

*Expertgroep*

# customer EXPERIENCE management

*Customer experience management  
in de praktijk*

Gastheer



Voorzitter



# Customer experience management in de praktijk

Customer experience management is de laatste jaren een hot topic in het bedrijfsleven. Ook in de retail begint klantervaring een steeds belangrijker onderwerp te worden naarmate de digitalisering van de markt en het koopgedrag van consumenten in een steeds sneller tempo veranderen. Steeds meer bedrijven proberen via het opstellen van customer journeys grip te krijgen op de klantervaring, met als doel het bedrijfsresultaat en de concurrentiepositie te verbeteren.

Er is een enorme hoeveelheid theoretische informatie beschikbaar over dit onderwerp en daar geven we in dit hoofdstuk een beknopt overzicht van. Daarnaast reiken we bruikbare en hanteerbare informatie aan waarmee je customer experience management in jouw bedrijf kunt implementeren of verbeteren. Dus geen ingewikkelde theoretische verhandelingen maar een eenvoudig model, praktische tips, concrete ervaringen en heldere checklists.

Om je inzicht te geven waar jij en je organisatie staan ten aanzien van dit onderwerp, zijn er ook een Customer Experience Maturity Scan en een checklist met do's en don'ts ontwikkeld, die je allebei op de site van ShoppingTomorrow kunt vinden ([www.shoppingtomorrow.nl/Customer\\_Experience\\_Management\\_2017](http://www.shoppingtomorrow.nl/Customer_Experience_Management_2017))

## Customer experience management

Customer experience management is een verzamelnaam voor het ontwerpen en beheren van alle bedrijfsactiviteiten die zorgdragen voor het bereiken van de gewenste klantervaring.

## Vier deelgebieden: customer experience model

Om de impact van customer experience management zichtbaar te maken, splitsen we dit onderwerp in vier deelgebieden op:

1. **Purpose:** waarom bestaat het bedrijf voor de klant?
2. **Customer journey:** hoe breng je de klantervaring in kaart en hoe optimaliseer je deze?
3. **Ecosysteem:** welke bouwstenen zijn er allemaal en hoe beïnvloeden ze de customer journey?
4. **Meten en verbeteren, de customer experience metrics:** hoe meet je de customer experience en hoe optimaliseer je deze op basis van de uitkomsten?



De vier deelgebieden van customer experience management

## 1. Purpose

### Definitie

Bij purpose gaat het om de roeping van het bedrijf, oftewel het ideaal dat het bedrijf nastreeft. Purpose is datgene wat een bedrijf herkenbaar maakt. Het maakt duidelijk waar het bedrijf voor staat en waar de medewerkers in de organisatie naar handelen. Het beschrijft de beoogde bijdrage aan de samenleving en toegevoegde waarde voor de klant. Je purpose gaat dus verder dan een missiestatement.

Het managen van de customer experience begint bij het bepalen van de purpose van een bedrijf. Pas als duidelijk is wat de doelstelling van het bedrijf is, kan de gewenste customer experience worden gedefinieerd. *Purpose-based experience management* is in de Verenigde Staten al veel verder ontwikkeld dan in Europa en heeft daar een enorme impact. Bedrijven die duidelijk hun purpose gedefinieerd hebben en dus actief met customer experience bezig zijn, realiseren een hogere klanttevredenheid en zijn daardoor ook succesvoller.

### 1.1 Bepaling van purpose

“People don’t buy what you do, they buy WHY you do it”, aldus de beroemde marketeer Simon Sinek.<sup>1</sup> Het bestaansrecht (*reason for being*) wordt steeds belangrijker voor bedrijven, met de purpose als ultieme onderscheidende factor voor de totale klantbeleving. Customer experience is een belangrijk component van de merkbeleving en wordt beïnvloed door emoties van klanten. Als bedrijf moet je daarom zorgen dat ervaringen met je merk goed voelen. Een investering in klantbeleving creëert toegevoegde waarde voor je bedrijf die zich direct vertaalt in resultaat. Een purpose draagt daarnaast iets bij aan de samenleving en heeft zo een potentiële meerwaarde voor de klant. Klanten die zich met de purpose van een bedrijf identificeren, voelen zich aan je merk verbonden. Vooral millennials (in 2020 51% van alle werknemers) zijn hier erg gevoelig voor en kiezen vaker voor een merk dat een duidelijke purpose gedefinieerd heeft en uitdraagt.<sup>2</sup>

### 1.2 Archetypen

Om de keuze voor je purpose richting te geven heeft Stan Phelps, auteur en keynotespreker op het gebied van customer experience, een overzicht gemaakt waarin verschillende archetypen van een bedrijf worden onderscheiden:


