichannel en CX

Er is sprake van een 'nieuwe vergrijzing': iedereen begint op elkaar te lijken in de digitale wereld. Kanalen gaan nog meer in elkaar overlopen in de toekomst en of er een mens aan te pas komt is niet belangrijk! De inzet telt. De beleving wordt speelser, via anekdotes o.a. Het bedrijf weet heel veel zelf en het 'kort op de bal zitten' kun je niet uitbesteden!

Personalisatie en Privacy

De klant is zich bewuster van de risico's om data te delen. Daarbij is de trend dat de regie over het delen van data bij de klant ligt. Nieuw is dat de stem als verificatie kan dienen bij telefonisch contact, wat een voorbeeld is van gemak voor de klant gebaseerd op vertrouwen in de organisatie. Zij hoeven daardoor geen controlevragen ter identificatie meer te beantwoorden, wat tijds winst en waardering oplevert.

Betekenisvolle klantrelaties

Klanten willen 'in control' zijn en kunnen verzetten en ruilen. Hierbij zitten ze wel in hun eigen filterbubbel! De uitdaging wordt niet alleen om aan de klantwensen te voldoen, maar ook te weten hoe je CX desgewenst kunt koppelen aan duurzaamheid en co-creatie voor de maatschappij.

Verschuivingen dus op verschillende vlakken, maar wat zijn nu de grootste onzekerheden om de CX toekomst te kunnen schetsen?

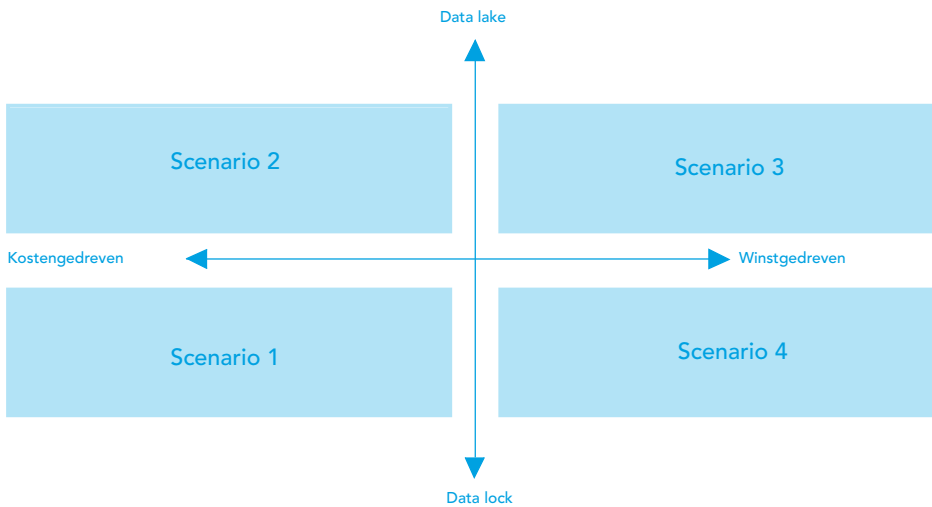
De gesprekken met CX experts leiden tot een aantal duidelijke onzekerheden in de CX markt, die een grote impact kunnen hebben op het vakgebied:

- Willen klanten hechte klantrelaties of juist niet? Persoonlijke of juist niet persoonlijke CX? Behoeftte aan contact en hulp of juist toenemende behoefte aan zelfsturing?
- Biedt je als organisatie alle kanalen (middelmatic?) aan of een beperkte kanaalkeuze van goede kwaliteit?
- Technology & data driven) of menselijk contact (Human inspired)?
- Lange termijn focus naar buiten: waarde gedreven of korte termijn interne focus: kosten- en efficiëntie gedreven?
- Is de klant is eigenaar van- en heeft regie over zijn data en maakt deze zelf de afweging tussen privacy, risico's en bv. gemak of service of maakt de organisatie deze afweging?

