# Virtual 9+ Experience World Tour

Uitgave Kopgroep Experience Management

VX WORLD TOUR®

# Voorwoord

**Een rijkdom aan visies en ideeën**

De Kopgroep Customer Experience Management bestaat inmiddels zeven jaar. Deze community van CX-leaders bestaat uit professionals die al vele jaren actief zijn op terrein van Customer Experience (CX) en Employee Experience (EX), en vertegenwoordigt tevens de belangrijkste merken op het gebied van banken, verzekeraars, automotive, vervoer, telecom, luchtvaart, alarmcentrales, energie, leisure en overheidsorganisaties in Nederland. De gezamenlijke missie van de deelnemers is om het niveau van CX en EX in ons land op een hoger peil te brengen. We doen dat – gefaciliteerd door initiatiefnemer Altuïtion – onder meer door kennisdeling en -ontwikkeling, in de overtuiging dat klantbeleving nu en in de toekomst dé onderscheidende factor gaat worden in het bedrijfsleven en in de publieke sector.

Kort voor het uitbreken van de pandemie ontstond het plan om samen op reis te gaan en in gesprek te gaan met internationale organisaties en wetenschappers die in onze ogen grensverleggend bezig waren in het vakgebied. Het coronavirus dwong ons dat plan in de ijskast te zetten, maar triggerde ons ook om van een nood een deugd te maken. Zo werd het idee van een ‘virtuele wereldreis’ geboren: de Virtual 9+ Experience World Tour. Een uniek platform dat het afgelopen jaar een podium heeft geboden aan diverse professionals en wetenschappers in de vorm van een unieke serie webinars.

Deze webinars zijn gewoon nog terug te kijken, maar zijn stuk voor stuk ook samengevat in een verslag. In dit boekje presenteren we met trots deze verslagen, de samenvattingen en de rijkdom aan ideeën die ze bevatten. Als Kopgroep hopen we zo een nog grotere groep geïnteresseerden te bereiken met nieuwe inzichten en verrassende visies op de oneindig boeiende vakgebieden van CX en EX.

Spread the word!

Namens de Kopgroep Customer Experience Management
Stephan van Slooten & Rien Brus

© Altuïtion B.V.

# Inhoudsopgave


Voorwoord 2

#1 HOE ZORGEN WE ERVOOR DAT MENSEN DOEN WAT MENSEN HET BESTE KUNNEN? Mike Out, Paul Iske en Berry Veldhoen 4

#2 KLANTBELEVING IS IETS DAT JE BIJ UITSTEK MOET DOEN Ryanne van der Eijk 8

#3 IT'S ABOUT TIME: DE OPKOMST VAN DE 'TRANSFORMATIONAL BUSINESS' Joe Pine 12

#4 THE POWER OF METAPHORS Lindsay Zaltman 18

#5 EXPERIENCES ARE POWERFUL PHYSICAL EXPRESSIONS OF A BRAND John Lloyd 23

#6 'WAT EEN KLANT OVER JOUW ORGANISATIE ZEGT, ZEGT HIJ IMPLICIET OOK OVER ZICHZELF' Chris Zegers 27

#7 OPTIMIZING EMPLOYEE EXPERIENCE REQUIRES A HOLISTIC PERSPECTIVE ON THE ORGANIZATION Elliott Nelson 32

#8 HET MAAKT NIET UIT WAT JE DOET, MAAR DOE HET STEEDS BETER Richard Coraine 37

#9 CX EN EX: EEN GELUKKIG HUWELIJK? Mirella Kleijnen 42

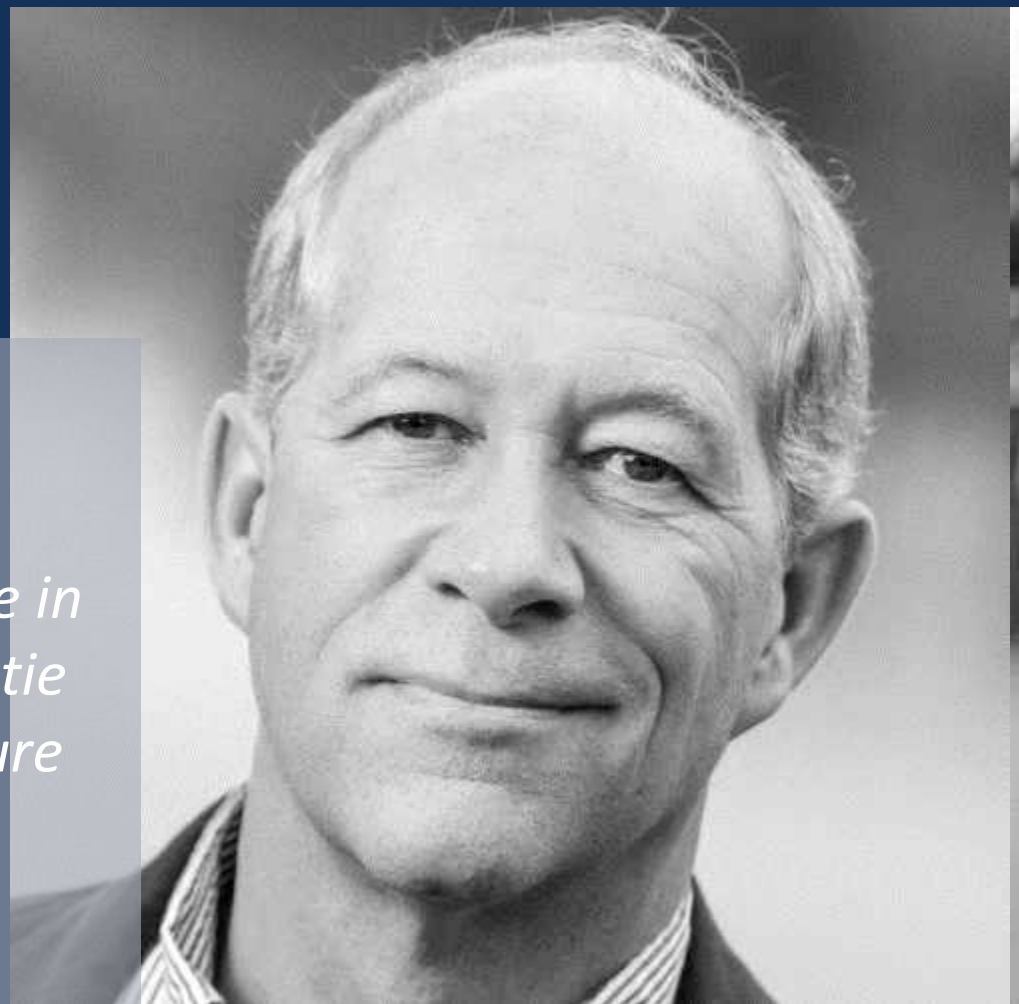
#10 HOE BOUW JE EEN BIJZONDERE ORGANISATIECULTUUR MET BEVLOGEN COLLEGA'S? Mijke van Ballegooijen en Tamara Schutte 46

Leden Kopgroep Customer Experience Management 51


© Altuïtion B.V.