1 [HTTPS://STARTWITHWHY.COM](https://startwithwhy.com)

2 THE RED GOLDFISH, STAN PHELPS (2017)

1. **The Protector:** Those who protect what's important (Patagonia)
2. **The Liberator:** Shake off the old, reinvent a broken system (Airbnb, Netflix)
3. **The Designer:** Empowering through the creation of revolutionary products (Tesla)
4. **The Guide:** Facilitating individual progress (Google)
5. **The Advocate:** Those who stand up for a tribe (Pedigree Pall)
6. **The Challenger:** Inspiring people to transformative action (Barbie, LEGO)
7. **The Unifier:** Inspiring individuals to join a movement (WNF, Disney, DOPPER)
8. **The Master:** On a mission to change lives and improve the world (TOMS, IKEA)

De keuze voor een van de archetypen vergemakkelijkt het proces van definiëren en invoeren van de purpose in je bedrijf.

**Voorbeelden van purpose statements**



IKEA is een Zweedse meubelfabrikant en is een waardegedreven bedrijf met een passie voor het leven thuis. Elk product dat IKEA maakt, is bedoeld om van thuis een betere plek te maken  
**Archetype:** The Master  
**Purpose:** Het dagelijkse leven van veel mensen verbeteren.



Dopper is een Nederlandse onderneming die in 2010 een herbruikbare fles voor kraanwater op de markt bracht. In 2016 zijn er 1.807.256 Dopper-flessen verkocht in meer dan 25 landen.  
**Archetype:** The Unifier  
**Purpose:** Als het aan Dopper ligt, leven we straks in een wereld waar mensen zich bewust zijn van het milieu, waar we actief de hoeveelheid eenmalig gebruikt plastic afval verminderen en waar iedereen, dicht bij huis en ver weg, toegang heeft tot veilig drinkwater.

**1.3 In kaart brengen van purpose**

In onderstaande afbeelding worden de verschillende behoeften van de klant in verschillende fasen gekoppeld aan de business-doelstellingen. Dit is de eerste stap in customer experience management, na het bepalen van de purpose. Het is belangrijk deze stap binnen het hele bedrijf te nemen zodat deze goed geïntroduceerd en beleefd wordt.

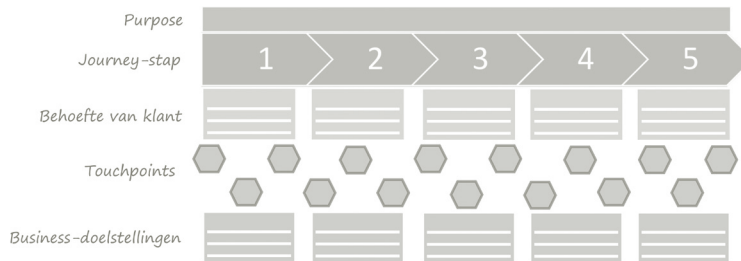


*Behoeften van klant en business-doelstellingen in kaart brengen op basis van de purpose*

## 2. Customer journey

### Definitie

Customer journey is een model dat wordt gebruikt om alle processen vanuit de (potentiële) klant te visualiseren en alle contacten met het bedrijf vanuit de klant-beleving te bekijken.



Customer journey in kaart gebracht

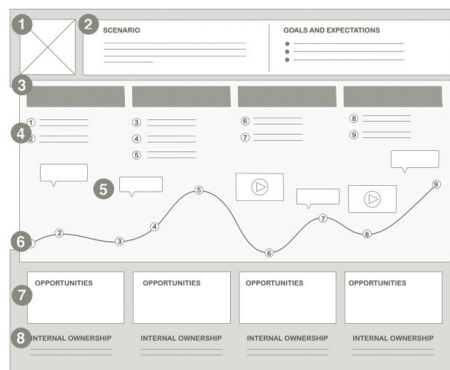
### 2.1 In kaart brengen van de customer journey

Het in kaart brengen van de customer journey is een eenvoudig proces waarbij de ideale klantreis met een multidisciplinair team wordt gevisualiseerd (zie onderstaande afbeelding). Aan de hand daarvan worden vooraf de doelgroep (1) en de wens van de klant en het uiteindelijke resultaat (2) omschreven. De klantreis kent een aantal fasen (3), allemaal met een start- en een eindmoment. Denk hierbij aan behoefte, oriëntatie, vergelijken, beslissen, aankoop, afhandeling/service, gebruik en exit. Aangezien je met het multidisciplinaire team de fasen doorloopt en hierbij de touchpoints (5) benoemt die de customer bewandelt, krijg je de journey (6) goed in beeld.

### Definitie

Een touchpoint is een moment in de klantreis waarop je contact hebt met de klant. Denk hierbij onder andere aan banners, websites, winkels en radioreclame.