Om te komen tot mogelijke toekomstscenario's hebben we twee van de grootste onzekerheden genomen en die op een horizontale en verticale as tegen elkaar uitgezet. Dit heeft geleid tot vier scenario's (afbeelding).

Customer Experience in het jaar 2030: een vooruitblik

Afbeelding: 2 assen van onzekerheid



Data lock: De samenleving stelt strikte grenzen aan de omgang met data.

De samenleving stelt strikte grenzen aan hoe overheden en organisaties omgaan met data, er zitten enorme beperkingen aan het verzamelen, combineren en inzetten van data. Klanten hebben eigenaarschap over hun individuele klantdata, zowel door wetgeving als omdat ze dat willen.

Data lake: De samenleving stelt geen strikte grenzen aan de omgang met data.

De samenleving stelt geen grenzen aan het omgaan met data, er zijn geen beperkingen aan het verzamelen, combineren en inzetten van klantdata. Klanten hebben geen eigenaarschap over hun individuele klantdata, niet door wetgeving maar ook omdat ze daar geen behoefte aan hebben; de omgang met data door organisaties levert ze immers veel op, zoals gemak en snelheid.

Waardegedreven: de samenleving streeft gezamenlijke maatschappelijke waarden na.

De samenleving verwacht dat organisaties andere maatschappelijke waarden nastreven, naast doelmatigheid, kostenreductie en evt. winstmaximalisatie, bij het uitvoeren van hun centrale taken. Wetgeving is hierop ingericht, maar klanten verwachten dit ook.

Kostengedreven: de samenleving wil vooral doelmatigheid

De samenleving verwacht dat organisaties vooral doelmatigheid en kostenreductie nastreven, met evt. bijkomende winstmaximalisatie tot gevolg, bij het uitvoeren van hun centrale taken. Wetgeving is hierop ingericht, maar klanten verwachten dit ook.

Scenario 1: Focus op doelmatigheid in een tijd van data restricties

Data lock:

De samenleving stelt strikte grenzen aan hoe overheden en organisaties omgaan met data, er zitten enorme beperkingen aan het verzamelen, combineren en inzetten van data. Klanten hebben eigenaarschap over hun individuele klantdata, zowel door wetgeving als omdat ze dat willen.

Doelmatigheid en kostengedreven:

De samenleving verwacht dat organisaties vooral doelmatigheid en kostenreductie nastreven, met evt. bijkomende winstmaximalisatie tot gevolg, bij het uitvoeren van hun centrale taken. Wetgeving is hierop ingericht, maar klanten verwachten dit ook.

Er is geen klantinformatie en het uitgangspunt van organisaties is het verkopen van hun producten/ diensten i.p.v. het inspelen op de behoeften van klanten. De manier waarop ze verkopen is zowel via traditionele media om de top of the funnel te bereiken als via conversieoptimalisatie, vooral online.

De winnaars zijn overal zichtbaar

In de markt zien we dat de winnaars de bedrijven zijn met grote marketingbudgetten. Het motto is: 'zorgen dat je vaak genoeg zichtbaar bent, zodat je in het onderbewuste van de klant leeft'. Er is sprake van massamedia, 'old school' marketing. Ook is er sprake van korte termijnstrategie: sales activatie via een brede online en offline aanwezigheid. Dit houdt in dat er veel brede merkpush zichtbaar is, zonder afstemming met doelgroepen en stakeholders.

Klantenservices moeten goed afstemmen met elkaar

Omdat organisaties klantdata niet zomaar mogen opslaan, moeten ze intern in het servicecentre korte lijnen hebben en communicatie met elkaar afstemmen als mensen op verschillende manieren contact hebben. De restricties op het gebruik van klantdata zorgen hierbij voor een uitdaging: je weet niet zomaar alles van klanten om ze goed te helpen. Wel kunnen klanten hun toestemming geven om jouw data eenmalig te gebruiken, als zij weten wat het hen oplevert.

