LABEL A

DE NATIONALE CUSTOMER EXPERIENCE BENCHMARK 2019

Digitale customer experience als essentieel onderdeel
van digitale productontwikkeling.

INHOUD

I. MANAGEMENTSAMENVATTING 6

II. WAAROM DIT ONDERZOEK? 10

III. CX ALS CONCURRENTIEVOORDEEL 16

IV. HOE KIJKEN BEDRIJVEN TEGEN DE ROL VAN CX AAN? 22

V. HOE ORGANISEREN WE CX? 36

VI. DE ELEMENTEN VAN DIGITALE PRODUCTONTWIKKELING 46

VII. DE STAPPEN NAAR EEN OPTIMALE CX VOLGENS LABEL A 58

VIII. OVER LABEL A 61

VOORWOORD

Succesvolle digitale producten zoals apps, websites en transactieplatformen hebben een belangrijke eigenschap; ze voegen waarde toe aan de eindgebruikers en aan de dienstverlenende organisatie. “Waarde” heeft verschillende gezichten: kostenreductie, conversieverhoging, meer omzet, hogere klanttevredenheid, hogere mate van zelfredzaamheid of een kanaalverschuiving.

Hoe goed het idee of het businessmodel ook is, als de eindgebruiker het niet begrijpt of de digitale dienst lastig te gebruiken vindt zal het geen succes worden. Label A stelt altijd de eindgebruiker centraal bij het ontwikkelen van digitale producten. Van proof of concept naar minimum viable product tot en met de continue doorontwikkeling wordt constant gekeken (en gebouwd) op basis van wat voor de eindgebruiker de meeste waarde toevoegt.

Om te begrijpen welke rol customer experience (CX) binnen het bedrijfsleven heeft en welke eigenschappen organisaties hebben die een succesvolle customer experience hebben geïmplementeerd, heeft Label A het Nationale CX Benchmark onderzoek uitgevoerd.

In dit rapport lees je niet alleen hoe men als bedrijf omgaat met CX, maar ook waar de meeste uitdagingen zitten om als bedrijf in de huidige dynamische markt te overleven. Succesvolle customer experience is noodzakelijk voor een succesvolle strategie; de weg ernaartoe vraagt echter aanpassingen aan diepgewortelde bedrijfskenmerken als cultuur en processen. Aan het einde van het rapport presenteren wij een aantal handvatten hoe je binnen het eigen bedrijf stappen kan zetten naar het optimaliseren van de CX voor je eigen klanten.

Veel plezier met het lezen van dit rapport en wij hopen dat er met deze kennis nieuwe inzichten en kansen ontstaan voor jouw bedrijf!

Oscar Kolthoff
Managing Director
Label A

I. MANAGEMENTSAMENVATTING

De Nationale CX Benchmark 2019 is een meting van de status van customer experience (CX) in Nederland. Met dit onderzoek heeft Label A in kaart gebracht hoe toonaangevende bedrijven digitale productontwikkeling en het digitaliseren van de klantprocessen aanpakken en welke uitdagingen en barrières ze daarbij tegenkomen. De resultaten van de deelnemende bedrijven worden in dit rapport gepresenteerd.

De populairste redenen om de digitale CX te optimaliseren
We hebben de bedrijven gevraagd wat voor hen de belangrijkste redenen zijn om te focussen op de digitale CX en welke verbeteringen ze willen behalen door die te (blijven) optimaliseren. Deze redenen werden het vaakst genoemd:

1. Het inrichten van de organisatie naar een CX-gestuurde aanpak
2. In kaart brengen van de klantreis
3. Helder en eenduidig klantbeeld in de diverse systemen

De belangrijkste barrières tot een effectieve CX
Natuurlijk is het optimaliseren van de digitale CX niet altijd even makkelijk. Zelfs voor de meest wendbare organisaties zijn er nog altijd barrières die eerst overwonnen moeten worden. Customer experience implementeren en optimaliseren in je organisatie en in digitale producten is een proces en de barrières veranderen met de verschillende fases mee. Dit zijn de barrières die door de bedrijven in ons onderzoek nu het meest worden genoemd:

1. CX wordt individueel opgepakt op basis van de verschillende product/markt specifieke proposities
2. Er is binnen onze organisatie nog geen concreet beleid geformuleerd
3. Niet duidelijk wie (eind)verantwoordelijk is voor het verbeteren van de klantervaring: Marketing, IT en/of keten- of procesmanagement

Wie verantwoordelijk is voor CX
Verankering van de customer experience is noodzakelijk om de klantreis tot een simpel, consistent en coherent geheel te maken. Slechts 9% van de respondenten hebben echter een Customer Experience Manager in dienst als eindverantwoordelijke voor de digitale klantervaring.
En maar liefst 16% heeft deze verantwoordelijkheid nog helemaal niet duidelijk belegd binnen de organisatie.
Bij de rest wordt de verantwoordelijkheid voor CX meestal op C-level belegd (68%).

Effectiviteit van CX en digitale productontwikkeling
De gemiddelde score op een schaal van 1 (helemaal niet effectief) tot en met 5 (zeer effectief) die de respondenten hun eigen organisatie geven als het gaat om CX-optimalisatie, was een 3,1. Slechts 32% zegt effectief te zijn. Ruim twee derde lukt het dus niet om de CX adequaat te optimaliseren.

Wel hebben de meesten op dit moment veel plannen om technologie in te zetten om de klantbeleving te verbeteren met behulp van digitale producten.

Met data uit deze technologieën wordt het veel makkelijker bijvoorbeeld om effectieve feedback loops in te stellen zodat continu geoptimaliseerd kan worden. Dit zijn de top drie technologische oplossingen die organisaties snel willen implementeren:

1. Data analytics
2. Business Intelligence
3. Marketing automation

Wat doen de beste bedrijven anders?
Een kleine groep van de bedrijven die hebben meegedaan aan het onderzoek lopen heel duidelijk voorop in het optimaliseren van de digitale customer experience. Deze groep hebben we de 'koplopers' genoemd. Op veel aspecten zijn er significante verschillen te zien tussen hun antwoorden en die van de rest van de respondenten.

80% VAN DE 'KOPLOPERS' WERKT AGILE SAMEN MET IT EN PROCESMANAGEMENT

Waarin blinken de koplopers het meest uit?
Wat doen deze bedrijven nou zo anders dan de rest? De onderstaande punten bieden wellicht goede ideeën om u te helpen uw eigen organisatie koploper in digitale customer experience te maken.

100%

Ze gebruiken meer CX-gerelateerde technologieën zoals API-integraties, business Intelligence, personalisatietechnologie, bots voor klantcontact en data analytics.

85%

Ze zijn heel goed bewust van disruptie en toetreders in hun markt.

80%

Ze vinden een klantgerichte cultuur belangrijkste voor het vinden en binden van talent.

80%

Ze werken agile samen met IT en procesmanagement.

80%

Ze meten en optimaliseren regelmatig de klantbeleving.

II. WAAROM DIT ONDERZOEK?

De paradox tussen gemak en complexiteit
Met de Nationale CX Benchmark 2019 onderzoekt Label A waar toonaangevende organisaties staan als het gaat om de digitalisering van hun klantprocessen. Is het een strategische noodzaak om klanten te behouden, of worden er nieuwe bronnen van inkomsten mee ontwikkeld? Welke aanpak en initiatieven zijn succesvol? Dit rapport geeft inzicht in de focuspunten en uitdagingen van degenen die verantwoordelijk zijn binnen de organisatie voor het verbeteren van de customer experience van klanten.

Uit eerder onderzoek blijkt dat de ervaring die klanten hebben, de customer experience, rondom het merk nu belangrijker aan het worden is dan het product of de prijs alleen. Het is dus erg belangrijk dat die ervaring goed is en dat klanten het gevoel hebben dat er naar hen wordt geluisterd. Hun wensen en verwachtingen veranderen echter zeer snel, en ze verwachten gelijk antwoord en reactie. Alleen; hoe makkelijker, simpeler en sneller voor de consument, hoe ingewikkelder vaak voor de bedrijven om ervoor te zorgen.

Met dit onderzoek nemen we een kijkje in de keuken bij diverse bedrijven om te zien hoe zij deze trend aanpakken.

Onze definitie van customer experience (CX)
Er zijn vele definities te vinden van customer experience. Voor Label A is customer experience de interactie tussen een klant en een organisatie en de waarde die de klant aan deze interactie geeft. Met interactie bedoelen we alle contactmomenten die een klant met een organisatie en haar producten heeft. De waarde uit zich uiteindelijk in de loyaliteit tot het merk of product. Dit is meetbaar aan de hand van bijvoorbeeld een NPS-score.

Customer experience is de som van alle belevingen van de klant tijdens al die contactmomenten met het merk, offline en online. Daarbij gaat het niet om een bepaald moment, maar om het geheel van momenten in de hele klantreis en over de gehele beleving van het 'klant zijn'.

Kritieke succesfactoren voor de organisatie die de customer experience wil optimaliseren zijn dan ook:

- Cultuur (doelgroep staat centraal)
- Mensen (juiste skills & mindset aanwezig)
- Wendbaarheid (in organisatie, proces & IT)
- Ownership (product owner als verbindende schakel)

Bij de ontwikkeling van een digitaal product zoals een webapplicatie of mobiele app, staat de klantbeleving centraal. In welke fase van de klantreis speelt het digitale product een rol? En wat moet het doen om de gebruiker naar de volgende fase te brengen? Pas als dat wordt bereikt, kan het product succesvol worden genoemd. Hierbij kunnen slimme digitale oplossingen en concepten worden gebruikt, die inspelen op de huidige trends. Dit alles met de user experience in het achterhoofd.