# HOE ZORGEN WE ERVOOR DAT MENSEN DOEN WAT MENSEN HET BESTE KUNNEN?

*Discussie tussen Mike Out, Paul Iske en Berry Veldhoen*



*"NT+OO=DOO: Nieuwe Technologie in een Oude Organisatie resulteert in een Dure Oude Organisatie."*

# HOE ZORGEN WE ERVOOR DAT MENSEN DOEN WAT MENSEN HET BESTE KUNNEN?

*Discussie tussen Mike Out, Paul Iske en Berry Veldhoen*

TOP 5 LEARNINGS

**Top-5 learnings**

- **Achter alle simpele interacties zitten kansen** om de echte **vragen en behoeften te achterhalen** en om van daaruit **echt waarde toe te voegen**. Dat vraagt echter om een **meervoudige transformatie**.
- **Bedrijfsprocessen digitaliseren vanuit een 360-graden visie op de klant**.
- **Train je medewerkers** ten aanzien van wat **'service'** eigenlijk is: een unieke kans om een persoon op enig moment écht verder te helpen in zijn leven.
- **Technologie** moet zo zijn ingericht dat zij **medewerkers in hun kracht** zet en in staat stelt om een **echte** (lees: rijke) **dialoog met de klant aan te gaan**.
- **Nieuwe ontwikkelingen** op het gebied van **speech analytics** en **'Natural Language Processing'** zijn goede voorbeelden van **AI als 'Aanvullende Intelligentie'**.

© Altuïtion B.V.

# HOE ZORGEN WE ERVOOR DAT MENSEN DOEN WAT MENSEN HET BESTE KUNNEN? MIKE OUT, PAUL ISKE & BERRY VELDHOEN

We leven in een 'service economy'. Maar tegelijkertijd is onze invulling van 'service' nogal eenzijdig en oppervlakkig. Zeker, slechts één klik met de muis en morgen geleverd is prettig. Een callcenter dat 24 uur per dag bereikbaar is voor vragen en klachten ook. Maar een diepe, (emotioneel) transformatieve ervaring bij de klant levert dit soort service niet op. Sterker: juist dit type dienstverlening heeft sterk de neiging te commoditiseren. Dat maakt dat veel organisaties naarstig op zoek zijn naar mogelijkheden om de klantrelatie te verrijken en verstevigen. Steekwoorden: meer datagedreven en gepersonaliseerde dienstverlening die meer gebaseerd is op de 'menselijke maat'. Maar ook: dienstverlening die zo is ingericht dat de klant aan de knoppen zit en zelf bepaalt welke aanbieders in welke mate toegang krijgen tot zijn of haar data en informatie, en (hyperpersoonlijke) aanbiedingen mogen doen.

Nieuwe technologieën, zoals AI kunnen daaraan bijdragen, maar alleen in de juiste relatie tot mens en organisatie. Een Customer-Relationship Management (CRM) tool is leuk, maar wanneer de medewerkers niet klantgeoriënteerd zijn, schiet het niet op en geldt de bekende formule NT+OO=DOO: Nieuwe Technologie in een Oude Organisatie resulteert in een Dure Oude Organisatie (Iske). De technologie vult de mens aan. Allebei hebben ze sterke en zwakke punten, maar in de combinatie haal je het beste resultaat. Zie AI daarom liever als Aanvullende Intelligente (Additional Intelligence) (Iske)

De hamvraag is: hoe komen we daar? Want alle inspanningen van bedrijven en organisaties ten spijt lopen we nog (te) vaak op tegen de beperkingen van ons huidige 'systeem van georganiseerde domheid' (Iske). Een van de kenmerken van dat systeem is dat het weinig zelflerend vermogen heeft (het is niet erg 'faalintelligent' en geneigd fouten te verbloemen), maar ook dat het enorm inefficiënt omspringt met menselijke kwaliteiten. Het sluit tal van getalenteerde medewerkers op in 'bullshit jobs', waarbij technologie vaak meer drempels opwerpt dan faciliterend is. Dat leidt te vaak tot de uitkomst dat 'je iets wil maar je krijgt het niet, of je iets niet wil en je krijgt het toch' (Iske).

**Meervoudige transformatie**

Wat mensen veel beter kunnen dan machines: zich verdiepen in de ander en oprechte belangstelling en persoonlijke aandacht voor de ander (pro)actief inzetten om de – veelal digitale – contacten en serviceprocessen een menselijke maat te geven (Veldhoen). Want achter alle simpele interacties zitten kansen om de echte vragen en behoeften te achterhalen en om van daaruit echt waarde toe te voegen. Dat vraagt echter om een meervoudige transformatie. Om te beginnen op het gebied van de bedrijfsprocessen die 'radicaal gedigitaliseerd moeten worden vanuit een 360-graden visie op de klant' (Out). De gewenste outtake is daarbij een volstrekt frictieloze serviceomgeving.

© Altuïtion B.V.

# HOE ZORGEN WE ERVOOR DAT MENSEN DOEN WAT MENSEN HET BESTE KUNNEN? MIKE OUT, PAUL ISKE & BERRY VELDHOEN

Maar ook op het gebied van de mindset van bedrijven en medewerkers ten aanzien van wat 'service' eigenlijk is: een unieke kans om een persoon op enig moment echt verder te helpen in zijn leven. Toekomstige businessmodellen zullen dan ook op zoek gaan naar 'het leveren van transformaties, in plaats van een weliswaar prettige, maar in the end platte ervaring (Out)'. En last but nog least op het gebied van de technologische ondersteuning. Die moet zo zijn ingericht dat zij medewerkers in hun kracht zet en in staat stelt om een echte (lees: rijke) dialoog met de klant aan te gaan. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van speech analytics en 'Natural Language Processing' zijn goede voorbeelden van AI als 'Aanvullende Intelligentie'.

De aard en kwaliteit van die dialoog zal in de toekomst zeker nog veranderen, nu nieuwe generaties consumenten massaal de markt betreden. Dat gaat waarschijnlijk ook leiden tot een andere dynamiek in klantcontact. Zo is niet uit te sluiten dat de klant van morgen zich niet langer persoonlijk, maar als avatar (à la Second Life) zal laten benaderen en dat bedrijven en organisaties deze avatar eerst zullen moeten overtuigen dat ze iets te bieden hebben wat de moeite waard is. Dat is slechts een voorbeeld van hoe nieuwe technologie privacy-issues kan wegnemen, zodat deze niet langer (zoals nu het geval) een belemmering voor innovatie vormen.

Bekijk de hele discussie tussen Mike Out, Paul Iske en Berry Veldhoen (met ondersteuning door Maarten Timmers) hier.

© Altuïtion B.V.

# KLANTBELEVING IS IETS DAT JE BIJ UITSTEK MOET DOEN

*In gesprek met Ryanne van der Eijk*

*"Klantbeleving is iets dat je bij uitstek moet doen. Als je niet bereid bent je organisatie erop in te richten, de benodigde investeringen te doen en bepaalde strategische keuzes te maken, dan moet je er niet aan beginnen."*

# KLANTBELEVING IS IETS DAT JE BIJ UITSTEK MOET DOEN

*In gesprek met Ryanne van der Eijk*

TOP 5 LEARNINGS

**Top-5 learnings**

- Klantbeleving is iets dat je **bij uitstek moet doen**. Richt je organisatie hierop in door **commitment** van de directie en het formuleren van een **heldere 'purpose'**.
- **Betrek alle medewerkers** bij de transformatie – van hoog tot laag, en zeker degenen met het echte dagelijkse klantcontact.
- CX kun je niet echt 'scripten'. Zorg dat iedereen het **begrijpt**, de **urgentie** voelt, het **wil** gaan doen en het ook echt **gáát doen**. Dan kun je heel snel meters maken.
- Niemand komt naar zijn werk om niet mee te doen. Maar **mensen haken af** als ze **niet gehoord worden**, er **niets gedaan** wordt met hun **ideeën**, ze **niet mee mogen doen**. Dus daar moet je verandering in brengen.
- Mits **goed geborgd** in de lijn en **niet belegd bij 'iemand die het ernaast doet** , is **CX een krachtig instrument** om het **silodenken** in grote organisaties **tegen te gaan** en **individuele medewerkers te empoweren**.