Sturing op '100% digitaal': tech speelt grote rol

Op alle mogelijke manieren worden kosten bespaard vanuit de efficiency gedrevenheid, dus techniek zoals chatbots wordt met dat doel ingezet en de sturing is op '100% digitaal'. VR en AR kunnen hierin een rol spelen. Ook kan AI helpen om met de beperkte klantdata alsnog relevante inzichten en antwoorden te geven om individuele klanten te kunnen helpen. Investeringen in technologie worden gedaan met dit maatwerkdoel. Medewerkers worden gezien als een kostenpost.

CX richt zich op snel, makkelijk en goedkoop aanbod

De CX is erop gericht om een klant zo efficiënt en effectief mogelijk te helpen richting het bereiken van zijn/haar doel: snel, makkelijk en goedkoop geholpen worden.

Organisaties zijn zich continue bewust om zo efficiënt mogelijk te werken. Een optimale, individuele CX wordt in dit scenario niet nagestreefd, organisaties werken meer met een aantal standaard journeys voor grote klantgroepen. Klanten profiteren hiervan, want het aanbod kan daarom voor een lage prijs worden aangeboden.

Een doorn in het oog zijn de interne silo's, omdat dat een grote kostenpost is. Organisaties kunnen echter niet anders dan de CX te concentreren 'per loket', omdat toezichthouders verbieden data structureel onderling uit te wisselen. Wel kunnen klanten per situatie data aan organisaties beschikbaar stellen, zodat sommige cases sneller af zijn te handelen. Maar de privacy van klanten is heilig.

Kanaalkeuze is gericht op lage kosten en groot bereik

Kanaalkeuze is gericht op efficiëntie, snelheid, kosten en groot bereik. Gelukkig zijn er nu nieuwe systemen waarmee sneller met een druk op de knop een aanbod kan verschijnen, maar door de nieuwe technieken en algoritmes is het ook veel lastiger dan bijvoorbeeld tien jaar geleden om de aandacht te krijgen van een potentiële klant.

Bijvoorbeeld: consumenten gebruiken speakers met Voice Commands, maar als ze een zoekopdracht geven dan is het lastig om door de Voice Command als eerste genoemd te worden. De grote merken hebben hier een voordeel vanwege hun grotere budgetten.

Het is een enorme uitdaging om contact met klanten te leggen. Benadrukken hoe klanten tijd, moeite en ook kosten kunnen besparen is waarmee organisaties klanten proberen te verleiden voor het aanbod te kiezen. De klant zoekt immers naar 'Time well saved' en niet naar 'Time well spent', hij verwacht geen adviezen, binding of hogere doelen. Het klantcontact is puur functioneel en ad hoc.

Het profiel van een CX-er

Het profiel van de CX-er: Persoon die goed is in het ophalen van informatie. Het is nodig goed samen te werken met anderen om de verschillende stukjes van de informatiepuzzel bij elkaar te brengen > 'creatief binnen klein kader'. Meet vooral via targets, niet vanuit de klantervaring zelf. serviceverlening (ivm vragen/ klachten!). Er is immers geen klantinformatie en omdat klanten 1 voordeur zien veel klantfrustratie.

Scenario 2: Focus op doelmatigheid in een tijd van data overvloed

Data lake:

De samenleving stelt geen grenzen aan het omgaan met data, er zijn geen beperkingen aan het verzamelen, combineren en inzetten van klantdata. Klanten hebben geen eigenaarschap over hun individuele klantdata, niet door wetgeving maar ook omdat ze daar geen behoefte aan hebben; de omgang met data door organisaties levert ze immers veel op, zoals gemak en snelheid.

Kostengedreven:

De samenleving verwacht dat organisaties vooral doelmatigheid en kostenreductie nastreven, met evt. bijkomende winstmaximalisatie tot gevolg, bij het uitvoeren van hun centrale taken. Wetgeving is hierop ingericht, maar klanten verwachten dit ook.

