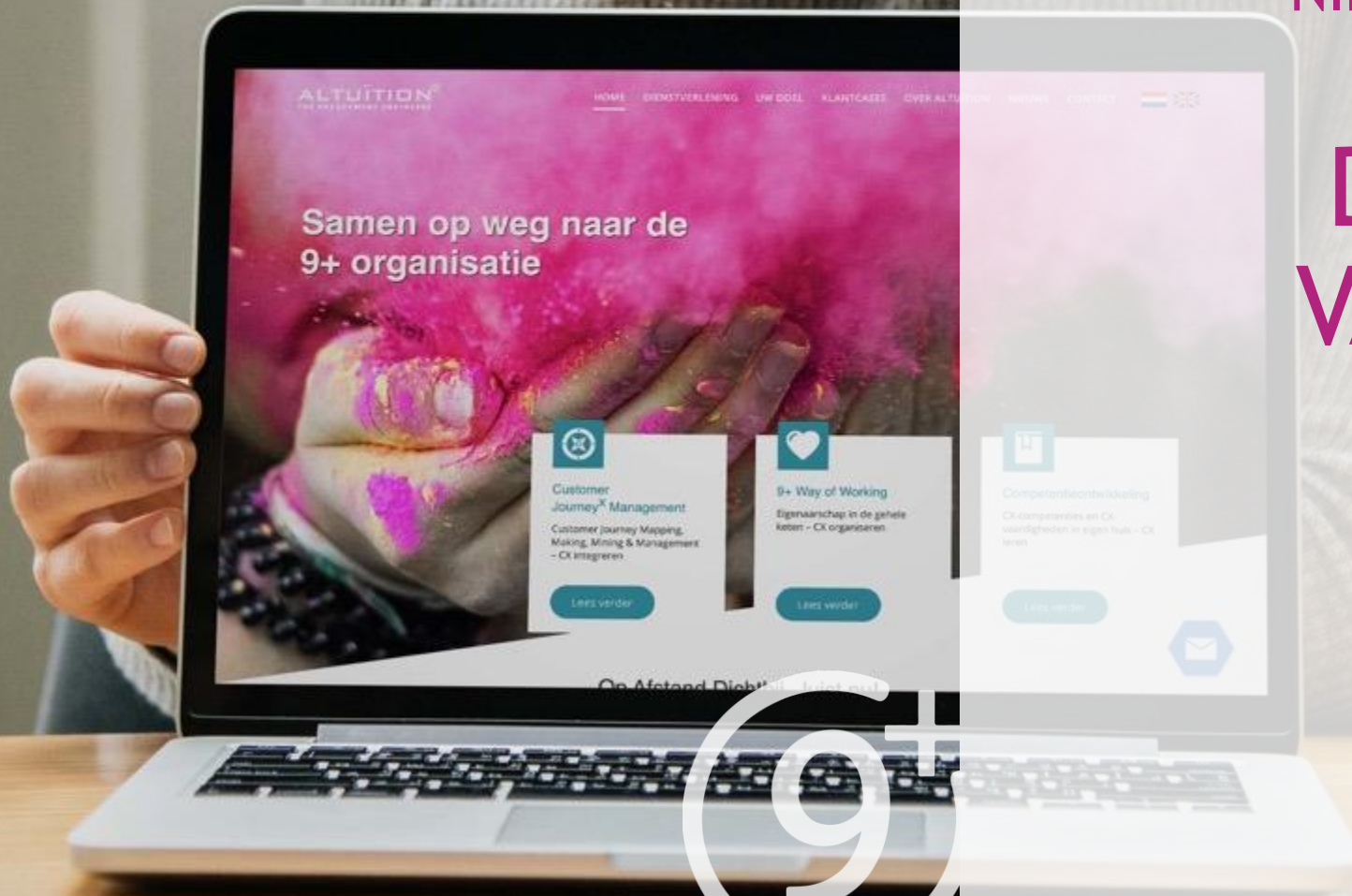


NIEUW ONDERZOEK ALTUITION:

# DE ORGANISATIE VAN CX ANNO NU





# ORGANISATIE VAN CX

*De organisatie van Customer Experience in Nederland*

**Customer Experience Management** staat steeds centraler op de strategische agenda. De meeste organisaties hebben al stappen in het nog altijd relatief nieuwe vakgebied gezet, maar de mate van **maturiteit verschilt sterk**.