© Altuïtion B.V.

# KLANTBELEVING IS IETS DAT JE BIJ UITSTEK MOET DOEN RYANNE VAN DER EIJK

**Ryanne van der Eijk droeg als eerste Chief Experience Officer (CXO) van luchtvaarmaatschappij KLM in belangrijke mate bij aan de ontwikkeling van het CX- en EX-vakgebied in Nederland. Na een kort intermezzo bij Dubai Airports is zij nu als COO werkzaam bij GGZ-instelling Mentaal Beter, waar zij onder meer verantwoordelijk is voor de Europese uitrol. Rien Bus en Willem Willemse, beiden prominent lid van de Nederlandse community van CX-leaders, vroegen haar wat de belangrijkste lessen waren die zij heeft meegenomen uit haar carrière tot nu toe.**

Als de dan net aangetreden topman van KLM Pieter Elbers in 2014 aan Ryanne van der Eijk vraagt om klantbeleving bij KLM op de kaart te zetten, accepteert zij deze nog te creëren functie op een tweetal voorwaarden. De eerste kan worden omschreven als daadwerkelijke commitment – lees: niet alleen in woord, maar ook in daad – van de directie. Of zoals Van der Eijk zegt: “Klantbeleving is iets dat je bij uitstek moet doen. Als je niet bereid bent je organisatie erop in te richten, de benodigde investeringen te doen en bepaalde strategische keuzes te maken, dan moet je er niet aan beginnen. KLM was op dat nog vooral een op operatie, kosten, processen en veiligheid gefocuste organisatie. Er moest dus veel veranderen en dat vraagt om commitment van het leiderschap.”

De tweede voorwaarde was: het formuleren van een heldere ‘purpose’ die aansluit bij en sturend is voor het gewenste niveau van klantbeleving. Van der Eijk: “Purpose en CX gaan wat mij betreft hand in hand. Als je doel blijft ‘zoveel mogelijk winst maken’, dan heeft CX geen kans. Voor mij is winst de uitkomst van een gemeenschappelijke en breed gedragen purpose, om het samen zo goed mogelijk te doen voor de klant. Als purpose hebben we uiteindelijk geformuleerd: ‘Moving your world by creating memorable experiences’. Dat zegt het eigenlijk allemaal in één zin.”

**Snel meters maken**

Als lid van het team van CEO Elbers lukt het Van der Eijk om in tweeëneenhalf jaar KLM te helpen kantelen naar een bedrijf dat steeds meer in de volle breedte vanuit de klant denkt en handelt. Cruciaal voor dat succes, zegt Van der Eijk, is het betrekken van alle medewerkers bij de transformatie – van hoog tot laag, en zeker degenen met het echte dagelijkse klantcontact. “De crux is om CX tot een concreet handelingsperspectief te maken voor iedere medewerker, ook al omdat het uiteindelijk voor iedere medewerker of functie een andere invulling krijgt. In mijn ogen kun je CX dan ook niet ‘scripten’. Zorg dat iedereen het begrijpt, de urgentie voelt, het wil gaan doen en het ook echt gáát doen. Dan kun je heel snel meters maken.”

Van der Eijk’s aanpak bleek ook zeer effectief om als ‘lastig te veranderen’ te boek staande groepen medewerkers mee te krijgen, zoals de KLM-piloten.

© Altuïtion B.V.

# KLANTBELEVING IS IETS DAT JE BIJ UITSTEK MOET DOEN RYANNE VAN DER EIJK

“Ik geloof daar eerlijk gezegd niet in”, zegt ze daarover. “Niemand komt naar zijn werk om niet mee te doen. Maar mensen haken af als ze niet gehoord worden, er niets gedaan wordt met hun ideeën, ze niet mee mogen doen. Dus daar moet je verandering in brengen. Uiteindelijk bleken die ‘lastige’ piloten een rijke bron van geweldige CX-ideeën.”

**Silodenken tegengaan**

Mits goed geborgd in de lijn en niet belegd bij ‘iemand die het ernaast doet’, is CX een krachtig instrument om het silodenken in grote organisaties tegen te gaan en individuele medewerkers te empoweren, zegt Van der Eijk. Een kortstondige carrièreswitch als COO van Dubai Airports leerde haar echter dat dit wel van een aantal randvoorwaarden afhankelijk is. “De CX verbeteren op een van grootste airports ter wereld met een berucht complexe structuur is op zichzelf al een hele uitdaging. Maar als blijkt dat je moet werken in een cultuur die zeer sterk hiërarchisch is, waar weinig intrinsieke motivatie tot verbetering aanwezig is en waar risicomijdend gedrag de norm is, dan wordt het zo goed als ondoenlijk om mensen te empoweren en het beste uit een team te halen. Na een jaar heb ik moeten constateren dat als een cultuur echt ‘giftig’ is, CX/EX als mix van ‘softe’ en ‘harde’ disciplines kansloos is.”

Inmiddels is Van der Eijk begonnen als COO bij zorgorganisatie Mentaal Beter. Iets wat ze, ondanks de veel kleinere schaal van de organisatie (1.200 medewerkers) geenszins als een stap terug ziet. “Mijn avontuur in Dubai heeft me geleerd dat een belangrijke succesfactor in je zakelijke carrière is dat je iets doet dat echt bij je past. De activiteiten van Mentaal Beter zijn maatschappelijk relevant, de online behandelmethoden die ze ontwikkeld hebben zeer innovatief en er is commitment van een sterke directie en investeerder om dit concept internationaal uit te gaan rollen. Ik verheug me er zeer op daaraan een bijdrage te gaan leveren.”

Bekijk de hele sessie door Ryanne van der Eijk (met ondersteuning door Rien Brus en Willem Willemse) hier.

© Altuïtion B.V.

# IT'S ABOUT TIME: DE OPKOMST VAN DE 'TRANSFORMATIONAL BUSINESS'

*In gesprek met Joe Pine*

*"Sommige organisaties durven nog een stap verder te gaan. Zij helpen klanten hun tijd tot een 'transformatieve waarde' te maken."*

# IT'S ABOUT TIME: DE OPKOMST VAN DE 'TRANSFORMATIONAL BUSINESS'

*In gesprek met Joe Pine*

TOP 5 LEARNINGS

**Top 5 learnings**

- **Time well invested** zal zorgen voor een **hoge 'net value'**, de prijs wordt steeds minder belangrijk, de 'veranderingsbelofte' steeds belangrijker.
- Diensten in het 'time well invested'-domein kunnen theoretisch gezien volledig digitaal, maar een **combinatie van digitaal en menselijk** contact levert doorgaans veel **betere resultaten** op.
- Zie **de klant als middelpunt van een 'Experience platform** door **slimme connecties** te maken **met derden** waardoor je wel/meer impact maakt.
- Om van het domein 'time well spent' te bewegen naar 'time well invested' is het mogelijk om de **bestaande dienstverlening voort te bouwen**, echter soms zal het nodig zijn om iets **geheel nieuws náást de bestaande dienstverlening te lanceren**.
- Corona heeft de maatschappij en mensen veranderd. Veel mensen realiseren zich dat we niet nog meer 'spullen' nodig hebben, maar gedeelde ervaringen, in alle vormen. Dit werkt de shift in de hand naar hoogwaardige ervaringen die leven zin geven, waar we van leren en doorgroeien. **Zelfactualisatie gaat hét ding worden door corona**, en dat maakt **tijd alleen nog maar kostbaarder**.