Vervolgens is het uiteraard van belang wat de klant dan met een touchpoint doet (4) en wat hier wordt uitgehaald (input/output) (7). Tot slot wordt binnen het bedrijf bepaald wie de eigenaar (verantwoordelijke) is voor een bepaald kanaal of touchpoint (8).



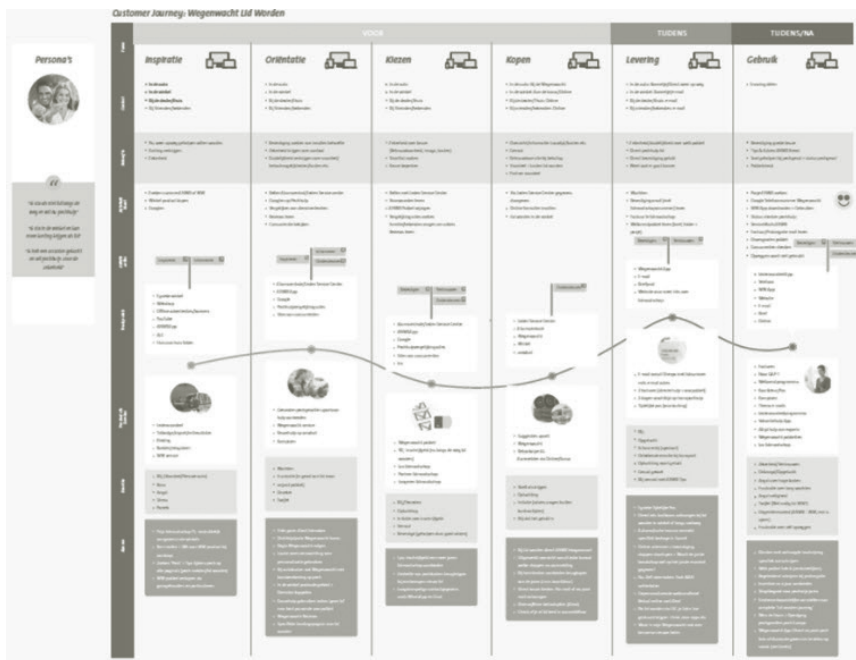
Template van het in kaart brengen van de customer journey

In een blueprint wordt de customer journey naar de klant vertaald en uitgewerkt naar een organisatie-proces. Het doel van de blueprint is dat er per touchpoint een *requirement* wordt beschreven: wat heb je nodig om het touchpoint te laten functioneren naar de klant en wat doe je met het resultaat na de actie van de klant? Welke extra resultaten zijn te halen uit een dergelijk proces (bijvoorbeeld data) en wat doet een organisatie met al deze resultaten? Dit proces wordt beschreven in een zogenoemde *user story*. Een touchpoint of stap in de journey kan meerdere user stories hebben voor verschillende entiteiten (zoals klant, klantenservicemedewerker, winkelmedewerker en postbode).



Een user story bestaat altijd uit deze elementen

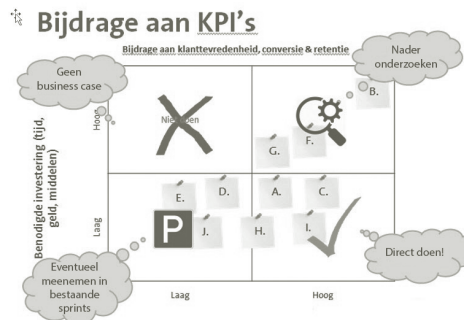
Het is belangrijk dat de resultaten worden gevisualiseerd (zie onderstaande afbeelding). Dat kan door het weergeven van de *customer journey map* zelf of door de voortgang op de verbeterpunten te visualiseren. De direct betrokkenen en anderen in de organisatie krijgen zo een goed overzicht en kunnen vervolgens vanuit het hele bedrijf samenwerken aan verbetering.



Voorbeeld van KPI-visualisatie

**Tip**

Wat goed werkt, is het plotten van de verbeterkansen in een 'bijdrage versus impact'-matrix (zie onderstaande afbeelding). Door de verbeterkansen op deze manier te scoren – op relatieve assen, dus niet met exacte waarden voor investeringen/impact of bijdrage – is het eenvoudig en snel mogelijk om de risico's te bepalen.