De samenleving stelt geen grenzen aan het omgaan met data, er zijn geen beperkingen aan het verzamelen, combineren en inzetten van klantdata. Klanten hebben geen eigenaarschap over hun individuele klantdata, niet door wetgeving maar ook omdat ze daar geen behoefte aan hebben; de omgang met data door organisaties levert ze immers veel op, zoals gemak en snelheid. Daarnaast verwacht de samenleving dat organisaties vooral doelmatigheid en kostenreductie nastreven, met evt. bijkomende winstmaximalisatie tot gevolg, bij het uitvoeren van hun centrale taken. Wetgeving is hierop ingericht, maar klanten verwachten dit dus ook.

Gemak, snelheid en lage kosten staan voorop

Een organisatie in 2030 is transactiegericht. Gemak, snelheid en lage kosten voor klanten staan hierbij voorop. Alle CX is er dus op gericht om een klant zo snel, makkelijk en goedkoop mogelijk zijn doel te laten bereiken.

Gelukkig beschikt een organisatie over veel data van klanten zodat ze dienstverlening via AI, machine learning en AR/VR techniek gepersonifieerd kunnen aanbieden voor klanten. In deze technieken investeren ze ook. Klanten geven het vertrouwen dat deze data goed worden gebruikt. Ze hoeven daar niet elke keer toestemming voor te geven. De data worden gebruikt om meerwaarde voor de klant te creëren door de dienstverlening en communicatie af te stemmen op de persoonlijke wensen en behoeften. In vergelijking met 10 jaar geleden, zijn daarin enorme stappen gemaakt.

Overvloed aan data via veel verschillende bronnen

Data van en over klanten kunnen echt overal vandaan komen. Via geavanceerde software haalt men data over klanten uit sociale media, maar ook hun gedrag is op internet tot in detail te volgen. Data worden op een dynamische manier aan elkaar gekoppeld. Daardoor weten organisaties precies waar klanten behoefte aan hebben. Wanneer en hoelang ze op vakantie gaan, waar ze hun kleren kopen en hoeveel geld ze daaraan uitgeven. Kortom je kunt het zo gek niet noemen, of het is te vinden. Massamedia zoals TV, radio, print gebruiken worden niet meer gebruikt om diensten onder de aandacht te brengen van klanten. Alles gaat volledig gepersonaliseerd en volledig 1-op-1.

Sturing is op 100% digitale kanalen

Voor klanten is de keuze voor communicatiekanalen beperkt. Sturing is zoveel mogelijk naar de goedkope digitale kanalen. Klanten worden gestimuleerd om digitaal contact op te nemen; liever niet via de telefoon of langskomen maar juist via de website, 'mijnomgeving', whatsapp of chat(bot).

Hierbij kan gericht worden gesturd op basis van de data van klanten: bijvoorbeeld een chatbot of whatsapp aanbieden als iemand een reactie wil, of juist een website of 'mijnomgeving' voor iemand die alles zelf wil regelen.

In dit scenario willen klanten niet persé een langdurige klantrelatie, maar juist zo weinig mogelijk contact met een organisatie; gewoon snel, gemakkelijk en goedkoop. De focus van kanalen en contactmomenten is daar op ingericht.

Metaverse en concurrenten vervangen veel digitale kanalen

In 2020 maakten klanten nog gebruik van email en van Facebook, Instagram en Whatsapp. Die kanalen zijn volledig verdwenen. Veel contacten gaan tegenwoordig ook via Metaverse en de varianten van concurrenten zoals TikTok en Twitter, de digitale werelden waar mensen kunnen bewegen tussen verschillende apparaten en kunnen communiceren in een virtuele omgeving. Digitale technologie speelt een belangrijke rol in het contact met de klant, vooral vanuit efficiency. 'Time well saved' is leidend in het contact met de klant.

Focus op conversie, niet op langdurige klantrelatie

De focus van de activiteiten ligt op het verhogen van conversie: investeringen niet in het merk en in langdurige klantrelaties, het welzijn van een klant, preventie of vergelijkbare zaken: het is lastig te meten wat dit oplevert voor organisaties en de klant. Wel investeert men in producten of diensten waar klanten nog sneller, goedkoper of makkelijk mee te helpen zijn. Personeel wordt gezien als een kostenpost.