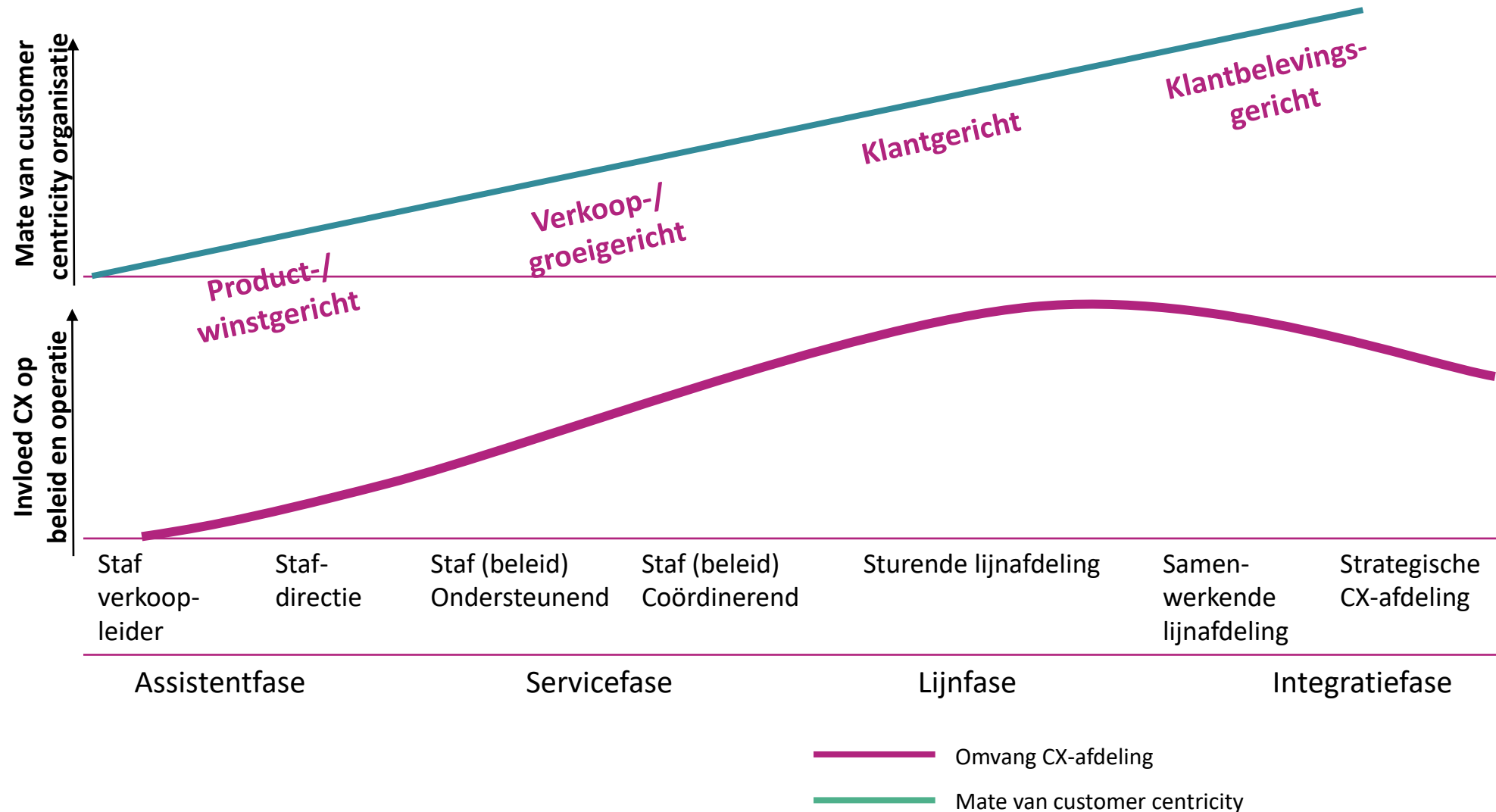
Managers, professionals en bureaus die elke dag bezig zijn met het verbeteren van de beleving van klanten en medewerkers ontwikkelen stap voor stap kennis op het gebied van bijvoorbeeld effectieve klantstrategieën, CX-leiderschap, customer journeys, employee journeys, loyaliteits- en tevredenheidsmetingen, activatie van de organisatie, service design, data-analytics, (positieve) gedragsbeïnvloeding, verandermanagement en merk-waardig gedrag.

Er is echter relatief **weinig bekend over hoe Customer Experience Management in Nederland wordt georganiseerd**. Experience Management-bureau Altuition heeft dit opnieuw geïnventariseerd bij tientallen organisaties, verdeeld over veel verschillende sectoren.