'Bijdrage versus impact'-matrix

**2.2 Voorbeeld: het doorbreken van silo's door customer journey mapping**

Binnen een grote organisatie bestond de behoefte om de customer journey goed in beeld te krijgen, zodat iedereen de klant en de touchpoints die hij raakt goed kon identificeren. In het bedrijf was echter sprake van 'silo-problematiek'<sup>3</sup>. Dit resulteerde in afstand en onbegrip tussen de verschillende afdelingen, wat merkbaar was in de klantervaringen. Om deze afstand te overbruggen werden de workshops om de customer journey te beschrijven multidisciplinair ingericht. Cruciaal daarbij was de kick-off, die vooral werd gehouden om elkaar te leren kennen en de breng-/haalplicht te benoemen. Met deze aanpak werd de customer journey compleet in kaart gebracht. Het opstellen van de roadmap voor verbeteringen werd daardoor veel efficiënter.

Maar er werd niet alleen een journey map opgeleverd. Het hele bedrijf werd harmonieuzer, omdat de werknemers elkaar beter leerden kennen, elkaars belangen beter begrepen en gezamenlijk oplossingen gingen ontwikkelen voor de klant. De samenwerking tussen de afdelingen verbeterde significant na de workshops.

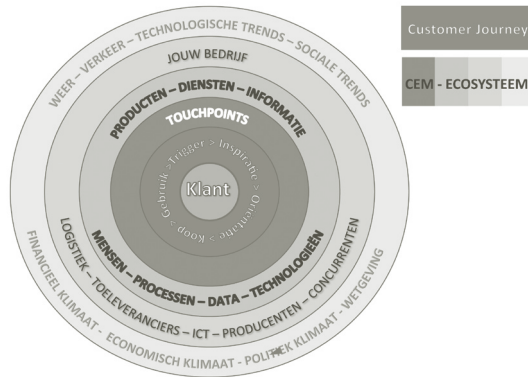
**3. Ecosysteem**

Het ecosysteem van de customer experience is het geheel van omgevingsfactoren, onderliggende systemen en processen waar customer experience management op leunt en mee te maken krijgt. Denk hierbij aan mensen, processen, data, technologie, integratiepunten, leveranciers, wetgeving, cultuur, weer en economische omstandigheden.

Eén falende (of excellerende) factor kan een klantervaring al volledig om zeep helpen of omdraaien naar een wow-moment. Daarom is het belangrijk de gehele keten in kaart te brengen om verbeterpunten

3 AFDELINGEN DIE NIET GOED SAMENWERKEN EN VERSCHILLENDE DOELEN NASTREVEN, IETS WAT VAAK VOORKOMT IN GROTE ORGANISATIES.

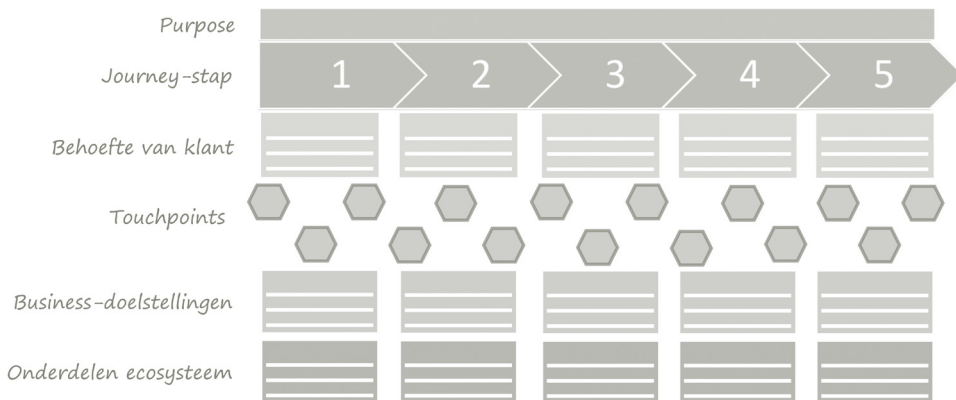
te kunnen identificeren. Sommige processen en afdelingen hebben namelijk een verborgen effect op klantervaring, bijvoorbeeld door vertraging te veroorzaken in bepaalde processen. Alleen kijken naar de touchpoints in de customer journey is dus niet voldoende.