De gepersonaliseerde customer journey staat centraal. Hierdoor kunnen alle afdelingen binnen de organisatie goed met elkaar samenwerken om de functionele beleving van de klant te optimaliseren.

Het profiel van de CX-er: De CX expert doet veel experimenten en onderzoekt in de data die we hebben: met name via A/B testing, kwantitatief onderzoek. Het zijn specialisten met diepgang zoals bijvoorbeeld een 'chef winkelwagentje', een 'chef retourneren' etcetera. CX moet de businesswaarde kunnen aantonen: elke rol heeft daarvoor specifieke KPI's, waardoor de bijdrage aan een transactie of aan een kostenreductie helder wordt.

Scenario 3: Waardegedrevenheid in een tijd van data overvloed

Data lake:

De samenleving stelt geen grenzen aan het omgaan met data, er zijn geen beperkingen aan het verzamelen, combineren en inzetten van klantdata. Klanten hebben geen eigenaarschap over hun individuele klantdata, niet door wetgeving maar ook omdat ze daar geen behoefte aan hebben; de omgang met data door organisaties levert ze immers veel op, zoals gemak en snelheid.

Waardegedreven:

De samenleving verwacht dat organisaties andere maatschappelijke waarden nastreven, naast doelmatigheid, kostenreductie en evt. winstmaximalisatie, bij het uitvoeren van hun centrale taken. Wetgeving is hierop ingericht, maar klanten verwachten dit ook.

Organisaties streven duurzame, betekenisvolle klantrelaties na, waarbij waarde wordt gecreëerd voor alle relevante maatschappelijke stakeholders. Organisaties zijn in dit scenario gericht op het verrijken van levens van klanten en de maatschappij als geheel, in plaats van het verkopen van losse producten of diensten. Om dit te kunnen doen werken veel organisaties samen in ketens met diverse soorten aanbieders. Intern in organisaties zijn de silo's aan het verdwijnen of weg en werken mensen meer samen in multidisciplinaire teams, zelfs buiten de scope van de organisatie.

Organisaties hebben de focus op waardecreatie voor organisatie, klant en maatschappij. We noemen dit ook wel 'multiple value'. Ook 'purpose' staat bij directies hoog op de agenda. Organisaties willen een netto positief resultaat laten zien, wat wil zeggen dat ze meer teruggeven aan de samenleving dan dat ze van de samenleving nemen. Ze zoeken ook vaker de interactie met partners buiten het eigen domein. Dat maakt het werk niet alleen leuker, maar geeft het ook meer betekenis. Daarop is de CX ook gericht: meerwaarde voor zowel de klant, organisatie als de maatschappij.

Veel data zorgt voor persoonlijke dienstverlening

Gelukkig beschikt de organisatie over veel data van klanten zodat dienstverlening een stuk persoonlijker gemaakt kan worden voor klanten. Klanten geven het vertrouwen dat deze data goed gebruikt wordt. Ze hoeven daar niet elke keer toestemming voor te geven. De data worden gebruikt om meerwaarde voor de klant te creëren door de dienstverlening en communicatie af te stemmen op persoonlijke wensen en behoeften. In vergelijking met 10 jaar geleden, zijn daarin enorme stappen gemaakt.

Overvloed aan data uit diverse bronnen

Data van en over klanten kunnen echt overal vandaan komen. Via geavanceerde software haalt men data over klanten uit sociale media, maar ook hun gedrag is op internet tot in detail te volgen. Data worden op een dynamische manier aan elkaar gekoppeld

Daardoor is helder waar stakeholders behoefte aan hebben. In de onderlinge samenwerking is transparant waar iedereen mee bezig is.