De kernvragen
Dit rapport geeft inzichten in hoe andere organisaties hun digitale productontwikkeling organiseren. Om die inzichten te vergaren, is het onderzoek gericht op een aantal belangrijke kernvragen:

- **Wat zijn de focuspunten van digitale customer experience?**
  Welke prioriteiten worden gesteld om de digitale customer experience te verbeteren en de klantreis tot een simpel, consistent en coherent geheel te maken?

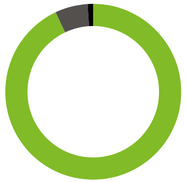
- **Wie binnen de organisatie zijn de drijfveer achter deze ontwikkelingen?**
  Hoe is de optimalisatie van de digitale customer experience verankerd binnen de meeste organisaties?

- **Welke uitdagingen en barrières zijn er bij het aansluiten van de verwachtingen van de consument?**
  De prioriteiten en de uitdagingen voor de organisatie zijn natuurlijk één ding maar hoe krijg je die goed georganiseerd en de oplossingen goed verankerd?

Wie heeft er meegedaan aan het onderzoek?
Het onderzoek voor de Nationale CX Benchmark 2019 is gehouden onder bedrijven die bezig zijn met digitale customer experience. Uitgenodigd om de online vragenlijst in te vullen zijn de verantwoordelijken voor het verbeteren van de customer experience van hun klanten, zoals Digital Innovation Managers of C-level executives die digitale innovatie binnen hun verantwoordelijkheid hebben.

De deelnemende bedrijven zijn voornamelijk bestaande commerciële organisaties, de meesten met meer dan 100 medewerkers. Die bedrijven bedienen veelal grote markten: gemiddeld bijna 450.000 potentiële klanten en bij 24% is dit zelfs meer dan een miljoen. Ook een klein aantal scale-ups heeft meegedaan. Allen toonaangevende bedrijven in de top 500 van het bedrijfsleven uit diverse sectoren.

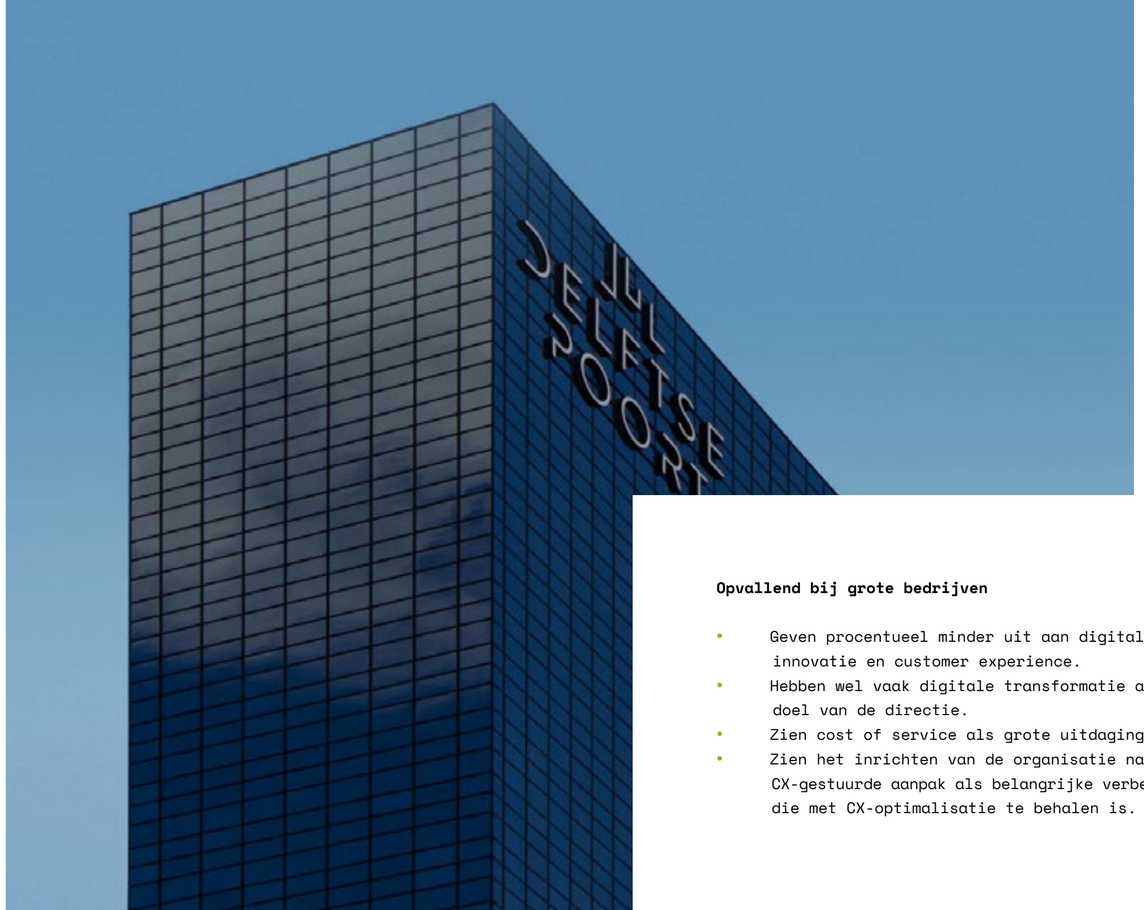
TYPE ORGANISATIE



85%
6%
1%

DE DEELNEMERS VAN HET ONDERZOEK BEDIENEN MET GEMIDDELD 450.000 POTENTIËLE KLANTEN GROTE DOELGROEPEN

Bestaande commerciële organisatie | Snelgroeiende scale-up | Non-profit



Opvallend bij grote bedrijven

- Geven procentueel minder uit aan digitale innovatie en customer experience.
- Hebben wel vaak digitale transformatie als doel van de directie.
- Zien cost of service als grote uitdaging.
- Zien het inrichten van de organisatie naar een CX-gestuurde aanpak als belangrijke verbetering die met CX-optimalisatie te behalen is.

Wie zijn de koplopers, de organisaties die vooroplopen in digitale customer experience?
Binnen de resultaten is een kleine groep zichtbaar geworden als zijnde de 'koplopers'. Die hebben een duidelijke voorsprong op de rest als het gaat om een optimale digitale customer experience. Ze beseffen niet alleen het belang van het kunnen bieden van nieuwe digitale waardeproposities, ze doen daar ook veel aan door meerdere digitale oplossingen in te zetten.

Deze kopgroep bestaat grotendeels uit bedrijven die zichzelf zonder twijfel als innovators zien, en ze voelen heel goed de urgentie om digitaal te innoveren. Dat hebben ze dan ook hoog belegd binnen de organisatie, op C-level. Ook hebben ze de nodige customer-first mindset en cultuur en maken ze een relatief groot deel van hun omzet beschikbaar als budget om de klantbeleving tijdens alle contactmomenten te optimaliseren.

DE KOPLOPERS BESEFFEN HET BELANG VAN NIEUWE DIGITALE WAARDEPROPOSITIES ÉN ZETTEN VEEL DIGITALE OPLOSSINGEN IN VOOR EEN OPTIMAAL DIGITALE CX

Leren van wat zij anders doen biedt kansen voor organisaties die een minder volwassen structuur hebben voor hun eigen digitale innovatie. Aan het eind van ieder van de volgende hoofdstukken vertellen we dan ook hoe deze koplopers de zaken anders aanpakken dan de rest.

Welke kenmerken hebben deze innovators gemeen als het gaat om CX? Zó wordt bij hen de customer experience georganiseerd:

Budget
Een groot aandeel van omzet wordt besteed aan optimaliseren klantbeleving

Prioriteit
CX staat hoog op de directieagenda en er is urgentie

Waardepropositie
Is gericht op ultieme beleving en WOW-factor

Cultuur
CX is gericht op imago en klantbeleving, hun mindset is gericht op het juiste talent uit de markt halen

Organisatiestructuur
CX is belegd op C-level en verankerd in de organisatie, vaak met apart lab voor innovaties

Technologie
De lat wordt steeds hoger gelegd om een ultieme klantbeleving te creëren

Meten
De klantbeleving wordt realtime gemeten en bijgestuurd

De digitale waardepropositite

- Het optimaliseren van processen
- Waarde toevoegen door de relatie met de klant te verstevigen
- Het introduceren van een nieuw digitaal product
- Digitale ondersteuning bij marketingactiviteiten

III. CX ALS CONCURRENTIEVOORDEEL

Steeds meer markten worden duurzaam ontwricht. Innovatie met een sterke inzet op digitale technologie brengt vraag en aanbod snel bij elkaar, waarbij vaak nieuwe verdienmodellen ontstaan. Producten worden diensten en men verwacht positieve klantervaringen als toegevoegde waarde op meer belevings- en contactmomenten dan ooit.

Welke trends hebben de sterkste invloed op jouw concurrentiepositie?
Meer dan de helft van de organisaties die hebben deelgenomen zien de ontwikkelingen op het gebied van een sterke customer experience als grootste invloed op de huidige positie. Op de gedeelde tweede plaats staat nieuwe digitale toepassingen, apps en services samen met het succesvol inzetten van data. We kunnen daarom gerust stellen dat de digitale klantervaring, en het personaliseren daarvan, momenteel als doorslaggevend wordt gezien door de meeste bedrijven.

Bedrijven die het succesvol inzetten van (big) data als belangrijkste invloed zien, hebben heel vaak het flexibiliseren en versnellen van de organisatie als bedrijfsdoel gesteld om dat aan te pakken. Wanneer een organisatie kansen ziet in innovatieve prijs- en distributiemodellen zoals pay-per-use en marktplaatsen, wordt een digitale transformatie hoog op de agenda gezet om die aan te kunnen bieden. Dit geldt ook voor organisaties die denken beter te kunnen concurreren met mass customization van producten en diensten.