Ecosysteem schematisch weergegeven

### 3.1 Inventarisatie van het ecosysteem

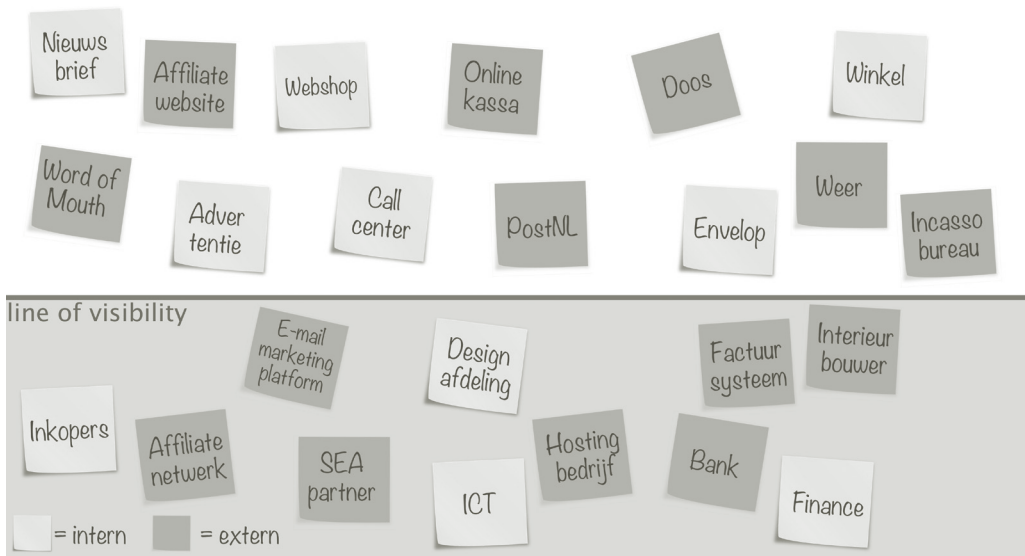
De inventarisatie van het ecosysteem is een proces dat bedrijven helpt inzicht te krijgen in complexe afhankelijkheden tussen mensen, processen, technologie en beleid. Hiervoor wordt meestal een multidisciplinaire workshop georganiseerd waarin teams gezamenlijk de mensen, processen, beleid en systemen die een impact hebben op de klantervaring benoemen en documenteren.



Ecosysteem als onderdeel van de klantreis

Omdat binnen customer experience management de klantervaring als uitgangspunt wordt genomen, is het noodzakelijk eerst een of meerdere customer journeys uit te werken zoals beschreven in de vorige paragraaf. Voor iedere stap in die journey(s) inventariseer je de onderliggende systemen, de processen, het beleid en de mensen (resources). Ook indirecte of niet direct zichtbare zaken worden meegenomen. Deze worden samen met de betrokken belanghebbenden beoordeeld, waarna er gezamenlijk wordt vastgesteld welke verbeterpunten er zijn. Vervolgens prioriteer je deze op basis van de benodigde investering en impact.





Voorbeeld van het resultaat van een sessie om het ecosysteem in kaart te brengen. Hier is duidelijk zichtbaar dat een klant bepaalde stappen die impact hebben op zijn ervaring niet ziet (onder de line of visibility)

### 3.3 Signalen van een falend ecosysteem

Bij de volgende signalen moet je het ecosysteem eens goed onder de loep nemen:

- Klanten klagen herhaaldelijk over één bepaald touchpoint.
- Medewerkers van een afdeling zijn ontevreden.
- De kosten van een touchpoint lopen onevenredig op
  - Extra kosten als gevolg van een verkeerde (uitvoering van de) bestelling.
  - Er worden veel fouten gemaakt in een specifiek onderdeel van de journey (bijvoorbeeld intake).
  - Er is een langdurige spanning in de relatie met een of meerdere leveranciers en/of partners.
- Het merk loopt schade op (direct of indirect) doordat de ervaring of uitstraling verschilt over touchpoints.
- Een lage CES<sup>4</sup> op bepaalde journeys, dienstverlening of klantgroepen.
- Negatieve mond-tot-mondreclame (imago schade, negatief sentiment) op social media.
- Klant nodigt vertegenwoordiger uit om te spreken over klachten/slechte service.
- Moeite met aantrekken van personeel en hoog verloop onder bestaand personeel.
- Klantenservicemedewerker of winkelpersoneel weet niet wat de klant online heeft gedaan.
- Winkelpersoneel verwijst niet naar de website (of erger, raadt de klant af daar te kijken).

<sup>4</sup> DE CUSTOMER EFFORT SCORE (CES) IS EEN METING VAN DE KLANTINSPANNING OP BASIS VAN ÉÉN VRAAG DIE WORDT GESTELD NA AFLOOP VAN DE KLANTINTERACTIE. DEZE VRAAG KAN BIJVOORBEELD ZIJN: "HOEVEL INSPANNING HEBT U ZELF MOETEN DOEN OM UW VRAAG BEANTWOORD TE KRIJGEN?" (WWW.MARKETINGFACTS.NL/BERICHTEN/WAAROM-MAKKELIJK-DOEN-ALS-HET-OOK-MOEILJK-KAN)

### 3.4 Voorbeelden

#### Hoe betaling impact kan hebben op de gehele klantervaring

Meneer Jansen koopt bij een reisbureau online een vliegticket en doet een aanbetaling met zijn creditcard. Hij doet dat bewust per creditcard omdat hij dan een annuleringsverzekering heeft op zijn vlucht. Later wil hij het restant betalen, maar de website van het reisbureau staat daarvoor alleen iDEAL-betalingen toe.