© Altuïtion B.V.

# IT'S ABOUT TIME: DE OPKOMST VAN DE 'TRANSFORMATIONAL BUSINESS' JOE PINE

**In 1996 introduceerden Joseph Pine en James Gilmore het begrip 'Experience Economy' of 'belevingseconomie'. Ze beschreven de evolutie in de waardecreatie voor de klant en daarmee hoe bedrijven steeds meer opschuiven van het aanbieden van grondstoffen naar het creëren van een beleving. Inmiddels is het bieden van kwalitatief hoogwaardige klantervaringen door tal van organisaties als nieuw businessmodel omarmd. Maar deze 'commoditisering van CX' biedt tegelijkertijd ruimte voor ontwikkeling naar een nieuwe dimensie, stelt Pine tijdens de derde virtuele excursie van de VX World Tour.**

Door het tijdsverschil moest hij er bovengemiddeld vroeg zijn bed voor uit, maar Joe Pine deelde van achter zijn schrijftafel evengoed monter zijn nieuwste inzichten met de (aanzienlijke) groep 'CX-afictionados' die hadden ingeschreven op de derde virtuele excursie van de Virtual 9+ Experience World Tour van Altuïtion en de Nederlandse Community van CX- & EX-leaders.

In de huidige economie is sprake van drie soorten 'valuta': geld, aandacht en tijd, stelde Pine. Bedrijven wedijveren om het geld van klanten (door producten en diensten te bieden die waarde toevoegen aan het leven van de klant), om de aandacht van klanten (door interessanter te zijn dan de smartphone van klanten) maar bovenal om de tijd van klanten. Van deze drie is tijd de meest waardevolle voor de klant, en bedrijven die zich positief willen onderscheiden ten opzichte van concurrenten moeten daar terdege rekening mee houden.

Pine introduceerde daartoe een piramide met vier lagen. Op de onderste laag bewegen zich organisaties die er geen probleem mee lijken te hebben om tijd van de klanten te verspillen. Dat gebeurt niet per definitie bewust, maar wie zijn serviceafdeling zo inricht dat klanten maar zo twintig minuten of meer in de wacht staan bij het callcenter met een vraag of klacht, of aanbiedingsmails verstuurt die niet passend zijn, verspilt letterlijk tijd van klanten, aldus Pine. Met de aanzienlijke kans dat ze daar door diezelfde klanten vroeg of laat de rekening voor gepresenteerd krijgen.

Beter doen organisaties het op de laag erboven. Zij trachten klanten juist te helpen met tijd besparen: time well saved. Doorgaans richten die inspanningen zich op het de klant gemakkelijk maken om te vinden wat hij zoekt, en het bestelde item of dienst snel en efficiënt te leveren (inclusief een klantvriendelijke after sales service). Klanten waarderen dit – vooral als deze hele exercitie ook nog eens online, dus vanuit de luie stoel, uit te voeren is.

### Stijgende revenuen

Hoewel het bieden van de ervaring van 'time wel saved' voor veel organisaties al best een uitdaging is, zijn er ook organisaties die bewegen naar, of zich bevinden op de volgende laag van de piramide. Zij trachten klanten het gevoel te geven tijd op een waardevolle manier door te brengen: time well spent.

© Altuïtion B.V.

# IT'S ABOUT TIME: DE OPKOMST VAN DE 'TRANSFORMATIONAL BUSINESS' JOE PINE

Dit is lastiger dan alleen maar (de ervaring van) efficiency bieden: je moet de klant namelijk echt een ervaring bieden die voor hem/haar boeiend en relevant is. Voor veel retailers/organisaties is dit een reden om naast een online aanbod toch ook nog steeds fysieke winkels te exploiteren: in een winkel kan een klant een product zintuigelijk ervaren en zelfs uitproberen. Volgens Pine is dit inmiddels zelfs de enige echt legitieme reden om vandaag de dag nog een winkel te hebben.

Bedrijven die het spel van 'time well spent' goed weten te spelen, zien dit terug in soms jaar in, jaar uit stijgende revenuen. Aansprekende voorbeelden daarvan zijn Disneyland, maar ook retailer Zappos met haar unieke missie 'It's about delivering happiness'. Uiteraard ging Pine ook in op het feit dat de langdurige maatschappelijke lockdowns op dit vlak voor veel organisaties uiteraard lange tijd roet in het eten hebben gegooid. Volgens hem hebben de meer alerte organisaties deze verplichte pauze aangewend om hun winkels verder up te graden en hun assortiment te vernieuwen, zodat ze nog beter aansluiten op de wensen van de klant en nog meer beleving bieden. Ook zijn er diverse voorbeelden van retailers die succesvol hun winkelervaring naar het online domein wisten over te zetten, zoals bijvoorbeeld de Chinese juweliersketen Ideal, Amazon Life, en het Priceless-concept van MasterCard.

Maar, poneerde Pine, sommige organisaties durven nog een stap verder te gaan. Zij helpen klanten hun tijd tot een 'transformatieve waarde' te maken. De belofte is hier: 'Beste klant, die tijd die u met ons besteedt maakt u tot een beter/succesvoller/wijzer/gezonder mens, dan wel biedt u toegang tot een betere baan of carrière.' Hier is sprake van 'time well invested'.

**Transformational business**

Actief zijn in dit domein betekent dat je als organisatie echt moet snappen wat je klant op een dieper niveau beweegt – of dat nu op persoonlijk vlak is, op het vlak van functioneren in organisaties of op maatschappelijk vlak, aldus Pine. Een aantal economische activiteiten behoren per definitie tot het domein van 'transformational business' (denk aan personal of business coaches, maar ook opleidingsinstituten als London Business School), maar voor bedrijven is er nog volop ruimte om in dit domein actief te worden. Dit geldt zelfs voor organisaties die een product of dienst leveren die als commodity te boek staan. Om een voorbeeld te noemen: zelfs een waterbedrijf kan iets met het inzicht dat een klant niet zomaar 'water' wil, maar 'schoon/gezond' water, 'water dat hem en zijn familie helpt de dingen te doen die ze willen doen' enzovoorts, om daar vervolgens op in te spelen. Een goede exercitie om hiermee toch te starten is volgens Pine de bekende 5x Why-methode: doorvragen tot je de essentie gevonden hebt waarom iemand voor jouw product of dienst zou moeten kiezen.

Hoe dan ook: bedrijven die het spel van 'time well invested' goed spelen, zullen merken dat klanten per definitie een hoge 'net value' aan deze dienstverlening toekennen.

© Altuïtion B.V.

# IT'S ABOUT TIME: DE OPKOMST VAN DE 'TRANSFORMATIONAL BUSINESS' JOE PINE

De 'prijs' wordt steeds minder belangrijk, de 'veranderingsbelofte' steeds belangrijker (je zou ook kunnen stellen dat diensten in dit domein in sterke mate prijsinelastisch zijn).