**In dit rapport lees je de kernuitkomsten en vind je zowel de typische organisatiemodellen als de typische activiteiten in de verschillende maturiteitsfases.**

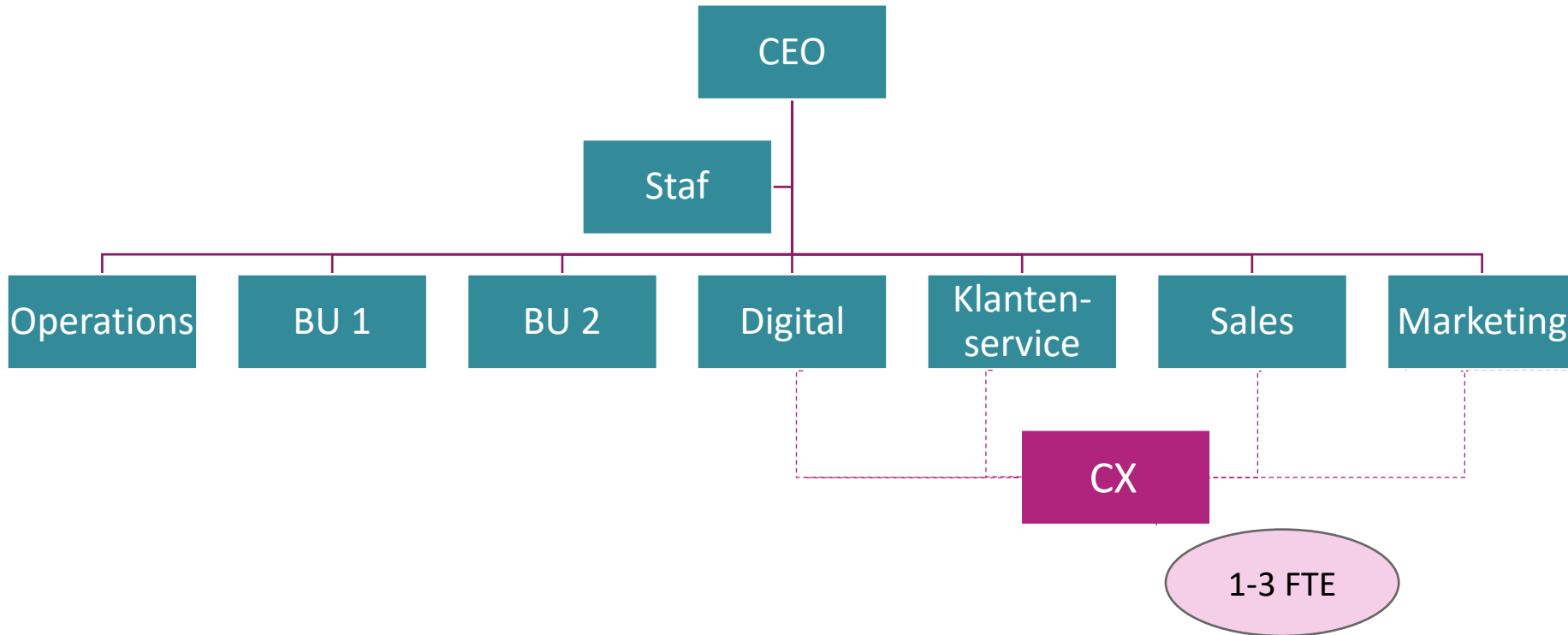
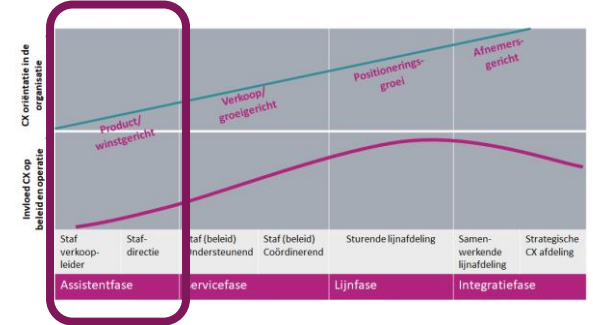
# ONTWIKKELING CX IN DE ORGANISATIE