Hij belt het callcenter en de medewerkster staat hem vriendelijk te woord. Helaas is de boodschap minder leuk: hij moet naar een fysieke winkel gaan om de restbetaling te doen. Omdat hij de vlucht niet wil annuleren, vertrekt meneer Jansen (onder groot protest) naar de dichtstbijzijnde winkel. Daar blijkt echter dat het reisbureau de betalingen per creditcard in winkels heeft afgeschaft, omdat deze te duur zijn en Nederlanders (ten tijde van het besluit) nauwelijks per creditcard betaalden. Deze bezuinigingsactie van de afdeling finance had in dit geval een desastreus effect op de customer experience en service. Bovendien was deze wijziging niet gecommuniceerd naar het callcenter. De retailer heeft de service uiteindelijk hoog gehouden door meneer Jansen een gratis annuleringsverzekering aan te bieden (en een bloemetje).

Dit voorval diende als aanleiding om het gehele betalingsverkeer van het reisbureau onder de loep te nemen en daarvoor een nieuwe oplossing te kiezen. Dit resulteerde in een strakker proces over de kanalen heen, met meer mogelijkheden voor klanten, een significante besparing op systemen en bankkosten én een veel betere klantervaring.

#### Coolblue en PostNL werken intensief samen

Coolblue heeft haar partner PostNL voorzien van mailtemplates die volledig aansluiten op de merkbeleving en gewenste customer experience van Coolblue. Ze hebben gekeken naar pijnpunten in het afleverproces en draaien het om door de klant duidelijk te informeren met humor. Een intensieve samenwerking zorgt ervoor dat de dienstverlening van PostNL als het ware aanvoelt als die van Coolblue.

*Mooi voorbeeld waarin zichtbaar is hoe Coolblue haar ecosysteem-partner PostNL aanstuurt om de customer experience te verbeteren.*

Van: PostNL [noreply@notificatie.postnl.nl](mailto:noreply@notificatie.postnl.nl) Verstuurd door PostNL = ecosysteem partner  
 Onderwerp: Jouw Coolblue-pakket is afgeleverd bij de buren  
 Datum: 13 oktober 2017 (wt1) om 13:01  
 Aan: [Redacted]

Pakketje. Neem me mee. | Bekijk [hier](#) de webversie.

**cool blue** alles voor een glimlach<sup>®</sup>

Voor 23.59 uur besteld, morgen gratis bezorgd 5 échte winkels

Computer & tablets    Telefonie    Beeld & geluid    Hele assortiment

**BIJ DE BUREN.**  
 Afhaalkosten: 1 koekje.  
 Beste [Redacted]

Vandaag heeft de pakketbezorger van PostNL geprobeerd jouw Coolblue-pakket met barcode [Redacted] af te leveren. Helaas zijn jullie elkaar misgelopen. Daarom heeft hij je pakket afgeleverd bij je buren op huisnummer 39.

Leesbaar alternatief voor verfrommeld brieven in de brievenbus.

Met vriendelijke groet,  
 Coolblue

Psst... Iets terug doen voor je buren? Op de doos vind je een kaart om ze te bedanken.

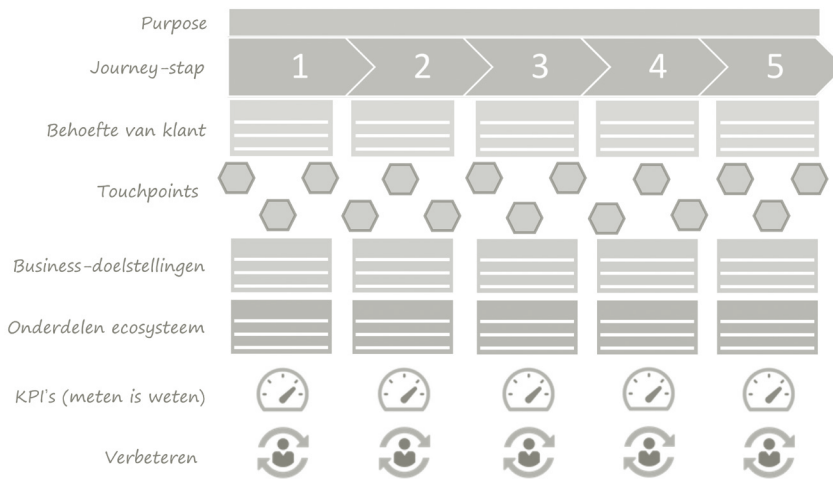
**Vragen over jouw pakket**  
 Voor vragen over de bezorging van jouw pakket kun je contact opnemen met de PostNL Servicelijn: 0900-0990 (€ 0,45 p/m). Voor overige vragen staat de Coolblue-klantenservice voor je klaar.