TOP 3:
MARKTONTWIKKELINGEN MET GROOTSTE INVLOED OP CONCURRENTIEPOSTITIE

Sterke customer experience	52%
Introductie nieuwe digitale toepassingen	42%
Succesvol inzetten van (big) data	42%

Opvallend uit het onderzoek

Ruim een kwart van de koplopers (27%) zegt dat mass customization een sterke invloed heeft op hun concurrentiepositie. Opvallend veel meer dan bij de rest van de deelnemers aan het onderzoek: bij de overige respondenten is dat een zeer matige 4%. Deze ontwikkeling wordt dus bijna 7 keer vaker genoemd door de koplopers. Is dit een teken van een groot opkomende trend in de markt?

Heeft jouw organisatie op dit moment te maken met ontwikkelingen die duiden op een ontwrichtende ('disruptive') markt?
Voor ruim 60% van de respondenten is er sprake van enige ontwrichting in hun markten. En hoe meer men te maken heeft met disruptieve ontwikkelingen, hoe groter ze de kans achten dat nieuwe partijen tot die markt zullen toetreden met digitale innovaties. Opvallend uit de resultaten is dat de koplopers zich niet meer of minder in een disruptieve markt bevinden dan de rest. De mate waarin een markt wordt ontwricht is natuurlijk subjectief, en sterk afhankelijk van hoeveel last het bedrijf daarvan ondervindt.

RUIM 60% HEEFT TE MAKEN MET ONTWRICHTING VAN HUN MARKT

De onderzoeksresultaten laten dan ook zien dat er een sterke correlatie bestaat tussen last van disruptie en het gevoel van urgentie binnen de organisatie, om iets met de digitale customer experience te doen. Bedrijven die aangeven een grotere mate van disruptie te ondervinden in hun markt, zijn ook geneigd om eerder te beginnen met het digitaliseren van bedrijfsprocessen.

In zulke gevallen is de implementatie van Marketing Automation en Data Analytics verder ontwikkeld dan bij de meeste andere organisaties.

DISRUPTIVE MARKT

Ja of gedeeltelijk	62%
Nee	18%
Weet niet/Geen antwoord	20%

Hoe groot acht jij de kans dat nieuwe partijen jouw markt(en) betreden met innovatieve digitale proposities en toepassingen?
Bij 52% van de organisaties acht men de kans groot, of zelfs zeer groot, dat nieuwe partijen tot hun markt zullen toetreden met digitale innovaties. De koplopers uit het onderzoek schatten deze kans gemiddeld iets hoger in (+13%) dan de overige deelnemers.

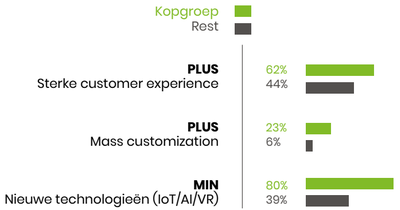
Deze verwachting speelt vooral een rol bij organisaties waar de digitale customer experience wordt gezien als methode om de relatie met klanten te verstevigen, om een nieuw digitaal product te introduceren of als digitale ondersteuning bij de marketingactiviteiten. Organisaties die deze kans groot inschatten zijn ook vaker bezig met verregaande digitale oplossingen als personalisatietechnologieën.

Hoe kijken de koplopers anders aan tegen de dynamiek van hun markt?
De bedrijven uit het onderzoek die vooroplopen op digitale customer experience zien de kansen in de markt en hun concurrentiepositie anders in dan de rest van de deelnemers. Ze zien CX-optimalisatie vooral als een mogelijkheid om de klantervaring te versterken (73%), terwijl minder dan de helft (48%) van de andere bedrijven dat vindt. Een veel groter aantal van de koplopers ziet mass customization als marktkans (27% versus slechts 4% van de rest!)

Andersom geven de koplopers juist veel minder aandacht aan nieuwe technologieën als IoT, AI en VR (7% versus 22% van de rest). Dergelijke technologieën zijn zeer specifieke toepassingen, waardoor ze voor de meeste bedrijven niet primair zullen zijn. Die gerichte aandacht van de koplopers bevestigt het belang van prioriteiten voor een optimale customer experience.

Ook op het gebied van disruptie in de markt hebben de koplopers een duidelijk andere mening dan de rest van de deelnemers over wat er speelt. Maar liefst 85% van de koplopers zegt last te hebben van een ontwrichtende markt. Ruim twee derde van de koplopers ziet nieuwe concurrenten verschijnen. Van de andere deelnemers zegt minder dan de helft last te hebben van toetreders tot hun markt.

MARKTKANSEN



ONTWRICHTENDE MARKT

KOPGROEP
Last van disruptie **85%**
Geen last van disruptie **15%**

REST
Last van disruptie **69%**
Geen last van disruptie **31%**

KOPGROEP
Last van toetreders **67%**
Geen last van toedreders **33%**

REST
Last van toedreders **49%**
Geen last van toedreders **51%**

IV. HOE KIJKEN BEDRIJVEN TEGEN DE ROL VAN CX AAN?

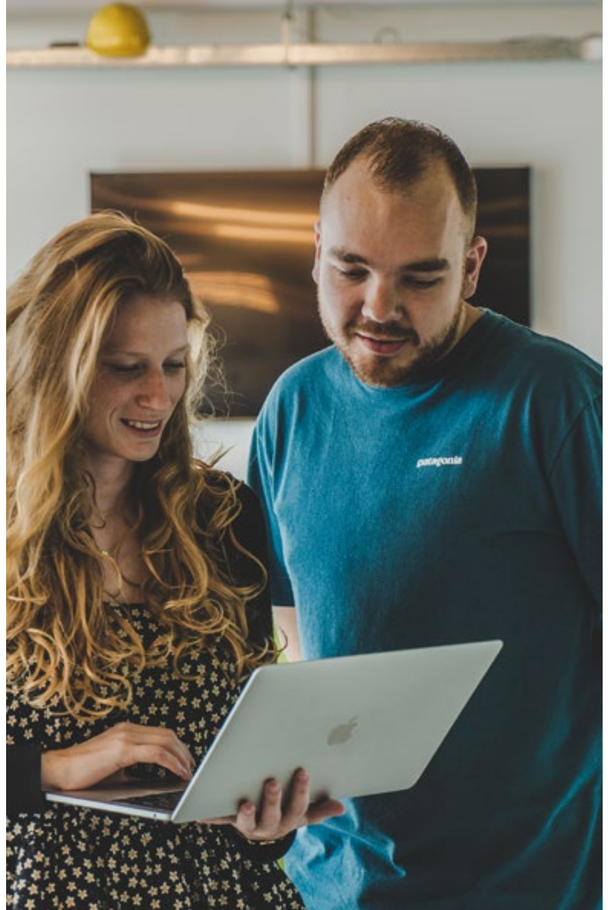
Customer experience is het resultaat van alle interacties tussen een organisatie en haar klanten. Het is een mix van fysieke prestaties, de zintuigen die worden geprikkeld en de emoties die worden opgeroepen. Allen intuïtief afgemeten aan de verwachtingen die klanten hebben bij de contactmomenten. En positieve klantbelevingen zorgen voor loyale klanten, een belangrijke waarde in een concurrerende en disruptieve markt. Wat zijn de CX-focuspunten voor de bedrijven in ons onderzoek?

Hoe wordt er in jouw organisatie voornamelijk tegen CX aangekeken?
De deelnemende organisaties zien de digitale customer experience vooral als een kans om de client-facing kant van de organisatie te versterken. Ruim de helft ziet het leveren van een positieve bijdrage aan imago en klantbeleving en de kans om tevredenheid van de klanten te verbeteren als de grootste rollen van CX binnen de organisatie. Slechts 9% ziet CX alleen als kostenpost of risico. Een kleine 7% is er niet, of pas sinds kort, mee bezig en ziet het als onbekende factor.

TOP 3:
ROLLEN VOOR CX

Positief bijdrage imago/klantbeleving	60%
Verbetering klanttevredenheid	57%
Vergroten marktaandeel	27%

Voor ongeveer 14% betekent CX een extra bron van inkomsten uit nieuwe diensten en nieuwe doelgroepen. Voor deze groep is nationale en internationale omzetgroei een belangrijk organisatiedoel.