CX-organisatie Maturity Model, gebaseerd op Van Nierop & Pigeaud



# ROL VAN CX-ORGANISATIE - ORGANISATIEMODELLEN

*Assistentfase*



# ASSISTENTFASE

## *Typische activiteiten*

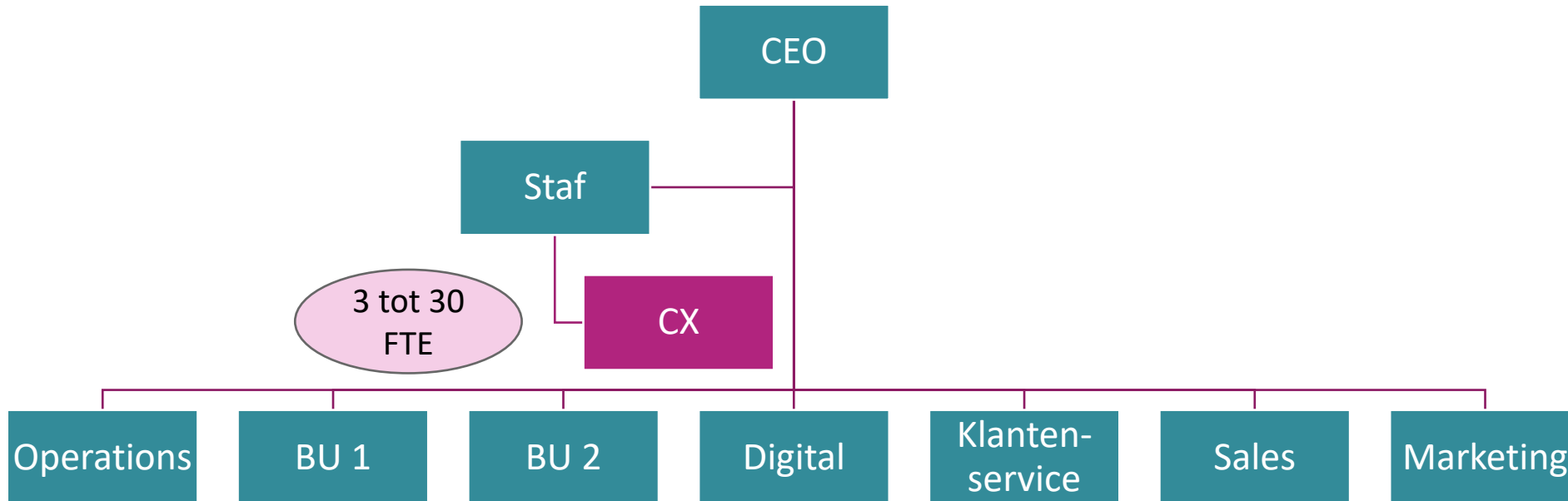
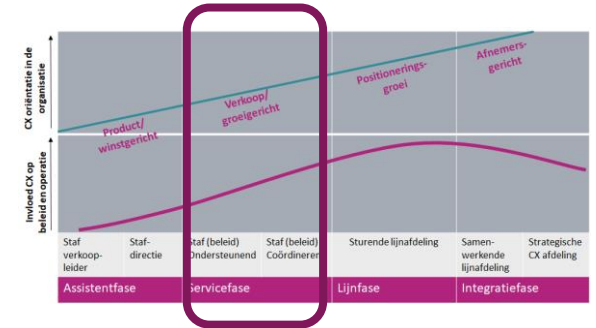
- Onregelmatige KTV-/CES-/NPS-metingen
- Eerste Customer Journey-ervaringen
- Verspreiden van het begrip CX in de organisatie
- Organisatie overtuigen van het strategisch belang van CX
- Alleen nog aandacht voor functionele klantbeleving, nog niet voor emotionele klantbeleving

(Typisch het initiatief van een verlichte marketeer of manager klantenservice, of juist een directielid.

In het laatste geval rapporteren de CX-professionals soms ook rechtstreeks aan de directie, meer vanuit een projectvorm)