Deels tijdens, deels na zijn presentatie beantwoordde Pine ook een flink aantal vragen uit de CX-community waarbij Berry Veldhoen en Stephan van Slooten van Altuïtion als moderator optraden. Berry's suggestie dat het lijkt alsof de 'rol' of 'positie' van tijd 'verkleurt' als je meer en meer naar het domein van 'time well invested' beweegt (ofwel: hoe lager op de piramide, hoe meer de klant het verlies van, of investeren in, tijd 'voelt' en hoe hoger hij komt, hoe meer hij de tijd 'vergeet') noemde Pine een interessante gedachte en wel enigszins te vergelijken met de toestand van 'flow'. Pine gaf daarnaast aan dat diensten in het domein van 'time well invested' theoretisch volledig digitaal kunnen zijn (een stappenteller of Fitbit blijkt voor veel mensen een aanleiding sec te vormen om meer te bewegen), maar dat de combinatie digitaal en menselijk contact doorgaans wel veel betere resultaten oplevert. Als voorbeeld noemde hij de afval-app Noom, die werkt met menselijke coaches ter ondersteunen. Ofwel: echt commitment ontstaat tussen mensen, eerder dan tussen mens en app.

Ook lichtte hij toe dat het maar beperkt succesvol is om als organisatie je band met de klant te verstevigen door een loyaltyprogramma. Immers, je biedt de klant (bijvoorbeeld een frequent flyer) iets (extra airmiles) voor iets dat hij toch al doet: vliegen. Slimmer is om de klant te zien als het middelpunt van een 'Experience platform' en te kijken waar je door slimme connecties te maken met derden iets kunt aanbieden dat wel echte impact maakt (bijvoorbeeld een week geheel verzorgd verblijf in hotel XYZ met hele gezin).

**Behoefte aan gedeelde ervaringen**

Pine gaf toe dat er zeker spanningsveld lijkt te zitten tussen de steeds maar toenemende digitalisering (die bijna als vanzelf leidt tot commoditisering) en de behoefte van organisaties om echt te weten wat de klant beweegt en wat zijn diepere wensen zijn. Daarom is het realiseren van 'transformational business' in het B2B-domein vaak eenvoudiger dan in het B2C-domein, omdat in het eerste domein 'organizational aspirations are more explicit and known'.

Ook is er volgens hem niet één weg naar Rome. Om van het domein van 'time well spent' naar 'time well invested' te bewegen is het soms mogelijk om op de bestaande dienstverlening voort te bouwen (een supermarkt zit doorgaans in het domein van 'time well spent', maar kan door het aanbieden van dieet-advies of anti-stressmassages in de winkel opschuiven naar het domein van 'time well invested'); soms echter zal het nodig zijn om iets geheel nieuws náást de bestaande dienstverlening te lanceren, omdat die zich onvoldoende leent om echt transformationeel te worden.

© Altuïtion B.V.

# IT'S ABOUT TIME: DE OPKOMST VAN DE 'TRANSFORMATIONAL BUSINESS' JOE PINE

Geheel in overeenstemming met alle vooruitgang in de economie, is actief zijn in het transformationele domein van de Experience Economy nu nog iets voor de happy few. Maar deze wegbereiders zullen uiteindelijk gevolgd worden door een veel grotere groep bedrijven, die bedrijven die dit nalaten uit de markt zullen drukken (in de woorden van Veldhoen: 'van mass customisation naar mass transformation'). Zeker in een tijdperk waarin mensen voortdurend 'verleid' worden om aandacht te schenken aan social media en andere triggers, zijn er grote kansen voor bedrijven die mensen helpen hun (lange termijn) aandacht goed te richten.

Pine sloot af met de vaststelling dat corona de maatschappij en mensen heeft veranderd. De pandemie heeft veel mensen doen realiseren dat we niet nog meer 'spullen' nodig hebben, maar gedeelde ervaringen in alle vormen. Dit werkt de shift in de hand naar hoogwaardige ervaringen, die leven zin geven, waar we van leren en door groeien. Zelfactualisatie gaat hét ding worden door corona, en dat maakt tijd alleen nog maar kostbaarder. Dat zal ook gaan gelden voor de tijd die we straks weer gaan doorbrengen op kantoor: gold dat voor de pandemie als 'time well spent', het zal in de toekomst veeleer 'time well invested' moeten zijn.

*Wil je je nog verder verdiepen in dit onderwerp? Lees dan hier twee aanvullende artikelen van Joe Pine zelf:*

– Artikel over 'the time progression'

– Artikel in HBR over 'transformations'

© Altuïtion B.V.

# THE POWER OF METAPHORS

*In gesprek met Lindsay Zaltman*

*“De kracht van metaforen en hoe organisaties deze kunnen gebruiken om een product, dienst, beleving of (internationale) merkstrategie beter te verbinden met de onbewuste gevoelens en verlangens van consumenten.”*

# THE POWER OF METAPHORS

*In gesprek met Lindsay Zaltman en Olson Zaltman*

TOP 5 LEARNINGS

**Top-5 learnings**

- Het grotendeel wat mensen **denken en voelen** vindt plaats in het **onbewuste** en wordt **vastgelegd in 'beelden'** en niet in 'woorden'.
- **Anticipeer en leid': begrijp** wat de consument bewust of onbewust echt wil, ondanks het feit dat de consument dit niet kan verwoorden. **Speel daarop in**.
- **Metaforen zijn overal** in hoe we onze taal gebruiken. Ze zijn bijzonder geschikt om een **bepaald idee of politieke overtuiging te 'framen'.** Maar dit is **niet zonder risico**. Een belangrijke les voor marketeers die een metafoor willen gebruiken om te benadrukken hoe een product werkt: de uitkomst kan worden beïnvloed door een andere metafoor te gebruiken.
- **Diepe metaforen resoneren** bij **alle mensen in alle culturen over de hele wereld** – wat aantoont dat we allemaal dezelfde cognitieve ervaring van de wereld hebben.
- **Big data** vertelt je vaak heel **snel** wat voor **gedrag klanten vertonen**, maar **nooit 'waarom',** ze dat gedrag vertonen; **"Small data" doet precies dat**. **AI** en **NLP** zijn nu nog **notoir slecht** in het **herkennen** van **metaforen**, maar Zaltman verwacht dat dit binnen een paar jaar **zal veranderen**, wat een **game changer** kan zijn voor wat betreft AI-gestuurde chatboxen en andere geautomatiseerde klantcontacttechnologieën.

© Altuïtion B.V.

# THE POWER OF METAPHORS LINDSAY ZALTMAN

**Although the Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET®) is a qualitative research technique that has been around for decades, it is still considered one of the most innovative 'experience technologies' for eliciting customers' unconscious emotional experiences. During the fourth Virtual 9+ Experience World Tour (www.vxworldtour.com) Lindsay Zaltman, Olson Zaltman CEO, explained the power of metaphors and how organizations can use them to better connect a product, service, experience, or (international) brand strategy to consumers' unconscious feelings and desires.**

Most of what people think and feel takes place in the unconscious and is captured in "images" and not in "words." So if you ask people to use words to summarize the images in their minds, it's likely that these words will not or will hardly describe what they're actually thinking and feeling. This is the classic marketeer problem when using questionnaires or focus groups to find out what consumers think of a new product, service, or brand strategy. The discrepancy between what consumers "say" they will do (for example "buy") and what they ultimately do ("not buy") is difficult to bridge.

Zaltman clarified that, while the "sense and respond" approach is a step forward from the classic "make and sell" approach ("listen to what people want and try to respond to that," rather than "do what you're good at and try to include customers in that"), it is certainly not yet the highest "level of customer understanding." The real deal is "anticipate and lead," or: Understand what the consumer consciously or unconsciously really wants, despite the fact that the consumer is unable to articulate this, and then respond to that.