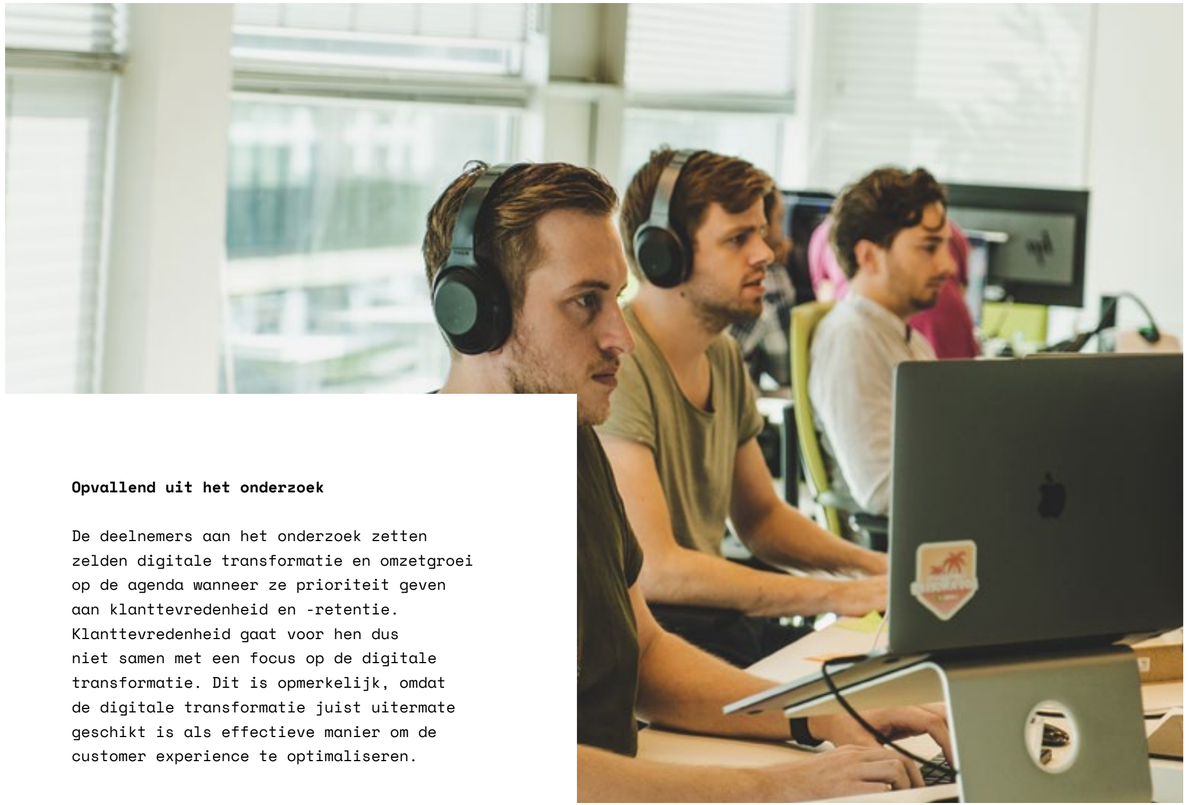


TOP 3:
ORGANISATIEDOELEN

Klanttevredenheid en -retentie	56%
Digitale transformatie	42%
Productinnovatie	35%

Welke organisatiedoelen staan momenteel hoog op de agenda van de directie?
Ruim de helft van alle deelnemende organisaties heeft klanttevredenheid en -retentie als hoogste prioriteit op de directieagenda staan. Enigszins opmerkelijk aan de resultaten is dat er geen organisatiedoelen zijn die vaak samen worden genoemd. De bedrijven blijken sterk variërende doelen in hun eigen top 3 te hebben.

De koplopers zetten digitale transformatie twee keer vaker bovenaan de directieagenda dan de rest, en zelfs vaker dan ze zelf voor klanttevredenheid kiezen. Maar liefst 73% van hen geeft digitale transformatie de hoogste prioriteit; klanttevredenheid staat ook hoog op de agenda bij 60% van de koplopers.



Opvallend uit het onderzoek

De deelnemers aan het onderzoek zetten zelden digitale transformatie en omzetgroei op de agenda wanneer ze prioriteit geven aan klanttevredenheid en -retentie. Klanttevredenheid gaat voor hen dus niet samen met een focus op de digitale transformatie. Dit is opmerkelijk, omdat de digitale transformatie juist uitermate geschikt is als effectieve manier om de customer experience te optimaliseren.

Hoe typeer jij je organisatie als het gaat om digitale customer experience (CX)?
Hoewel de meeste organisaties (67%) met de grote middenmoot meegaan en zichzelf als early of late majority zouden typeren, is er toch een significant grote groep (24%) die naar eigen zeggen redelijk vooroploopt. Ongeveer 7% van alle deelnemers ziet zichzelf als innovator en 17% als early adopter. Dit zijn relatief vaker de koplopers. Ook de scale-ups zijn vaak innovator. Een kleine 9% uit het onderzoek noemt zichzelf een laggard en adopteert alleen concepten of oplossingen die zich al bewezen hebben in de markt.

Welk percentage van de totale omzet geeft jouw organisatie uit aan digitale innovatie om de customer experience te verbeteren?
Volgens de antwoorden op deze vraag wordt gemiddeld 4,6% van de omzet uitgegeven aan digitale innovatie om de positieve customer experience te vergroten. Een groot deel (34%) van de respondenten geeft echter minder dan 1% uit.

Het percentage loopt niet evenredig op naarmate het bedrijf groter wordt (in FTE) maar er blijkt wel een correlatie te zijn tussen de typeringen Innovator-Adopter-Majority-Laggard en de wens om onderscheidend te zijn. Grotere bedrijven geven procentueel minder uit terwijl scale-ups procentueel meer uitgeven, vooral aan digitale innovatie en CX.

GEMIDDELD WORDT 4,6% VAN DE OMZET UITGEGEVEN AAN DIGITALE INNOVATIE

Op welke aspecten van CX zijn in jouw organisatie (nog) de grootste verbeteringen te behalen?
Anders dan bij de meeste vragen, blijkt uit de antwoorden op deze vraag een groot verschil te zijn tussen de meningen van deelnemers die vooroplopen met de digitale customer experience en de rest van de organisaties die hier minder goed in presteren. Uit de antwoorden komt duidelijk naar voren dat de koplopers het tegenovergestelde vinden van de rest.

Bij wijze van vergelijking: de koplopers zien op dit moment eerder de mogelijkheden voor een wendbaardere legacy IT-structuur, een helder en eenduidig klantbeeld in de diverse systemen en het inrichten van de organisatie naar een CX-gestuurde aanpak. Daar voelt de rest duidelijk weinig voor. Die zijn eerder geïnteresseerd in het werken met op klantbehoeftes gebaseerde personalisatie, het in kaart brengen van de klantreis en het regelmatig meten van de klantervaring. Hieruit valt een effectieve chronologische volgorde voor bedrijven op te maken van welke verbeteringen in welke fase de aandacht krijgen.

TOP 3:
VERBETERINGEN MET CX

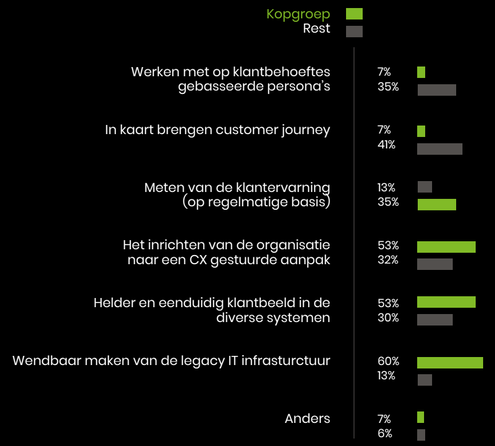
CX-gestuurde inrichting in organisatie	36%
In kaart brengen klantreis	35%
Helder en eenduidig klantbeeld	35%

Wat moet het budget zijn?

Er is geen vaste formule voor wat betreft investeringen in digitale innovatie. Het antwoord hangt af van de markt waarin men actief is, het product, de wensen van de doelgroep en de bereidheid om te investeren. En dit is voor iedere organisatie anders.

Wanneer digitale innovatie nodig is om de customer experience te verbeteren, is het vaststellen van een budget de eerste stap. Door een business case op te stellen worden kosten en baten inzichtelijk.

RUIMTE VOOR VERBETERING



Digitale transformatie met focus op customer experience is voor ons pure noodzaak. Het succesvol ontwikkelen van een digitale waardepropositie is op termijn van levensbelang voor het voortbestaan van onze organisatie.

Bij deze stelling zien we een duidelijke correlatie tussen (eind)verantwoordelijkheid voor de digitale transformatie en wanneer de organisatie daarmee is begonnen. Hoe eerder men met de digitale transformatie is begonnen, hoe gerichter de verantwoordelijkheid is belegd binnen de organisatie.

Er is ook een duidelijk verband in het onderzoek tussen het belang van de digitale transformatie en het toekennen van budget en het aantal technologische toepassingen dat wordt toegepast.

Organisaties die het oneens zijn met deze stelling geven dan ook beduidend minder budget uit aan de digitale transformatie om de positieve customer experience te vergroten. Organisaties die het eens zijn hebben vaak al geïnvesteerd in Digital Experience Management Platforms, API-integraties en personalisatietechnologie.

83%
IS HET EENS MET DEZE STELLING

DIGITALE TRANSFORMATIE MET FOCUS OP CUSTOMER EXPERIENCE IS PURE NOODZAAK

EENS OF ONEENS?

Wij worden gedwongen te transformeren door de markt en politieke ontwikkelingen. De digitale route is het meest onderscheidend.

Eens

De klant is online, oriënteert online, koopt online. Om te communiceren met de klant is de juiste plek, timing en middel noodzakelijk.

Eens

Omdat de payroll dienstverlening bij iedere aanbieder hetzelfde is moet je de klant op een andere wijze binden.

Eens

Wij beleveren een traditionele markt. Veelal klanten (of klanten van onze klanten) die eerder de telefoon pakken als ze een vraag o.i.d. hebben.

Oneens

Het voortbestaan van onze organisatie valt of staat niet met digitale customer experience. Wel draagt het bij aan het uitbreiden van onze activiteiten en diensten wereldwijd.

Oneens

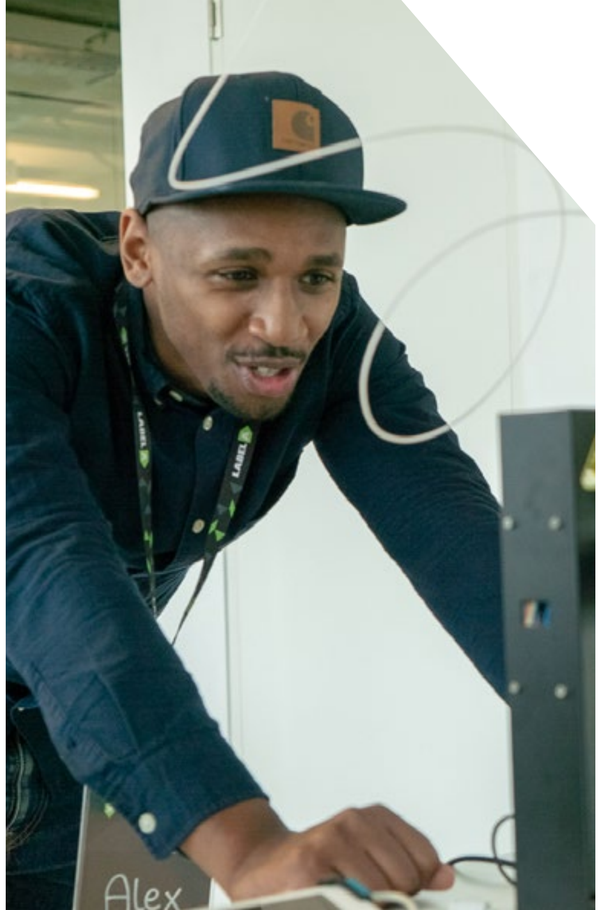
Merkloyaliteit neemt af. Het verschil wordt niet meer sec met het product alleen gemaakt, maar meer met alle services en diensten eromheen.