Massamedia zoals TV, radio, print gebruikt men niet meer om diensten onder de aandacht te brengen van klanten. Alles gaat volledig gepersonaliseerd en volledig 1-op-1. Het gaat om persoonlijke dienstverlening waarbij een medewerker echt de tijd neemt om een complex probleem te begrijpen, empathie te tonen en mee te denken.

Veel digitale kanalen vervangen door Metaverse e.d.

Organisaties bieden klanten en andere stakeholders nog steeds diverse communicatiekanalen. Daarmee sluiten ze aan op de behoeften van stakeholders: zij kunnen kiezen voor hun voorkeurskanaal. In 2020 maakten klanten nog gebruik van email en van Facebook, Instagram en Whatsapp. Die kanalen zijn volledig verdwenen. Veel digitale contacten gaan tegenwoordig ook via Metaverse en concurrenten: de digitale wereld waar mensen kunnen bewegen tussen verschillende apparaten en kunnen communiceren in een virtuele omgeving. Door nieuwe technologie is precies te volgen wat er in de keten gebeurt. Dat geldt trouwens ook voor klanten. Die hebben daar ook zicht op.

Tech staat in dienst van de klant

Digitale technologie speelt weliswaar een belangrijke rol in het contact met de klant, maar is er puur om de klant meer gemak te bieden. Als de klant dat wil, dan bieden organisaties menselijk contact. 'Time well spent' is leidend in het contact met de klant. De gepersonifieerde customer journey staat centraal. Hierdoor kunnen alle afdelingen binnen een organisatie goed met elkaar samenwerken om de emotionele beleving van de klant te optimaliseren. Alle medewerkers worden gezien als een belangrijke schakel in het proces. De directie zorgt daarom heel goed voor deze medewerkers.

Het profiel van de CX-er

Conceptuele denker, die buiten kaders kan denken, die kan verbinden met third parties. Kan complexe vraagstukken doorleven en op een ander niveau in gesprek. Marketing: win win denken. Meer dan de optelsom der delen. Belangen van stakeholders in kaart brengen en managen. De Cx-er in dit scenario kan analytisch en conceptmatig onderzoeken, ook kwalitatief. Zijn er inmiddels andere technieken? Achterhalen behoeftes. Creatief. Zeer data minded.

Scenario 4: Waardegedrevenheid in een tijd van data restricties

Data lock:

De samenleving stelt strikte grenzen aan hoe overheden en organisaties omgaan met data, er zitten enorme beperkingen aan het verzamelen, combineren en inzetten van data. Klanten hebben eigenaarschap over hun individuele klantdata, zowel door wetgeving als omdat ze dat willen.

Waardegedreven:

De samenleving verwacht dat organisaties andere maatschappelijke waarden nastreven, naast doelmatigheid, kostenreductie en evt. winstmaximalisatie, bij het uitvoeren van hun centrale taken. Wetgeving is hierop ingericht, maar klanten verwachten dit ook.

Meer teruggeven dan wat je afneemt

Organisaties streven duurzame, betekenisvolle klantrelaties na, waarbij waarde wordt gecreëerd voor alle relevante maatschappelijke stakeholders. Organisaties zijn in dit scenario gericht op het verrijken van levens van klanten en de maatschappij als geheel, in plaats van het verkopen van losse producten of diensten. Om dit te kunnen doen werken veel organisaties samen in ketens met diverse soorten aanbieders. Intern in organisaties zijn de silo's aan het verdwijnen of weg en werken mensen meer samen in multidisciplinaire teams, zelfs buiten de scope van de organisatie.

Organisaties hebben de focus op waardecreatie voor organisatie, klant en maatschappij. We noemen dit ook wel 'multiple value'. Ook 'purpose' staat bij directies hoog op de agenda. Organisaties willen een netto positief resultaat laten zien, wat wil zeggen dat ze meer teruggeven aan de samenleving dan dat ze van de samenleving nemen. Dat maakt het werk niet alleen leuker, maar geeft het ook meer betekenis.