## 4. Meten en verbeteren

### 4.1 Customer experience metrics & improvement

Natuurlijk wil je weten wat de resultaten van alle inspanningen zijn en hoe je klanten de wijzigingen ervaren. Wat is de impact op je klanten en hoe beïnvloedt deze dan weer hun gedrag? Loopt de omzet zoals verwacht of moet er bijgestuurd worden, en waar dan?

Customer experience metrics omvatten een uitgekende set met kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) waarmee gemeten kan worden of aan de *Purpose Statement* (zie stap 1) wordt voldaan en borgt dat eventuele afwijkingen zichtbaar zijn en dus bijgestuurd kunnen worden.



*Metten en verbeteren*

### 4.2 Wat kun je meten?

Het is verstandig om zoveel mogelijk op touchpoint-niveau te meten. Door klanttevredenheid en/of NPS en/of CES te koppelen aan de touchpoints, kun je inzicht krijgen (en houden) in de prestatie van (delen van) de customer journey. De gemeten resultaten vergelijk je met de gestelde doelen om zo tot verbeterpunten te komen. Deze verbeterpunten kunnen direct in de klantreis zelf zitten of in het ecosysteem (zie stap 3). Een slechte score op een touchpoint kan ook betekenen dat een onderdeel van je ecosysteem slecht functioneert. Denk aan een haperend boekingssysteem op de drukste dag van het jaar.

Prioriteer de verbeterpunten op basis van de impact die zij hebben op de business-doelstellingen, die vaak gemeten worden met de volgende KPI's:

- De financiële waarde van de klant voor de onderneming, inclusief de waarderingswaarde van de klant.
- De waarde van de onderneming voor de klant.
- Conversiepercentage(s), bij voorkeur per kanaal (touchpoint).
- Gemiddelde orderwaarde.
- NPS en CES.<sup>5</sup>

5 LEES MEER VIA: [WWW.FRANKWATCHING.COM/ARCHIVE/2012/08/10/NPS-TOT-HIER-EN-NU-VERDER/](http://WWW.FRANKWATCHING.COM/ARCHIVE/2012/08/10/NPS-TOT-HIER-EN-NU-VERDER/)

Naast het meten geldt ook dat je de resultaten intern tot leven moet laten komen. Zorg er daarom voor dat de gegevens snel duidelijk en toegankelijk zijn. Je hebt niets aan een heel uitgebreide set met cijfers, tabellen en dashboards die onbegrijpelijk of moeilijk benaderbaar zijn.

Bespreek de resultaten periodiek en stel vast waar de verbeterpunten liggen. Vervolgens kunnen de verbeterstappen in een eenvoudig overzicht worden aangegeven en opgevolgd. Hierbij wordt vaak de PDCA-methode (Plan, Do, Check, Act) gevolgd.

Omdat klantgedrag, de markt en de kanalen (dus de customer journey) continu wijzigen, is het zaak dat ook de meetsystemen mee veranderen. Nieuwe ecosysteem-partners moeten meteen meetbaar gemaakt worden of er moet bij nieuwe implementaties een annotatie in een dashboard worden geplaatst. Het is raadzaam om nieuwe of aangepaste functionaliteiten of andere gewijzigde zaken in de klantreis en het ecosysteem na een periode te evalueren op basis van data van vóór en na de verandering. Dit gebeurt helaas nog veel te weinig.

### 4.3 Case: meten is weten ...?

Bij postorderbedrijf Neckermann.com was een zeer groot klantenbestand met miljoenen huishoudens aanwezig. Dit bestand werd geanalyseerd en klanten werden ingedeeld op basis van omzet en kosten. Daarbij viel op dat klanten Neckermann.com heel anders beoordeelden dan dat Neckermann de klanten beoordeelt:

- Een oude mevrouw die slecht ter been was bestelde altijd alles bij Neckermann.com. Ze vond Neckermann.com veruit de beste keuze (lage financiële waarde, maar hoge waarderingswaarde).
- Een jong gezin dat voor alle gezinsleden in één keer de hele garderobe bestelde: de ene keer bij Neckermann.com, de andere keer bij OTTO of bij Wehkamp. Alles afhankelijk van de financiële ruimte die ze kregen (hoge financiële waarde, maar lage waarderingswaarde).

De oude dame werd door de systemen van Neckermann.com gezien als een 'slechte' klant die maar mondjesmaat bestelde en waar weinig groei in zat. Het jonge gezin was een pareltje, dat in één keer een grote bestelling plaatste en waar veel geld aan te verdienen viel. Voor échte experience management is het alleen meten van financiële waarde van een klant dus niet voldoende.