Eens

Op welke aspecten is de rol van CX bij de koplopers anders dan bij de rest?
Uit het onderzoek komt een positieve bijdrage aan het imago en de beleving als belangrijkste rol voor CX bij de meeste organisaties. Wanneer we alleen naar de koplopers kijken, blijken zij zich daarentegen eerder in te zetten – met bijna driekwart! – voor nummer twee: klanttevredenheid. Ze zeggen ook twee keer vaker dan de rest digitale transformatie bovenaan de directieagenda te hebben staan (73% vs. 35%).

En al zijn het vooral de grotere bedrijven, ze geven nog altijd gemiddeld ruim 3% van de omzet uit aan een positieve digitale customer experience tegenover ongeveer 5% bij de overige bedrijven. Dit terwijl ongeveer 35% van de overige bedrijven minder dan 1% van het budget alloceert. Het deel van deze groep dat zichzelf als innovator of early adopter typeert is ook een stuk groter dan bij de rest (39% vs. 21%).

ASPECT	KOPGROEP	REST
Rol CX: klanttevredenheid verbeteren	73%	54%
Prioriteit: digital transformatie	73%	35%
Typering: vooroplopend (innovator/early adopter)	39%	21%



Expertise Label A

"We creëren wendbaarheid in onze oplossingen door een flexibele schil om legacy systemen te ontwikkelen. Zodoende kan de klant relatief eenvoudig legacy systemen uitfaseren zonder dat dit impact heeft op het gehele platform. Dit maakt onze oplossingen niet alleen wendbaar, maar ook schaalbaar: op elk gewenst moment kunnen we onderdelen vervangen. Deze aanpak voorkomt grote investeringen in (onzekere) toekomstige groei."

De koplopers denken compleet andere verbeteringen te kunnen realiseren met het optimaliseren van CX dan de andere bedrijven. Veel van de verschillen hebben vermoedelijk te maken met het feit dat ze al verder gevorderd zijn in hun digitale transformatie. Zo verwachten ze vooral (60%) hun legacy IT-systemen wendbaarder te kunnen maken. Slechts 13% van de rest is daarmee bezig. Die bedrijven hebben nog veelal de verwachting de klantreis met CX beter in kaart te kunnen brengen, terwijl een zeer klein percentage van de koplopers dit verwacht (41% vs. 7%). De koplopers lijken daarmee die fase al ruim voorbij te zijn.

VERBETERINGEN VERWACHT MET CX

	VERBETERINGEN	KOPGROEP	REST
+	Legacy IT wendbaar maken	60%	13%
+	Helder/eenduidig klantbeeld	53%	30%
+	Organisatie CX gestuurd inrichten	53%	32%
-	In kaart brengen klantreis	7%	41%

V. HOE ORGANISEREN WE CX?

Wendbaarheid is een randvoorwaarde voor een customer-first benadering en effectieve customer experience die voor een positieve klantbeleving moet zorgen. De eerste stap hierin is uiteraard het zorgen voor een klantgerichte cultuur; dan pas kunnen digitale oplossingen echt effectief zijn. Een succesvolle organisatie ziet customer experience als onderdeel van hun DNA, en moet daarom voldoende flexibel zijn om interne processen en systemen om te kunnen zetten naar de ontwikkelingen in de markt en de veranderende wensen van de klanten. De interne bedrijfscultuur en legacy IT-systemen hebben hier een sterke invloed op.

Bij het ontwikkelen van digitale producten horen de gebruikers voorop te worden gezet en moet het toevoegen van waarde voor de gebruiker altijd prioriteit hebben. Ze zijn randvoorwaarde voor het succes van iedere applicatie en ze zijn de belangrijkste schakel in iedere fase van het ontwikkelen daarvan.

Door in elke fase van de realisatie van het digitale product (van prototype, naar proof of concept, naar minimum viable product) de doelgroep te betrekken, wordt gewaarborgd dat de website of mobiele app conceptueel en visueel aansluit bij de behoefte van de doelgroep.

Effectieve customer experience is dus vooral een proces. Om dat proces goed te kunnen doorlopen, is het zaak om eerst te zorgen voor de juiste:

- Cultuur - ingericht op customer-first denken
- Wendbaarheid - agile en flexibele inrichting van de organisatie, processen en IT
- Ownership - product owner als verbindende schakel
- Mensen - digitaal talent met de nodige skills en mindset

MAAR LIEFST 36% HEEFT NOG NIETS GEORGANISEERD VOOR DISRUPTIEVE DIGITALE INNOVATIES

Hoe vinden disruptieve digitale innovaties in jouw organisatie plaats?
Terwijl 36% van de deelnemende organisaties niets heeft georganiseerd voor disruptieve digitale innovaties in het bedrijf, werken de meeste anderen hier agile samen aan met IT en proces-, keten- of innovatiemanagement. De koplopers uit het onderzoek werken zelfs ruim twee keer vaker agile samen dan de overige deelnemende bedrijven.

Iets meer dan 17% van de organisaties innoveert door gebruik te maken van een apart innovationlab of een startup al dan niet aangevuld met externe partijen. Deze manier heeft ook overduidelijk de voorkeur bij bedrijven die zichzelf als innovator typeren.

98%
IS HET EENS MET DEZE STELLING

CUSTOMER EXPERIENCE RAAKT ALLE INTERNE PROCESSEN EN SYSTEMEN.

JE ALLEEN BEPERKEN TOT DE BUITENKANT IS NIET GENOEG.

EENS OF ONEENS?

'Putting lipstick on a pig?' Customer experience raakt alle interne processen en systemen. Je alleen beperken tot de buitenkant is niet genoeg.
Met maar liefst 98% van de deelnemers die het ermee eens zijn, blijkt deze stelling geenszins controversieel te zijn bij de verantwoordelijken voor de digitale customer experience. Hieronder een greep uit de redenen waarom de deelnemers het hier met zo velen mee eens zijn:

> Customer experience moet onderdeel zijn van het DNA van de organisatie als we hiermee onderscheidend willen blijven. Alles wat gedaan wordt binnen het bedrijf zou m.i. moeten gebeuren met als gedachte "Hoe is de klant hier optimaal bij geholpen". Dat stopt dus niet bij alleen de buitenkant. Sterker nog, CX zou vanaf de binnenkant naar buiten moeten werken.

> Alle medewerkers moeten het proces kennen en mee naar buiten brengen. Het moet intern duidelijk zijn en gedragen worden, voor we extern iets kunnen bereiken.

> De klanten maken of breken het product. Voor ons is het belangrijk dat ons product de klanten echt helpt en dat hun behoeftes centraal staan. Dit moet naar voren komen bij de klantenservice, maar ook het ontwikkelen van de app (development).

> Klanten voelen feilloos aan of je als organisatie echt bezig met de klant en de beleving van de klant of dat het puur een praatje voor de bühne is.

Wie is er verantwoordelijk voor CX?
Zonder een duidelijk beleid dat goed verankerd is binnen de organisatie wordt het lastig een optimale digitale customer experience te kunnen waarborgen. Verankering is noodzakelijk om de klantreis tot een simpel, consistent en coherent geheel te maken. Wat is de ideale functie binnen de organisatie voor het beleggen van de verantwoordelijkheid voor CX? Van de onderzoeksresultaten worden we daar niet veel wijzer op. Slechts een kleine 9% van de organisaties hebben een Customer Experience Manager aangewezen als eindverantwoordelijke voor de digitale customer experience. Helemaal de andere kant op heeft maar liefst 16% van de bedrijven die verantwoordelijkheid helemaal niet duidelijk belegd.

Wanneer er geen Customer Experience Manager verantwoordelijk is, wordt de eindverantwoordelijkheid voor CX belegd bij de leiding van de organisatie. Bij de meeste bedrijven varieert de eindverantwoordelijke sterk tussen de Algemeen Directeur, Commercieel Directeur of Directeur Marketing, Sales en Product Development.

Verantwoordelijkheid op het hoogste niveau komt veelal voor bij middelgrote en grote bedrijven. Bij de zeer grote bedrijven ligt de eindverantwoordelijkheid vaker binnen het management een niveau lager. Bij heel kleine bedrijven is de verantwoordelijkheid vaak juist niet belegd. Binnen scale-ups bijvoorbeeld, kan het zijn dat het hele team verantwoordelijk is voor de customer experience en wordt dit gezien als onderdeel van hun 'DNA'.

16% HEEFT NOG GEEN DUIDELIJKE EINDVERANTWOORDELIJKE VOOR CX

Expertise Label A

"De product owner is de spil tussen het development team en de rest van de stakeholders. Een Product Owner is als het ware het smalle stuk van de zandloper: alle informatie gaat via hem naar de juiste personen om het proces zo soepel mogelijk te laten verlopen. Doordat Label A al meer dan 10 jaar digitale producten voor haar klanten ontwikkelt, is binnen het multidisciplinaire team veel kennis en kunde opgebouwd over hoe dit proces zo soepel mogelijk te laten verlopen. Doordat deze kennis geborgd is bij Label A ontzorgt het team dat aan het project werkt de Product Owners. Het team voorziet de product owners proactief van de juiste informatie en middelen, waardoor deze goed de stakeholders kan informeren en snel keuzes kan maken tijdens het ontwikkelproces."