# ROL VAN CX-ORGANISATIE - ORGANISATIEMODELLEN

Servicefase



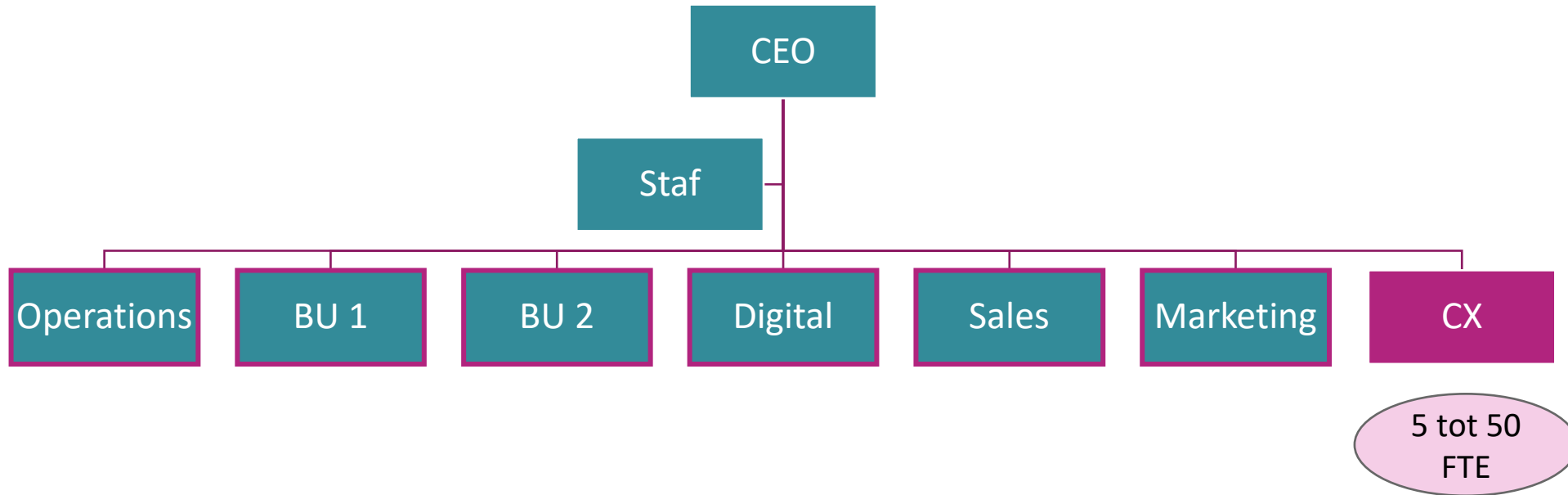
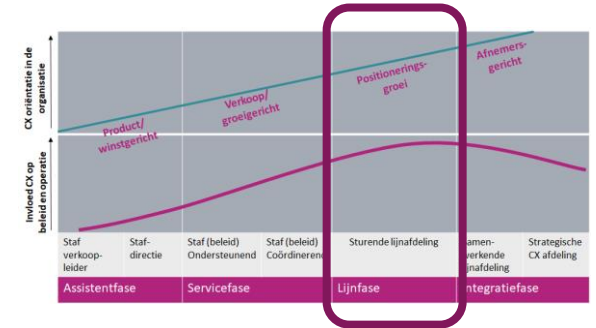
# SERVICEFASE

## *Typische activiteiten*

- Eén afdeling houdt zich bezig met alles rondom CX, incl. ontwikkelen en implementeren CX-strategie
- Verzamelen van klantfeedback en inzichten
- Regelmatige KTV-/CES-/NPS-metingen
  - Feedback wordt ook geanalyseerd
  - Closed Loop Feedback wordt ingericht
  - Klantbeleving wordt een KPI
- Meerdere Customer Journeys en competentieontwikkeling
  - Key-Customer Journeys
  - Eerste ervaringen met tactische en mini-Customer Journeys
- Naast functionele klantbeleving is er in deze fase ook meer aandacht voor emotionele klantbeleving
- Overall verbeteren van CX en het testen van nieuwe Service Designs/verbeterinitiatieven
- Text analytics en conversational intelligence, plus driver-impact NPS en dashboards