Daarop is de CX ook gericht: meerwaarde voor zowel de klant, organisatie als de maatschappij.

Consumer i.p.v. customer journey staat centraal

Bij de inzet van kanalen staat niet de ad hoc behoefte, maar het leven van klanten centraal: de consumer journey: op welke manier kunnen organisaties hen niet alleen helpen met hun huidige vragen, maar ook met zaken die daarmee te maken hebben, de oorzaak hiervan zijn of mogelijk gevolgen?

Gebrek aan data is een uitdaging

De restricties op het gebruik van klantdata zorgen hierbij voor een uitdaging: je weet niet zomaar alles van klanten om ze goed te helpen. Je kunt geen dossiers openen om te zien wat er speelt. Ook mag je klantgegevens niet met elkaar vergelijken of aan elkaar koppelen.

Wel kunnen klanten hun toestemming geven om jouw data eenmalig te gebruiken, als zij weten wat het hen oplevert.

Ketensamenwerking om klanten zo goed mogelijk te helpen

Klanten kunnen vragen hebben waar diverse stakeholders buiten de organisatie bij betrokken moeten zijn. Om ze goed te kunnen helpen is samenwerking nodig met die andere stakeholders, maar ook is het nodig om de tijd te nemen voor klanten om het vraagstuk echt goed te begrijpen. Persoonlijke dienstverlening en inleving in de klant is hierbij leidend. Medewerkers worden gezien als een bron om waarde te creëren.

1 klantenservice voor alle ketenpartners

De klantenservice van al deze aanbieders is al jaren samengevoegd, vanuit het idee dat we samen meer waarde kunnen toevoegen en het probleem van een klant kunnen oplossen. Het mooie is, het maakt niet uit waar iemand zich bevindt en hoe hij/zij contact op wil nemen: dat kan gewoon op de manier die hij/zij wil. Omdat klantdata niet zomaar mogen worden opgeslagen, moeten er intern in het servicecentre korte lijnen zijn en communicatie met elkaar worden afgestemd als mensen op verschillende manieren contact hebben. Dat is een mogelijk risico, bij het gebrek hieraan.

Ketensamenwerking levert schaalvoordelen op

Aangezien de hele keten samenwerkt, en alle klantenservices geïntegreerd zijn, is ook de communicatie veel effectiever en efficiënter geworden: elke aanbieder in de keten communiceert impliciet voor alle deelnemers: dus er treedt een enorm schaalvoordeel op. De samenwerkingen leveren doorverwijzingen, affiliates en licensing op, maar vooral: toegang tot de waardevolle know-how van alle partijen. Deze blijven wel herkenbaar als ankers voor de klant via het eigen logo en de merknaam.

Tech om ketenpartners samen te brengen voor beste oplossing

Technologie kan helpen om de diverse stakeholders bij elkaar te brengen bij het oplossen van een klantvraag. De technologie biedt ook een mogelijkheid om real time te meten wat iemand vindt, zodat men op geaggregeerd niveau toch verbeteringen kan toepassen. VR en AR kunnen hierin een rol spelen. Ook kan AI helpen om met de beperkte klantdata alsnog relevante inzichten en antwoorden te geven om individuele klanten te kunnen helpen. Investerings in technologie worden gedaan met dit maatwerkdoel. Bijvoorbeeld een bot die feedback geeft aan klanten bij het gebruik van een product of dienst.

Profiel van CX-er

Nadruk ligt op empathisch vermogen, sensitiviteit, waarde creatie, vanuit deze gerichtheid van de organisatie. Kennis van choice architecture. Brand kunnen koppelen aan CX, kennis van doelgroep, persona's. Hoe CX in te vullen? Belangrijk is de worth of mouth, anonieme reviews, buurvrouwen collega's die bedrijven aanbevelen. Als in de toekomst algoritmes aan banden zijn gelegd: andere wegen zoeken: meer kwalitatief onderzoek.

© Lectoraat Marketing & Customer Experience, Hogeschool Utrecht, juni 2022