Tegen welke mogelijke barrières loop jij aan bij de verbetering van de customer experience in jouw organisatie?
Verantwoordelijkheid lijkt het grootste struikelblok voor het optimaliseren van CX. De meest voorkomende barrières uit het onderzoek komen voornamelijk door een gebrek aan een duidelijk en centraal vastgesteld beleid. Hierdoor is het voor medewerkers niet duidelijk wie de verantwoordelijkheid voor CX heeft en projecten worden dan ad-hoc opgepakt op individuele basis. In dergelijke situaties is er vaak ook weinig samenwerking tussen afdelingen om de totale klantbeleving te managen en verbeteren.

Organisaties die de digitale CX willen inzetten om hun marktaandeel te vergroten zien ook de meeste barrières. Gelukkig zien deze bedrijven ook juist meer kansen voor verbeteringen met CX. De echte innovators zien echter maar weinig barrières.

Bedrijven die al succesvoller zijn in het optimaliseren van de digitale customer experience (de koplopers) zijn gefocust op operationele struikelblokken zoals samenwerking (silo's) en budget. De overige bedrijven zien voornamelijk een gebrek aan beleid en het niet duidelijk beleggen van verantwoordelijkheid als grootste problemen. Hieruit blijkt dat hoe verder men is met CX, hoe meer de focus op praktische, operationele barrières kan worden gericht in plaats van op beleid.

DE ECHTE INNOVATORS ZIEN MAAR WEINIG BARRIÈRES

Welke customer experience gerelateerde uitdagingen hebben prioriteit in jouw organisatie?
Verreweg de meest genoemde uitdagingen voor CX bij de deelnemende organisaties is het verhogen van de klantbinding en loyaliteit (71%). Keuzes voor andere uitdagingen die prioriteit hebben bij de digitale customer experience lopen veel meer uiteen, waardoor het moeilijk wordt om te kunnen zeggen of deze voor veel bedrijven enig verband hebben.

Wat wel duidelijk naar voren komt uit de resultaten is dat het verlagen van de cost of sale voor de meeste bedrijven niet te combineren valt met het verhogen van klantbinding; ze kiezen voor het één of het andere maar nooit beide.

TOP 3:
CX-GERELATEERDE UITDAGINGEN

Verhogen klantbinding en -loyaliteit	71%
Versimpelen van klantprocessen	52%
Creëren van een helder klantbeeld	38%

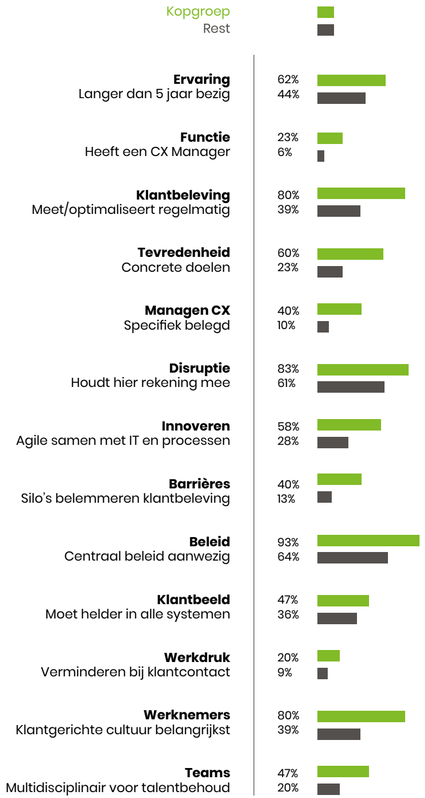
Hoe hebben de koplopers CX anders georganiseerd dan de rest?
Meer dan de helft van de koplopers is langer dan vijf jaar geleden begonnen met het optimaliseren van hun CX. Minder dan de helft van de andere bedrijven is zo vroeg begonnen. Van de koplopers meet en optimaliseert zelfs 80% regelmatig de klantbeleving, en de meesten hebben ook concrete doelen voor klanttevredenheid, NPS en klantverloop.

Veel koplopers hebben het managen van de klantervaring dan ook heel specifiek belegd. Voor de CX-optimalisatie heeft 23% al een Customer Experience Manager in dienst. Ze hebben ook vaker de wens een helder klantbeeld te creëren dan de rest.

Ook vernieuwing en disruptie in de markt zien de koplopers anders dan de rest. De meesten zijn dan ook voorbereid op disruptie: slechts 17% heeft niets georganiseerd voor disruptieve digitale innovaties. Ruim de helft werkt agile samen met IT en procesmanagement aan innovaties.

En om het juiste talent aan te trekken en te behouden, vinden ze het werken in multidisciplinaire teams aan een klantgerichte cultuur het meest belangrijk.

De barrières waar de koplopers het meest tegenaanlopen verschillen op een aantal belangrijke punten van de rest van de respondenten. Voor veel van hen is een organisatiecultuur waar silo's domineren en niet afdeling-overstijgend wordt gewerkt de grootste belemmering tot een consistente klantbeleving. Slechts 13% van de andere deelnemers ziet dit als grootste barrière. Daar waar de rest juist de grootste barrière ziet bij een gebrek aan concreet beleid, heeft maar 7% van de koplopers daar veel last van.



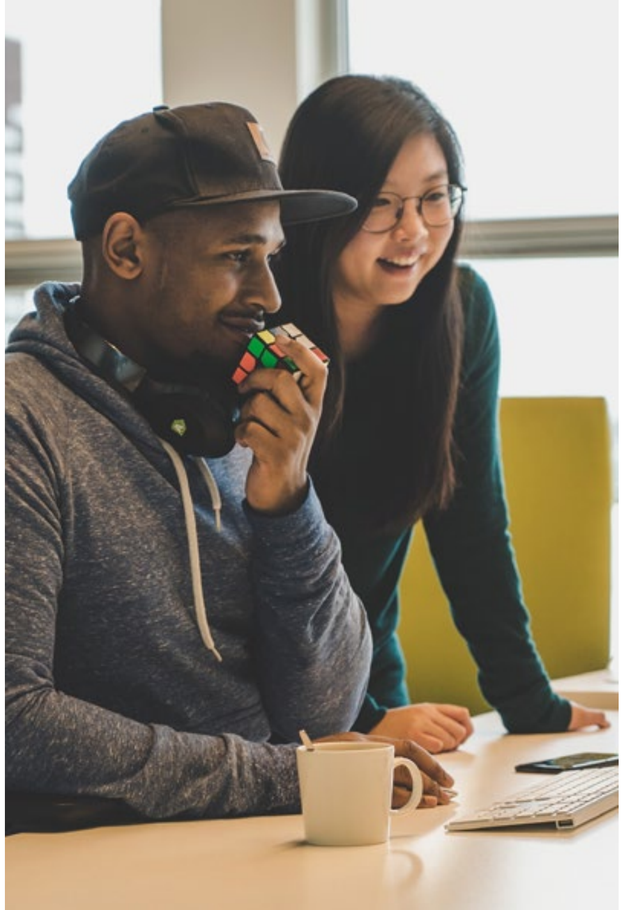
VI. DE ELEMENTEN VAN DIGITALE PRODUCTONTWIKKELING

Websites en apps spelen een steeds grotere rol voor (potentiële) klanten bij de aanschaf van producten en diensten. Het resultaat hangt af van de impact van de beleving daarvan. Daarom is het van groot belang om vanaf het eerste moment de klantervaring mee te nemen in de digitale productontwikkeling. Het proces moet daarom ook gericht zijn op het zo snel mogelijk tastbaar maken van een product dat eindgebruikers kunnen testen. Eerst een prototype, dan een proof of concept (POC) en vervolgens een minimum viable product (MVP, de eerste versie van het product dat op de markt gezet wordt). Vanaf dat moment kan continu worden geoptimaliseerd door te meten, leren en door te ontwikkelen. De eindgebruikers bepalen uiteindelijk met hun gedrag of het product succesvol is.

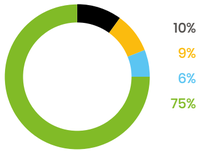
Wat zijn jouw plannen als het gaat om het creëren van nieuwe digitale waardeproposities?
De meeste organisaties die bezig zijn met digitale ondersteuning bij de marketingactiviteiten zijn vaak ook tegelijkertijd bezig met het toevoegen van waarde door de relatie met klanten te verstevigen.

Ook het optimaliseren van processen gaat voor veel organisaties samen met het verstevigen van die klantrelaties.

Gemiddeld genomen is men goed op weg met het organiseren van deze innovaties. Op een schaal van 1 (niet mee bezig) tot 5 (mee bezig) is de gemiddelde score 4,3. Ruim driekwart van de respondenten is bezig met het optimaliseren van processen, waarde toevoegen door de relatie met de klant te verstevigen en digitale ondersteuning bij marketingactiviteiten. Alleen met het introduceren van een nieuw digitaal product is men minder vaak bezig (50% mee bezig).