# ROL VAN CX-ORGANISATIE - ORGANISATIEMODELLEN

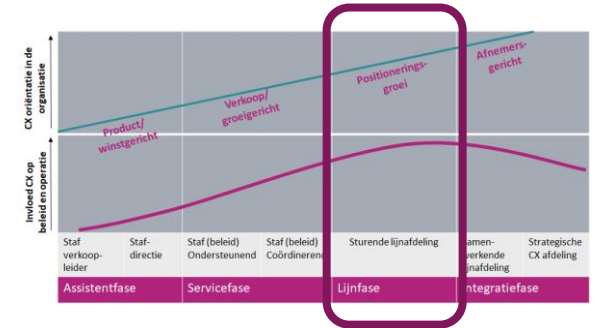
Lijnfase





# ROL VAN CX-ORGANISATIE - ORGANISATIEMODELLEN

Lijnfase

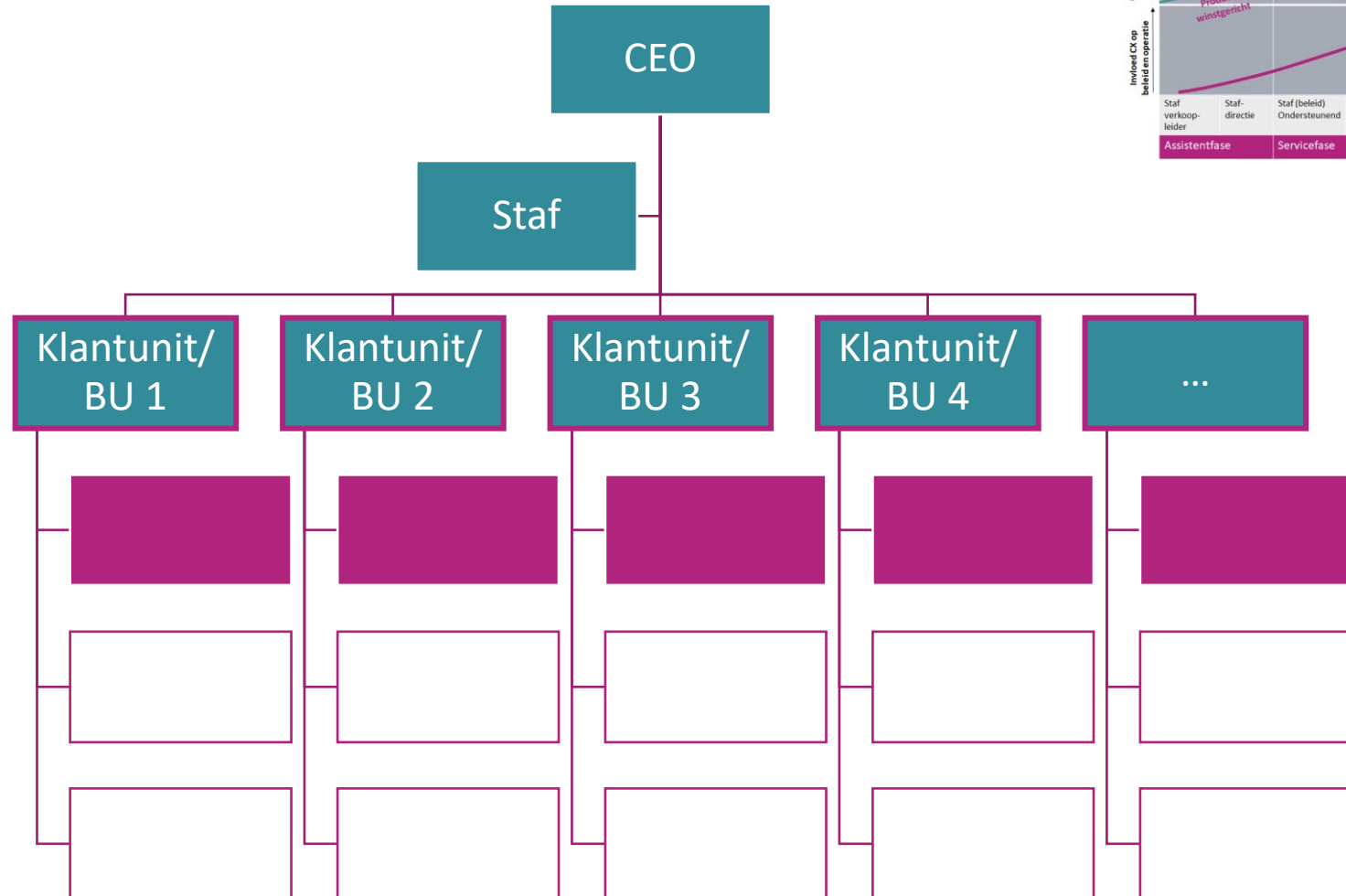


5 tot 50 FTE

CX

Digital

Brand



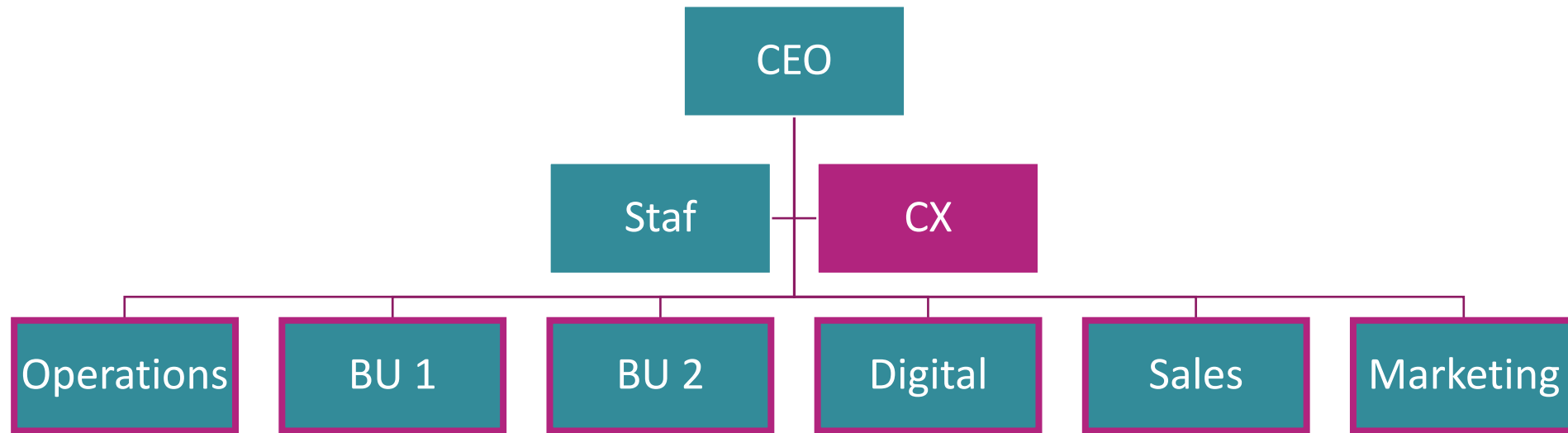
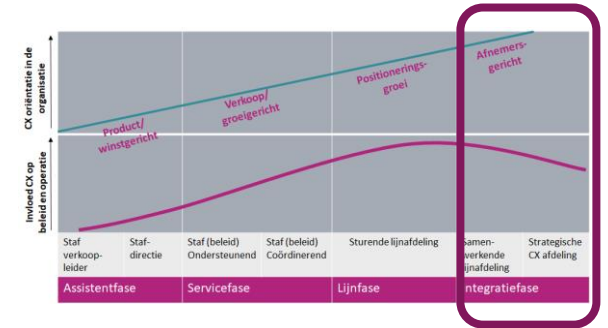
# LIJNFASE