Harvard professor Gerald Zaltman, founder of Olson Zaltman and also the father of the speaker, already discovered in the 1990s that the key to penetrating the unconscious mind lies in using metaphors. Metaphors are actually not stored in the memory as words but as networks of abstract concepts that form part of our "mental imagery." He used this insight to develop the Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET® for short); a method in which a limited number of people (eight – sixteen) collect images (meaning metaphors) over around a week that represent their thoughts and feelings on a company's central question or central theme. These thoughts and feelings are finally "articulated" into useful deep insights during an individual experiential interview that uses a special methodology involving seven psychological exercises.

### Unconscious Desires and Wishes

Zaltman used various cases to show the power of this "metaphoric" approach. For instance, hearing aid producer Oticon discovered that some of the hard of hearing target group associated a hearing aid with "the ultimate sign to the outside world that I'm old and worn out."

© Altuïtion B.V.

# THE POWER OF METAPHORS LINDSAY ZALTMAN

This insight led Oticon to develop a line of hearing aids with a striking design (Delta), in trendy colors and even with prints, transforming an embarrassing aid into a positive "statement" and "lifestyle accessory." And following ZMET® research, an American architect agency decided to completely redesign a children's hospital as the existing design was not a good match for the unconscious desires and wishes of the young patients, their parents, and staff.

Metaphors are everywhere in how we use our language. We use them some five or six times a minute when we're talking and that makes them particularly suitable for "framing" a certain idea or political conviction. Zaltman used research among two groups of citizens to demonstrate that this is not without risk. The first group was asked the question: "Is crime a virus that is infecting society?" with the image of a virus in the background. Another group had the same question formulated as "Is crime a monster that is consuming society?" with the image of a growling dragon in the background. When asked for a "solution" to the "crime" problem, group one overwhelmingly chose to improve education and childcare etc. Group two overwhelmingly opted for stronger measures, stricter punishment, and so on. The outcome was influenced just by using a different metaphor. An important lesson for marketeers who want to use a metaphor to emphasize how a product works…

The insight Zaltman gave with respect to the existence of "deep metaphors" was particularly powerful. These approximately eighteen "ancient metaphors" apparently resonate among all people in all cultures across the world (which shows that we all have the same cognitive experience of the world). Each metaphor that we use (in whatever language) can ultimately be linked to one of these deep metaphors, such as "being in balance," the "source", "being connected," and "transformation." According to Zaltman, knowledge of these deep metaphors is invaluable in, for example, rolling out an international brand strategy.

**Small Data in a Big Data World**

At the end of his presentation, Zaltman covered big data (that often tell you very quickly what kind of behavior customers show, but never "why" they show that behavior; "small data" do just that), and also covered AI and NLP. The latter are now still notoriously poor in recognizing metaphors, but Zaltman expects this to change within a few years, which could be a game changer as far as AI-controlled chat boxes and other automated customer contact technologies are concerned.

In the final hour of the VX World Tour session and facilitated by moderator Fabian Kortekaas (TUI) and co-moderator Berry Veldhoen (Altuïtion), Zaltman answered various questions from the Virtual Experience World Tour audience. Among the issues discussed was the fact that some deep metaphors are more or less common drivers for certain industries.

© Altuïtion B.V.

# THE POWER OF METAPHORS LINDSAY ZALTMAN

For instance, according to Zaltman, the healthcare industry always uses the “journey” metaphor, the no longer “being in control” during the journey, and the attempt to regain control (through medicines or treatment). According to Zaltman, at a metaphoric level, there is a transformation from health to illness and back to health. In contrast, the B2B sector is dominated by metaphors that evoke “confidence.”

Together with Kortekaas and Veldhoen, Zaltman explored the concept of “emotional intelligence”—an essential success factor for human relationships, but often overlooked. Zaltman pointed out that emotion and metaphors are closely linked and that people use metaphors especially to communicate emotions. If someone says they’re “boiling with anger”, it has more impact than if someone says they’re “angry.” In that sense, you could also talk about “metaphoric intelligence;” something that would benefit society if it were taught at school.

According to Zaltman, organizations can always benefit from standard research methods that provide “good insights,” but the extra time and effort in a ZMET® study provides “the right insight,” making the end result even more powerful. There is no incompatibility between exploring something quantitatively and the ZMET® technique. In fact, according to Zaltman, ZMET® is regularly used (as a byproduct) to produce the optimal questionnaire.

In conclusion, Veldhoen suggested that it should perhaps be possible to design customer contact in a much more “metaphor-2-metaphor” way (i.e. allow call center agents to use images much more to find out what is really going on with a customer) and that the apparent tension between big data and small data could possibly be resolved by using metaphor mining (or looking for corresponding metaphors in large quantities of data). Zaltman qualified both as “interesting concepts about which we have yet to conduct research.”

Watch the entire session by Lindsay Zaltman here.

© Altuïtion B.V.

# EXPERIENCES ARE POWERFUL PHYSICAL EXPRESSIONS OF A BRAND

*In gesprek met John Lloyd*

*“Beleving is het meest krachtige fysieke expressie van een merk”*

# EXPERIENCES ARE POWERFUL PHYSICAL EXPRESSIONS OF A BRAND

*In gesprek met John Lloyd*

TOP 5 LEARNINGS

**Top-5 learnings**

- Zie klanten **niet als klanten maar als gasten**.
- Zorg ervoor dat ze een **fantastische gast-** en **productexperience** hebben.
- **Overtuig de organisatie** om de unieke experience te creëren.
- Sluit aan bij de **kennis en methodes van specialisten**, leg de nadruk op **kennisdeling** en doe een **doorlopende data-analyse**. De nadruk ligt steeds meer op .
- ***Beleving is het meest krachtige fysieke expressie van een merk.***

© Altuïtion B.V.

# EXPERIENCE ARE POWERFUL PHYSICAL EXPRESSIONS OF A BRAND JOHN LLOYD

**Where for most car sellers a test drive is nothing more than a drive around the block, Jaguar Land Rover offers customers and potential customers across the world a "personal learning and loyalty experience" in one of their Jaguar Land Rover Experience Centers. In Altuïtion's fifth Virtual 9+ Experience World Tour (www.vxworldtour.com) John Lloyd, one of the program's early architects, explained how this iconic brand has built its marketing plan around rich and memorable Guest experiences.**

Lloyd, who introduced himself as an "experience marketing practitioner, not an academic," first took the online audience with him to the early 1990s, when he was working as a marketing professional for the local Land Rover National Sales Company in Johannesburg, South Africa. There, the team took the first steps in developing what we now call a retail experience. Customers and potential customers were no longer to be seen as a "customer" but as a "Guest", there to enjoy and be won over by a truly memorable experience with the product they were to drive. In Lloyd's point of view, the sale should be the logical outcome of a fantastic Guest and product experience, without it being necessary to "push." Part of this approach involved the design of a comfortable Guest Lounge, the monthly organization of a "braai" on Friday afternoons, and the construction of a "Dynamic Display Area"—"tracks" carefully laid out with obstacles where Guests could experience the Land Rover. driving qualities themselves. This approach proved extremely successful and planted the seeds of the next step.