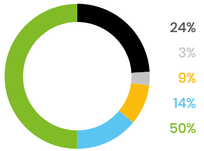


Het optimaliseren van processen

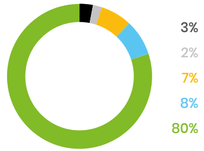


Waarde toevoegen door relatie met klant te verstevigen

Het introduceren van een nieuw digitaal product

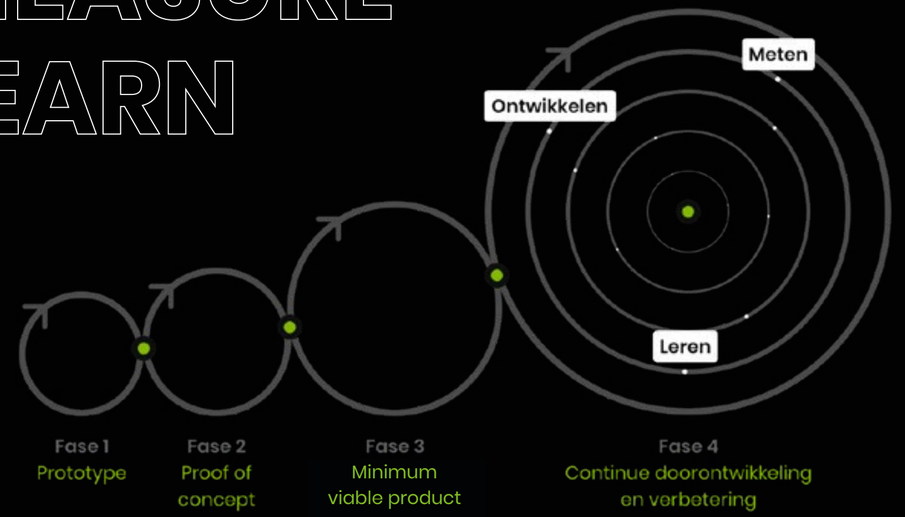


Digitale ondersteuning bij marketingactiviteiten



Niet mee bezig | Geprobeerd maar gestopt | Van plan binnen 12 mnd | Van plan binnen 6 mnd | Mee bezig

BUILD MEASURE LEARN



Hoe kom je tot het concept van een digitaal product?
Het ontwikkelen van een digitaal product dient op basis van een proces en fasering te lopen waarbij de eindgebruiker de rol krijgt die nodig is om het product succesvol te maken. De basis is dan altijd: Build, measure, learn.
Ofwel: continue en gestructureerde feedback!

Testbaar prototype – *Valideren van het idee*
Voordat er grote investeringen worden gedaan, begin liever met een prototype om te testen onder een selectie eindgebruikers of het idee wel of niet voorziet in de behoefte van de doelgroep. Met een Google Design Sprint bijvoorbeeld, is dit zelfs binnen een week mogelijk.

Proof of concept (POC) – *Het draait om focus op de succesfactoren*
Na de validatie van het prototype moet duidelijk worden wat er gemaakt moet gaan worden om het concept daadwerkelijk te valideren op succes. In deze fase kan met een interactief ontwerp de user experience worden getest en uitgewerkt.

Minimum viable product (MVP) – *Eerste versie ontwikkelen op basis van user stories*
Hoe eerder er feedback is, hoe eerder het product kan worden aangepast en zodoende beter kan worden gemaakt. Daarom dient te worden gefocust op het ontwikkelen van wat er minimaal nodig is voor een bruikbaar product.

Continue doorontwikkeling en verbetering– *Een digitaal product is nooit 'af'*
Aan de hand van het gebruik van het eerste live product (MVP) is het van belang data en feedback te verzamelen om te bepalen waar de eindgebruiker echt behoefte aan heeft. Dan kun je doorontwikkelen en echt waarde toevoegen.

VOICE CONTROL IS VOLGENS 85% DE MINST POPULAIRE CX-TECHNOLOGIE

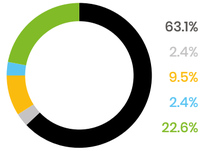
Wat zijn voor komende 12 maanden jouw plannen m.b.t. specifieke technologieën ten behoeve van de CX?
Gemiddeld genomen zijn de deelnemende organisaties het verst met plannen voor Data Analytics, Business Intelligence, Marketing Automation, API-integraties en Personalisatie.

Voice control is de minst populaire technologie, met bijna 85% van de respondenten dat daar niet mee bezig is en daar ook geen plannen voor heeft. Die wordt nauw gevolgd door Blockchain; daar heeft ruim 82% geen plannen voor.

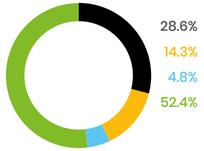
TOP 3:
CX-TECHNOLOGIEËN

(Big) data analytics	3,6/ 5
Business Intelligence	3,5/ 5
Marketing Automation	3,5 / 5

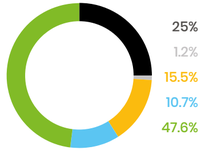
Internet of Things (IoT)



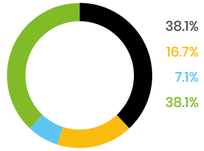
Business Intelligence



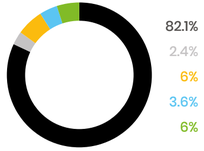
(Big) data analytics



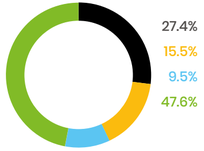
Personalisatietechnologie



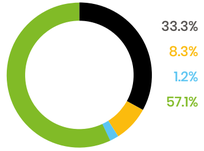
Blockchain



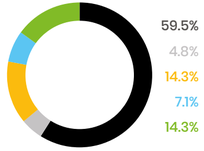
Marketing Automation



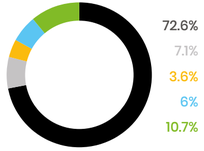
API integraties



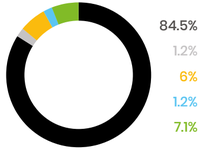
Klantcontact middels bots



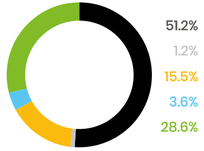
Augmented Reality



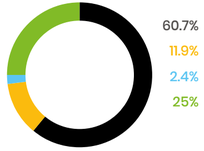
Voice Control



Digital Experience Management Platforms



Artificial Intelligence



Niet mee bezig | Geprobeerd maar gestopt | Van plan binnen 12 mnd | Van plan binnen 6 mnd | Mee bezig

Hoe beoordeel je de effectiviteit van jouw organisatie als het gaat over de optimalisatie van de customer experience?
Op een schaal van 1 (helemaal niet effectief) tot en met 5 (zeer effectief) is de gemiddelde score onder de respondenten een 3,1. Slechts 32% geeft aan effectief of zeer effectief te zijn. Dat wil dus zeggen, dat 68% van de respondenten niet effectief is in het optimaliseren van de customer experience!

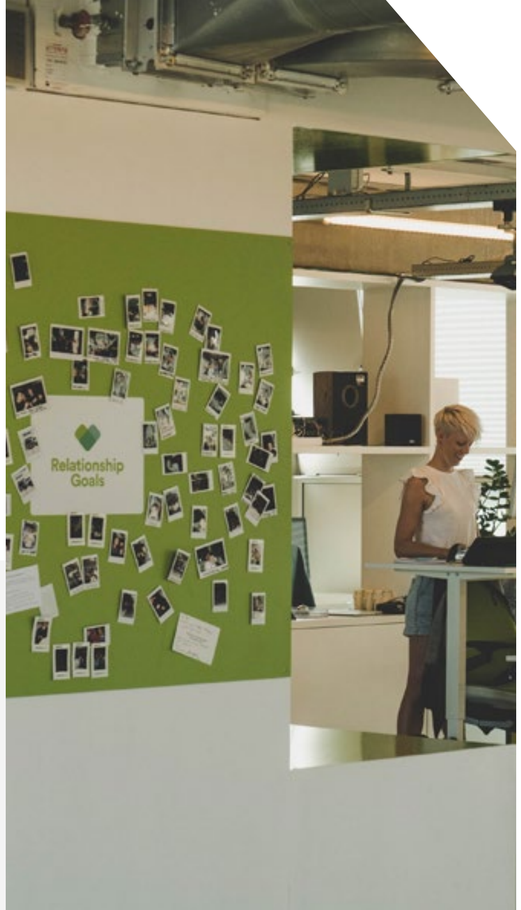
Maar als we specifiek naar de antwoorden van de kopgroep kijken, dan zien we ineens een ander beeld: meer dan de helft (54%) geeft aan effectief te zijn in CX-optimalisatie. Het lijkt erop dat er een omslagpunt ontstaat in CX-optimalisatie wanneer de digitale customer experience voldoende verankerd is in de organisatie: het optimaliseren gaat dan een stuk beter.

Bedrijven die effectiever zijn in het optimaliseren van de digitale customer experience hebben dan ook ervaring: die zijn langer geleden begonnen.

Ze zijn vaker bezig met data analytics en zien CX als positieve bijdrage aan het imago en niet als kostenpost. Daarnaast zijn ze vaak verder met hun plannen voor digitale waardeproposities. Maar ook zij ergeren zich aan een gebrek aan duidelijk beleid en eindverantwoordelijkheid als barrières; hoewel dit heel goed relatief kan zijn aan het niveau van beleid en verantwoordelijkheid dat al aanwezig is in hun organisaties.

EFFECTIVITEIT IN CX-OPTIMALISATIE

METHODE	KOPGROEP	REST	TOTAAL
Zeer effectief	8%	1%	2%
Effectief	46%	27%	30%
Neutraal	31%	51%	48%
Niet effectief	15%	15%	15%
Helemaal niet effectief	0%	6%	5%



Hoe wordt op dit moment in jouw organisatie de klantbeleving gemeten?
Gemiddeld genomen, over alle respondenten, wordt op slechts 1 à 2 verschillende metrics gemeten (1,8). 20% meet de klantbeleving zelfs helemaal niet.

Bedrijven die vinden dat ze effectief zijn in het optimaliseren van de digitale customer experience gebruiken regelmatig een klantfeedback monitor en onderzoek naar de klantreis om de klantbeleving te meten. Organisaties die zichzelf als innovator typeren zetten ook vaak een klantfeedback monitor in.