## *Typische activiteiten*

- CX Center of Excellence vs. CX-professionals in de lijnafdelingen
- Focus overkoepelende CX-afdeling c.q. CX Center of Excellence
  - Standaarden voor:
    - Customer Journey-methodiek (en Employee Journey-methodiek)
    - Vastlegging en onderhoud Journeys (incl. Customer Journey Management)
    - (Emotional) Service Design en innovatietrajecten
    - CX-tools
  - Trainingen/competentieontwikkeling
  - Voice of the Customer voor de hele organisatie en analyse gedragsdata
  - Inspiratie en delen interne en externe best practices
  - Benchmarking en meten van CX-maturiteit
- Lijnafdelingen zijn gefocust op hun eigen Customer Journey(s)
- Driver-impact models (churn, cross-sell) KPI, business case

# ROL VAN CX-ORGANISATIE - ORGANISATIEMODELLEN

Integratiefase



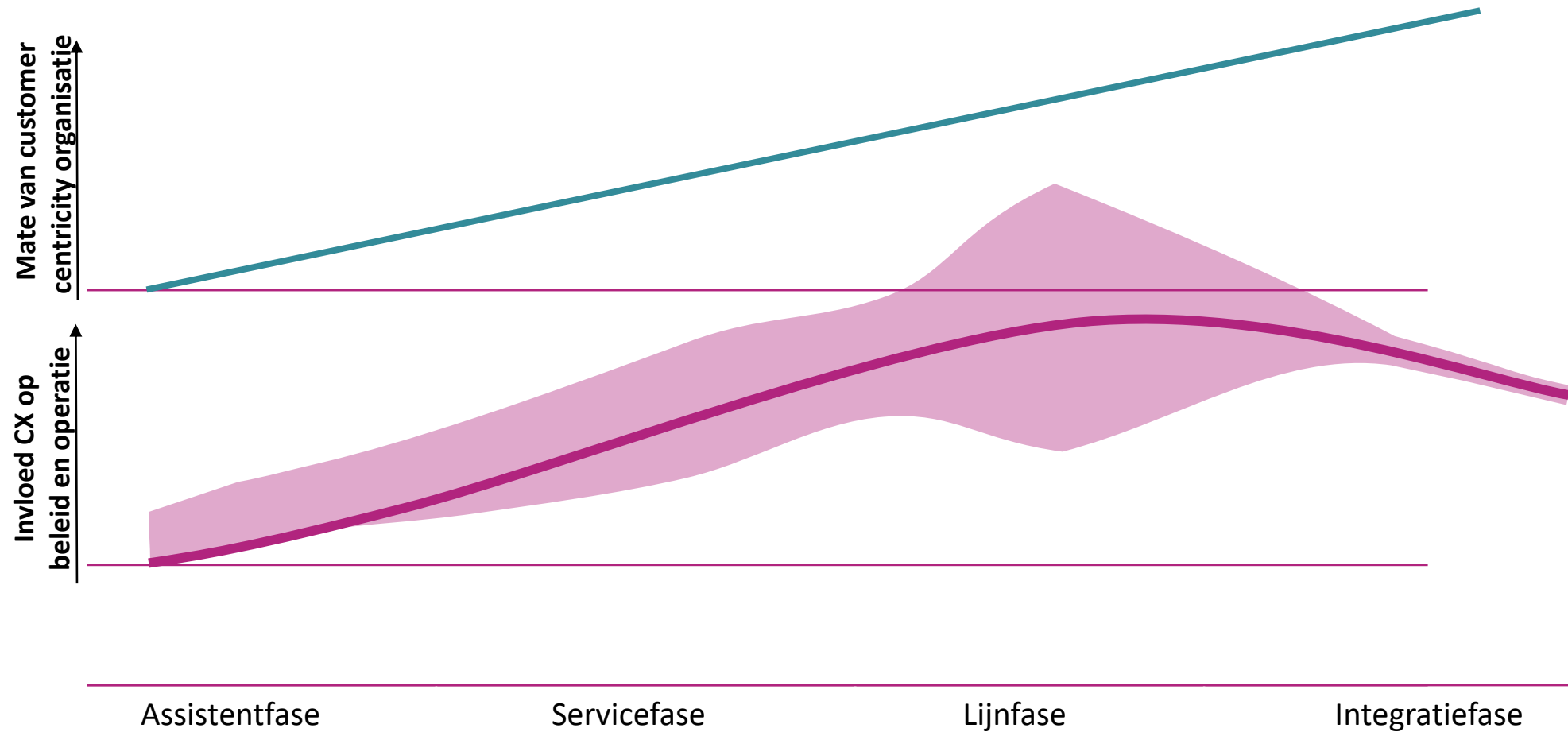
# INTEGRATIEFASE

## *Typische activiteiten*

- Overgang via alignment met de businessdoelstellingen en uiteindelijk naar een strategisch businessmodel voor de gehele organisatie in de integratiefase. Customer Experience en Employee Experience vormen de basis van het strategische businessmodel van de hele organisatie
- Geïntegreerd Customer Experience Management en Employee Experience Management (CX + EX = XM) en geïntegreerde Customer Journey Orkestratie
- Quality assurance via gemeenschappelijke taal, eenduidige CX- & EX-toolsets, Way of Working, Gidsende Principes, monitoring backlogs en uitkomsten op beoogde en gerealiseerde emotionele beleving en commerciële resultaten
- Strategische besluiten en innovaties vanuit een end-to-end (Customer & Employee) Journey-manier van kijken, denken en doen
- Experience Architecten ondersteunen de continue transitie naar een organisatie die nog succesvoller de klant- en medewerkersbeleving als vertrek- en eindpunt hanteert
- Realtime data en insights, gekoppeld aan vergaande personalisatie

# ONTWIKKELING CX IN DE ORGANISATIE

*CX-organisatie Maturity Model, gebaseerd op Van Nierop & Pigeaud*