Lloyd's ideas on the power of a superior customer experience matured further when writing his MBA thesis (Warwick) and through reading Pine and Gilmore's era-defining "The Experience Economy." Lloyd then gradually detailed his thesis into a thorough brand experience document and was able to use this convince the Jaguar Land Rover directors that it would be useful to franchise a select number of off-road driving specialists and invest in 25-hectare, off-road tracks that could be used to enable "Guests" (specifically not "customers"!) to experience the unique driving qualities of the latest Land Rover products in an attractive, relaxed learning environment.

**Main Role in the Performance**

In his presentation, Lloyd then took the online audience deep into the methodology and operating standards behind the development of the Land Rover Experience platform and its gradual international roll-out. The starting points included connecting as far as possible with the knowledge and working methods of the franchised driving specialists (including responsibility for regional marketing), emphasizing knowledge sharing (but in a competitive setting), and ongoing data analysis. Illustrated by images from "safari-like" Guest trips through challenging terrains and impressive landscapes, it became apparent as the program matured that the emphasis was shifting more and more towards how involved and engaged the participants become.

© Altuïtion B.V.

# EXPERIENCE ARE POWERFUL PHYSICAL EXPRESSIONS OF A BRAND JOHN LLOYD

According to Lloyd, this is because it creates the highest-impact and memorable experiences. He compared this with a participative theatre performance: “The more we give our ‘Guests’ the main role in the production, the greater the impact and the more unforgettable the memories,” stated Lloyd. The decor and settings also play an important role in that performance, like the props and scene settings in any theatre production: The Land Rover Experience platform makes a conscious choice for unique places (including forests, castles and Formular One race circuits) to provide the experience with an additional emotional dimension.

After twenty years of pioneering, Lloyd retired in 2019. At that point, 65 experience operations were running internationally, with over a million people participating actively every year in the program developed by the Jaguar Land Rover Experience team. At the end of his presentation, Lloyd offered strong figures showing the program’s contribution to Jaguar Land Rover’s bottom line and business case, before closing with what he called the “gold spot” in customer communications: Small adjustments that provide people with a personalized experience that matches their individual needs—an experience they will literally never forget. If “the experience is the marketing” applies anywhere, it’s here. Or in Lloyd’s words: “Experiences are the most powerful physical expression of the Brand.”

Watch the entire session by John Lloyd here.

© Altuïtion B.V.

# ‘WAT EEN KLANT OVER JOUW ORGANISATIE ZEGT, ZEGT HIJ IMPLICIET OOK OVER ZICHZELF’

*In gesprek met Chris Zegers*

*“Waar we met relevante, state-of-the-art producten kunnen fungeren als ‘gids’ of ‘road manager’ voor klanten, moeten we er in het contact met die klanten voor zorgen dat ze zich begrepen voelen en geraakt worden.”*

# ‘WAT EEN KLANT OVER JOUW ORGANISATIE ZEGT, ZEGT HIJ IMPLICIET OOK OVER ZICHZELF’

*In gesprek met Chris Zegers*

TOP LEARNINGS

“Waar we met relevante, state-of-the-art producten kunnen fungeren als ‘gids’ of ‘road manager’ voor klanten, moeten we er in het contact met die klanten voor zorgen dat ze zich begrepen voelen en geraakt worden.” Dit via 3 assen:

- **Technologisch**
  Zoals het introduceren van een ‘biometrisch paspoort’ voor klanten, waardoor deze door stemverificatie toegang hebben tot alle functionaliteiten bij de bank en automatisch worden doorverbonden naar de juiste medewerker of een toepassing waarbij AI gedurende het telefonisch klantcontact de ‘klantemotie’ of ‘gevoelsmatige context’ probeert te duiden – iets dat de callcenter-medewerker kan helpen sneller ‘de vraag achter de vraag’ te herkennen.

- **Medewerkers**
  Die krijgen, kort samengevat, bovengemiddeld veel vrijheid om naar eigen inzicht te acteren in het contact met klanten (inclusief het initiëren van ‘random acts of kindness’).

- **Feedback-loop**
  ‘Wat een klant over jouw organisatie zegt, hij impliciet ook over zichzelf zegt’ en ‘wat de klant over zichzelf zegt, belangrijk is voor ons met betrekking tot hoe wij in de toekomst omgaan met die klant’. Een klant die een compliment geeft, zal altijd gevraagd worden hoe het nog beter kan. Een klant met een klacht krijgt niet alleen oprechte excuses, maar ook altijd persoonlijke terugkoppeling na een intern verbetertraject.

© Altuïtion B.V.

# ‘WAT EEN KLANT OVER JOUW ORGANISATIE ZEGT, ZEGT HIJ IMPLICIET OOK OVER ZICHZELF’
## CHRIS ZEGERS

**Van Lanschot Kempen is de oudste onafhankelijke financiële instelling van Nederland met een geschiedenis die teruggaat tot 1737. Opererend onder meerdere merknamen bedient deze private bank en assetmanager zowel vermogende Nederlanders als pensioenfondsen. Onder leiding van Managing Director Specialties Chris Zegers deed Van Lanschot afgelopen jaren aanzienlijke investeringen om de klantbediening meer onderscheidend en persoonlijk te maken. ‘We hoeven niet perfect te zijn, maar we moeten wel uniek zijn’.**

Chris Zegers is de eerste om het toe te geven: werken aan een optimale klantbeleving is voor een private bank om te beginnen een kwestie van ‘noblesse oblige’. “Het publiek dat wij bedienen is publiek dat gewend is om heel goede service te krijgen”, vertelt hij bij de aanvang van de zesde ‘expeditie’ van de Virtual 9+ Experience World Tour (www.vxworldtour.com) onder leiding van Stephan van Slooten (Altuïtion) en Jos Haukes (Regiobank). “Onze klanten hebben ons ook helemaal niet nodig: ze kiezen ervoor hun vermogen bij ons onder te brengen en daar ook nog eens een rekening voor te krijgen. Dat betekent dat we niet alleen heel goed moeten zijn in beleggen, maar minstens zo goed in service en innovatie. Voor ons is dit geen vrijblijvend exercitie.”

Met die exercitie startte Zegers een aantal jaar geleden, naar eigen zeggen als relatieve nieuwkomer in de wereld van CX en EX. Een aanvankelijk wat wondere wereld waarin begrippen als ‘vermijdbaar klantcontact’ de ronde deden, en waar digitalisering en commoditisering meer en meer organisaties deden ‘vergrijzen’ en onderling uitwisselbaar maakten. Zegers: “Het werd mij steeds duidelijker dat de lat bij Van Lanschot omhoog moest, en dat onze dienstverlening meer onderscheidend en persoonlijk moest worden. Waar we met relevante, state-of-the-art producten kunnen fungeren als ‘gids’ of ‘road manager’ voor klanten, moeten we er in het contact met die klanten voor zorgen dat ze zich begrepen voelen en geraakt worden. Dat was, en is, de uitdaging.”

### Vanuit hart en gevoel

Van Lanschot kiest daarbij voor een benadering over meerdere assen. De eerste is de technologische. Als voorbeeld gaf Zegers het introduceren van een ‘biometrisch paspoort’ voor klanten, waardoor deze door stemverificatie toegang hebben tot alle functionaliteiten bij de bank en automatisch worden doorverbonden naar de juiste medewerker. Maar liefst 93% van de Van Lanschot-klandizie die het aangeboden hebben gekregen koos inmiddels voor deze extra veiligheid en directe toegang. Ook toonde Zegers een demo van een (nog in ontwikkeling zijnde) toepassing waarbij AI gedurende het telefonisch klantcontact de ‘klantemotie’ of ‘gevoelsmatige context’ probeert te duiden – iets dat de callcenter-medewerker kan helpen sneller ‘de vraag achter de vraag’ te herkennen.