TOP 3:
MEETMETHODE

Periodiek klanttevredenheidsonderzoek	46%
Klant feedback monitor	37%
Onderzoek naar de klantreis	35%

HOE METEN ZE DE KLANTBELEVING?

METHODE	KOPGROEP	REST
Periodiek klanttevredenheidsonderzoek	87%	38%
Klantfeedback monitor	73%	29%
Onderzoek naar de klantreis	67%	28%
NPS-transactiemetingen	53%	12%
Online reputatie monitoring	40%	17%
Andere meetmethode	13%	6%

Ook hier is een zeer duidelijk verschil te zien tussen wat de koplopers meten en hoe de rest dit doet. De meest gebruikte methodiek, periodiek klanttevredenheidsonderzoek, wordt door 87% van de koplopers ingezet. Hoewel dat ook de belangrijkste meetmethode van de overige bedrijven blijkt te zijn, is daar echter nog geen 40% mee bezig. Elke genoemde meetmethode wordt ingezet door een veel hoger percentage van de kopgroep dan de rest van de deelnemende bedrijven. Ze meten gemiddeld op 3 à 4 aspecten in plaats van 1 of 2. Geen enkel bedrijf uit de kopgroep zegt de klantbeleving helemaal niet te meten; meten is dus inderdaad weten!

Wat doen de koplopers anders in het ontwikkelen van digitale waardeproposities?
De koplopers zijn bijna allemaal met alle vier de elementen van digitale productontwikkeling bezig, of zijn dat van plan in het komende jaar. Alleen met het introduceren van een nieuw digitaal product waren enkele bedrijven nog niet bezig. Zelfs 100% van de koplopers is al volop bezig met digitale ondersteuning bij de marketingactiviteiten.

Waar het gaat om het inzetten van CX-technologieën, maken de koplopers vaker gebruik van alle toepassingen die in het onderzoek zijn genoemd, van API-integraties tot en met Blockchain. De meeste koplopers hebben API-integraties al geïmplementeerd; de rest is dit vooralsnog alleen van plan. De koplopers zijn ook veel verder dan de rest van de deelnemers in het implementeren van personalisatietechnologie, klantcontact middels bots, Artificial Intelligence en Business Intelligence.

	Kopgroep Rest
Personalisatietechnologie	Van plan binnen 6 maanden Van plan binnen 12mnd
(Big) data analytics	Van plan binnen 6mnd Van plan binnen 12mnd
Business Intelligence	Van plan binnen 6mnd Van plan binnen 12mnd
API intergraties	Van plan binnen 6mnd Geprobeerd maar gestopt

Kopgroep
Rest

Digitale ondersteuning bij marketingactiviteiten	Mee bezig Van plan binnen 6mnd
Het introduceren van een nieuw digitaal product	Van plan binnen 6mnd Van plan binnen 12mnd
Waarde toevoegen door relatie met klant te verstevigen	Mee bezig Van plan binnen 6mnd
Het optimaliseren van processen	Mee bezig Van plan binnen 6mnd

Expert review Label A

Bij Label A gebruiken we de data die onze oplossingen genereren, om inzicht te krijgen in resultaat. Het platform dient bij te dragen aan het bedrijfsresultaat, en de impact hierop houden we nauwlettend in de gaten. Inzicht uit data dient als sturingsinformatie die we gebruiken om het platform te optimaliseren op de behoefte van de consument én de doelen van onze opdrachtgever. Zodoende gebruiken we data analytics als één van de feedback loops om tot een beter presterend platform te komen. De data stelt ons in staat om te achterhalen hoe het met het platform gaat. Kwalitatief onderzoek geeft ons vervolgens inzicht in wat hier de oorzaak van is.

VII. DE STAPPEN NAAR EEN OPTIMALE CX VOLGENS LABEL A

01

STAP 1 – Bewustwording
De eerste stap is om customer experience in de organisatie belangrijk te maken. Dit begint bij bewustwording in de top van het bedrijf. Bij de top moet duidelijk zijn dat de ervaring van de klant voor onderscheidend vermogen zorgt en niet slechts het product of de dienst die geleverd wordt.

Belangrijk hierbij is het duidelijk beleggen van verantwoordelijkheid voor de customer experience binnen de organisatie. Daarbij hoort ook mandaat over de bestaande organisatie, want CX raakt alle elementen van een bedrijf: marketing, sales, operationele afdelingen, logistiek en support.

02

STAP 2 – Klant centraal stellen
De klant centraal stellen bestaat onder andere uit het instellen van feedback loops door de gehele organisatie zodat het analyseren van en reageren op gedrag en motivatie van de klanten goed ingebed kan worden. Ook het aannamebeleid (op elke functie) zou afgestemd moeten worden op het centraal stellen van de klant. Belangrijk hierbij is het inzichtelijk maken van de klantreis. Welke motivatie, behoefte en sentiment heeft de klant in welke stap van de klantreis? Antwoorden hierop dienen te worden onderzocht, zowel op basis van klantonderzoek als informatie van de mensen die in contact staan met de doelgroep.

Een belangrijk voordeel bij het inzichtelijk maken van de klantreis is het duiden van knelpunten en kansen. Prioriteit kan worden gegeven daar waar de meeste potentie voor verbeteringen ligt: op plekken waar zowel de impact als de haalbaarheid hoog zijn. Ga vervolgens na hoe digitale producten kunnen bijdragen aan het verbeteren van die klantreis.

03

STAP 3 – Initiatieven opstarten
Stel (jaarlijks) budget vast om initiatieven te ondersteunen die als doel hebben om de klantervaring te verbeteren. Projecten kunnen worden opgestart op basis van de gestelde prioriteiten uit de klantreis. Hierbij is een iteratieve aanpak van belang, waar de klanten direct bij betrokken worden. Zo kan al in een vroeg stadium feedback van de doelgroep worden verkregen. Zorg er ook voor dat alle stakeholders en het management betrokken wordt wanneer de doelgroep feedback geeft.

In deze fase is IT van belang. Deze kan het digitale landschap zo inrichten dat deze schaalbaar en wendbaar is, met modulaire elementen die op basis van groei of ouderdom eenvoudig vervangen kunnen worden. Data is ook van belang hierbij. Deze dient uiteraard niet in moeilijk te benaderen silo's maar centraal opgeslagen te worden om daarmee business intelligence op te bouwen.

04

STAP 4 – Optimaliseren
Voer nulmetingen uit voor KPI's om de huidige klantervaring in kaart te brengen en optimalisaties meetbaar te maken. Hiermee kan op de verschillende afdelingen en verantwoordelijkheid worden gecontroleerd en gestuurd.

Op basis van data kan de actuele klantbeleving worden aangescherpt en beargumenteerd. Zwakke schakels kunnen worden verbeterd met gebruik van data uit verschillende hoeken van de organisatie. Ook hier is een Iteratieve aanpak van belang waarbij steeds meer klantkennis wordt opgebouwd.

VIII. OVER LABEL A

Label A is een prijswinnend digitaal bureau gespecialiseerd in productontwikkeling en het creëren van innovatieve technische oplossingen. Oplossingen en systemen die organisaties succesvoller maken en levens van eindgebruikers vergemakkelijken. Deze oplossingen staan nooit op zichzelf. Wat voor een consument een ogenschijnlijk eenvoudige handeling is, is in werkelijkheid een complex geheel van samenwerkende systemen en processen.

Neem als voorbeeld het reserveren en openen van een huurauto met een app: met een “swipe-up” kan de klant een auto openen en wegrijden. Achter de schermen wisselen verschillende systemen informatie met elkaar uit, wat uiteindelijk leidt tot het openen van de auto. Bij Label A zorgen we er met een team van specialisten voor dat dit een eenvoudige handeling is, en dat aan de gestelde verwachting voldaan wordt.

Ons op de eindgebruiker gericht proces speelt hierbij een belangrijke rol. Het zorgt niet alleen voor een snelle time-to-market, maar ook dat wat we maken een positieve impact heeft op de customer experience. Het zijn immers de gebruikers die ervoor zorgen dat het product succesvol wordt of niet.

Door gebruik te maken van Google Design Sprints hebben we in 1 week een op de doelgroep getest prototype klaar. In verschillende daaropvolgende sprints gaan we van een proof of concept naar een minimum viable product. Het resultaat is een platform dat aansluit bij de behoefte van de doelgroep.

Bij Label A werken we agile met een sterke focus op wat de meeste waarde oplevert voor onze klanten en hun eindgebruikers. Meer dan 80 digitale experts creëren dagelijks vanuit onze kantoren in Rotterdam en Amsterdam impactvolle apps en platformen.

We ondersteunen onze klanten op een plezierige en heldere wijze in het bereiken van hun doelstellingen. Hierdoor worden onze projecten efficiënt en op waarde gebaseerd afgerond.

Wij zijn op ons best bij technisch complexe vraagstukken waar veel gebruikers en transacties samenkomen, en data als uitgangspunt gebruikt wordt om de juiste keuzes te maken.

We werken met trots samen met klanten zoals Greenwheels, Nationale Nederlanden, Porsche, EVBox, Swaptfiets, MKB Ondernemers, Qoets en Aedes.

Graag laten wij je zien hoe wij jouw bedrijf kunnen helpen

Neem contact op met Oscar Kolthoff,
Managing Director bij Label A

+31 (0)6 29 20 92 75 oscar@labela.nl

labela.nl
info@labela.nl

Rotterdam
Schiehavenkade 280
3024 EZ Rotterdam
+31 (0)10 - 714 48 94

Amsterdam
Max Euweplein 38
1017 MB Amsterdam
+31 (0)20 - 820 37 38