# ORGANISATIE VAN CX ANNO 2023 (1/2)

- Organisatie van CX verder geprofessionaliseerd
- M.u.v. assistentfase bijna alle 28 deelnemende organisaties CX-professionals in dienst
- 25% van organisaties in servicefase en 28% in lijnfase. Flink aantal organisaties in transformatie van servicefase naar de lijnfase
- **Mate van invloed en impact CX-afdeling verschilt sterk.** Geen vaststaand feit dat invloed en impact toenemen in lijnfase t.o.v. servicefase, integendeel.
  - Risico deelverbeteringen en versplintering: telt het nog op voor de klanten?
  - CX Center of Excellence soms geworden tot werving & selectie-, opleidings- en resources-afdeling voor de business-units (al dan niet met eigen CX-professionals)
  - Als CX Center of Excellence regie houdt middels (voorschrijven van) tools, competenties, standaarden, metingen en monitoring, en invloed heeft op de strategie, cultuur en gedrag, dan zijn de invloed en impact groter
- **Revolutionair:** de helft van de organisaties in de lijnfase zijn inmiddels **georganiseerd langs Customer Journeys**
- Regie en aanjagen blijft (hard) nodig. Ook als CX meer 'van de organisatie' is geworden



# ORGANISATIE VAN CX ANNO 2023 (2/2)

- Weinig CX-afdelingen pakken actieve rol t.a.v. gedrag, cultuur, activatie en beweging
- **Geen voorbeelden gezien waar de lijn integrale regie op CX overneemt**
- Niet alle CX-afdelingen binnen één fase hebben dezelfde mate van **invloed en impact**.  
**Varieert stevig, evenals omvang CX-afdeling**
- De fases worden niet altijd in deze volgorde doorlopen
- In lijnfase veel verschillen qua governance en omvang van de CX-afdeling; dit lijkt effect te hebben op mate van invloed en impact
- Nog bijna geen organisaties in integratiefase
- Ook in integratiefase risico versnippering en ingrepen t.b.v. meer regie
- Risico hier: we meten alles en Journey Management is ingericht, maar is er een gedeeld beeld van de ideale, onderscheidende to be-journeys?
- Organisaties die sturen op Journeys, sturen vaak op de Journey-NPS en niet op de rNPS (totaalbeleving)