## 5. Next step: waar staat jouw bedrijf?

Bij het lezen van dit hoofdstuk heb je misschien een aantal keer bevestigend je hoofd geknikt; sommige zaken komen je bekend voor en andere zaken waren wellicht (hopelijk) vernieuwend. Maar waar staat jouw bedrijf precies? Hoe scoort het ten opzichte van anderen? Zijn er nog vragen die binnen het bedrijf niet of onvoldoende worden gesteld?

Om je dat inzicht te geven bieden wij als expertgroep de 'Customer Experience Maturity Assessment'. Deze assessment bestaat uit twee delen. Ten eerste kun je de Customer Experience Maturity Scan van Sitecore, gastheer van deze expertgroep, invullen. Sitecore heeft een excellente scan gebouwd die vooral is gericht op de digitale ervaring en maturity. Maar de wereld is natuurlijk niet alleen maar digitaal en daarom is er ook een eigen ShoppingTomorrow Customer Experience Maturity Scan (STCEMS) opgesteld, die de vier hoofdonderdelen uit dit hoofdstuk behandelt.

Je kunt beide scans invullen op de pagina van de expertgroep Customer Experience Management op [www.shoppingtomorrow.nl](http://www.shoppingtomorrow.nl). De vragen zijn zo ingericht dat je wordt getriggerd om over bepaalde zaken na te denken waar je wellicht in de waan van de dag nog geen aandacht aan geeft.

## 6. Tot slot

---

Customer experience management is geen project met een begin en een einde. Het moet als een vast proces worden ingebed bij een bedrijfstransformatie. Op termijn moet het onderdeel worden van de bedrijfscultuur. Het mooie is dat customer experience management kan worden gebruikt om je gehele bedrijf klantvriendelijker, flexibeler en sterker te maken, en bovendien om te digitaliseren. Omdat de maatschappij, de technologie en de consument continu veranderen, blijft het steeds opnieuw meten en verbeteren een sleutel tot een succesvolle en klantgerichte bedrijfsvoering. Of zoals Pieter Zwart, CEO van Coolblue, altijd aangeeft: "Klanttevredenheid is een doorlopende obsessie!"

### Bronnen

- <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/linking-the-customer-experience-to-value>
- The 2015 customer experience ROI study (Watermark <https://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>)
- "The ROI of CX Transformation" uit het "CX transformation playbook" van Forrester (7-2017)

GASTHEER



**Ramon Weterings**  
*Regional Vice President Western & Southern Europe*  
Sitecore

VOORZITTERS



**Eric Nijman**  
*Partner / E-business Consultant*  
Qhuba



**Jan Bosse**  
*Regional Marketing Manager*  
Manutan

Leden expertgroep



**Alex Bloemendal**  
*E-commerce Director*  
Euroflorist



**Anjo van der Spek**  
*CIO*  
De Mandemakers Groep



**Barry Loekenbach**  
*Business Development Manager*  
Aviva Solutions



**Bianca Maas**  
*Brand Strategist*  
VeldhovenGroup



**Chris Parker**  
*Digital Transformation Leader*  
Parker Holland B.V.



**Christian Jeurnink**  
*Klantsegment Manager & Product Owner Zorgeloos Online*  
Univé Verzekeringen



**Erik Flipsen**  
*E-CRM Database Marketeer*  
Sundio Group B.V.



**Fake Schonewille**  
*CIO, Chief Digital Officer, Sr. Program Manager & Sr. IT Manager*  
In between jobs



**Gert-jan de Ruijter**  
*Managing Director - Asiagear*  
MKB Fonds



**Frank Borghouts**  
*Senior Director Commercial Finance Europe & General Manager Benelux*  
Office Depot International B.V.



**Hemko van Wezel**  
*Director Customer Experience*  
ZONE | Integrated Environments



**Iwan Banens**  
*Head of Digital Sales and Data*  
Aegon Nederland



**Jeroen de Graaf**  
*Sr. Marketing & Strategy Consultant*  
Oxyrna



**Jessika van Veen**  
*Chief Executive / General Mgt. / Marketing & Sales / (Digital) Transformation*  
In between jobs



**John Berghoff**  
*Omnichannel Retail Strategy*  
Kega



**Marc Udo**  
*Client Director Retail*  
Ricoh Nederland B.V.



**Margo van Dooremalen**  
*Shopper Strategist*  
Bakker.com



**Marjolein de Jong**  
*E-commerce Coördinator*  
Essenza Home



**Noortje Sikkes**  
*Customer Service Manager*  
Prins Petfoods