© Altuïtion B.V.

# ‘WAT EEN KLANT OVER JOUW ORGANISATIE ZEGT, ZEGT HIJ IMPLICIET OOK OVER ZICHZELF’ CHRIS ZEGERS

De tweede as heeft betrekking op de medewerkers van Van Lanschot. Die krijgen, kort samengevat, bovengemiddeld veel vrijheid om naar eigen inzicht te acteren in het contact met klanten (inclusief het initiëren van ‘random acts of kindness’). Zegers: “Onze boodschap is: bepaal als medewerker zelf wat je stuurt, doet en initieert, doe het op moment dat jou goed acht, en doe het vanuit je hart en gevoel. Val niet terug op instructies of je opleiding… probeer echt voor het ‘next level’ te gaan.”

Als derde as heeft Van Lanschot ook de feedback-loop zeer zorgvuldig ingericht, omdat in de woorden van Zegers ‘wat een klant over jouw organisatie zegt, hij impliciet ook over zichzelf zegt’ en ‘wat de klant over zichzelf zegt, belangrijk is voor ons met betrekking tot hoe wij in de toekomst omgaan met die klant’. Een klant die een compliment geeft, zal altijd gevraagd worden hoe het nog beter kan. Een klant met een klacht krijgt niet alleen oprechte excuses, maar ook altijd persoonlijke terugkoppeling na een intern verbetertraject (waarbij een heuse ‘klantbijbel’ leidend is qua prioritering). De bank stuurt zelfs standaard een sms aan alle klanten die feedback hebben gegeven om ze te bedanken en uit te nodigen om ook in toekomst hun ervaringen te delen via een WhatsApp-bericht of persoonlijk 06-nummer. Zegers: “Je kunt zeggen: dat is vragen om problemen, maar klanten blijken hier zeer prudent mee om te gaan. Ik word zelf maximaal een keer per maand gebeld, en dan is er altijd iets serieus aan de hand. Qua feedback zijn het altijd pareltjes.”

**De juiste klanten**

Gedurende zijn verhaal beantwoordde Zegers ook een groot aantal vragen van de toehoorders. Hij was daarbij ook opvallend open over waar voor Van Lanschot nog ruimte voor verbetering is (van ‘we zijn nog wel erg ‘Zuidas’ en zouden nog beter aangesloten kunnen zijn op de samenleving als geheel’ tot ‘ook de nota die wij sturen is een vorm van klantcontact die kansen biedt tot emotionele verbinding – en die kans laten we nu liggen’). En hoewel van Lanschot kan bogen op zeer fraaie klanttevredenheids- en NPS-scores, wilde dat volgens Zegers niet zeggen dat de organisatie achterover kan leunen. “Onze producten moeten gewoon heel erg goed zijn, willen we in klanttevredenheid altijd boven een 9 zitten. Het is niet zo dat je met een superieure klantbediening iets ‘goed kunt maken’. Sowieso is dit een uiterst competitieve markt, waarin het lastig is op louter één aspect te outperformen. Vandaar dat ik wel zeg: we hoeven niet perfect te zijn, maar we moeten wel uniek zijn.”

Samen met de moderatoren verkende Zegers ook de toekomst. Als het aan hem ligt gaat Van Lanschot nog meer onderscheidend en persoonlijk worden in het (omnichannel) klantcontact, maar dan wel voor de juiste klanten. “Daaronder verstaan we: klanten die echt oprecht voor ons kiezen, en bereid zijn die keuze jaarlijks te bevestigen.

© Altuïtion B.V.

# ‘WAT EEN KLANT OVER JOUW ORGANISATIE ZEGT, ZEGT HIJ IMPLICIET OOK OVER ZICHZELF’ CHRIS ZEGERS

Uiteindelijk willen we onze dienstverlening aanbieden aan klanten die ook echt de keuze maken bij ons te bankieren. Dat betekent soms ook dat we rekeningen sluiten omdat klanten andere keuzes maken. Tegelijk zijn we ze dankbaar voor alle jaren dat we zaken met ze hebben mogen doen en kijken uit naar het opnieuw aangaan van een relatie in de toekomst wanneer dat weer opportuun zou zijn voor deze relaties”, aldus Zegers.

*“Daarnaast willen we meer gaan differentiëren in onze klantbedieningsconcepten voor de verschillende klantgroepen. En last but not least willen we de medewerkersjourney nog verder optimaliseren. We hebben gelukkig relatief weinig verloop, maar net als iedereen ook moeite om de goede medewerkers te vinden. Werken voor Van Lanschot moet wat mij betreft uitdagend, maar ook gewoon heel erg leuk zijn – juist door de persoonlijke relatie die je met klanten kunt opbouwen.”*

Bekijk de hele sessie door Chris Zegers hier.

© Altuïtion B.V.

# OPTIMIZING EMPLOYEE EXPERIENCE REQUIRES A HOLISTIC PERSPECTIVE ON THE ORGANIZATION

*In gesprek met Elliott Nelson*

*"Cognitie en emotie kunnen niet gescheiden worden. Cognitie probeert de wereld te begrijpen; emotie kent waarde toe. Het is het emotionele systeem dat bepaalt of een situatie veilig of bedreigend is, of iets dat gebeurt goed of slecht is, wenselijk of niet."*

# OPTIMALISEREN WERKNEMERSBELEVING VRAAGT OM HOLISTISCHE VISIE OP ORGANISATIE

*In gesprek met Elliott Nelson*

TOP 5 LEARNINGS

**Top-5 learnings**

- Zet **Employee Experience**, of liever nog **Human Experience**, niet alleen in op **klassieke thema's** zoals onboarding, maar ook voor het **optimaliseren** van de beleving van **meer 'emotioneel geladen' domeinen** zoals persoonlijke groei.
- Het **mappen van EX-journeys** is gebouwd op drie pijlers: **Design thinking & service design** om het probleem en de context te identificeren, **analytics** om dieper inzicht te krijgen en op een **agile** manier van werken.
- **Verzamel diepe inzichten**, **orden** de informatie en **breng** deze **samen**.
- Gebruik **kwalitatief user-research** om **kwantitatieve resultaten op een hoger peil** te krijgen.
- Creëer een **blijvende emotionele indruk**. **Cognitie en emotie kunnen niet gescheiden worden**.

© Altuïtion B.V.

# OPTIMIZING EMPLOYEE EXPERIENCE REQUIRES A HOLISTIC PERSPECTIVE ON THE ORGANIZATION
## ELLIOTT NELSON

**During what was already the seventh excursion of the Virtual 9+ Experience World Tour, the floor was taken by Elliott Nelson, founder and Chief HX Officer of HXTransforma. This renowned international advisor in the field of Employee Experience has already served as a consultant to dozens of leading multinational companies for the optimization of their Employee Journeys – from onboarding to offboarding and everything in between. "We want to fall in love with the problem."**

After briefly introducing himself and his company, Nelson started by explaining why, in his opinion, the term "Human Experience" (HX) is more suitable than "Employee Experience" (EX). "We want to emphasize that we are Human Beings – each one amazing and unique. To me, the word 'employee' sounds a bit 'old school' and is reminiscent of the time when 'Human Resources' meant that the company 'owned' us. Apart from that, many valuable workers in a today's organizations are contract workers. The term EX does not adequately cover the meaning for a professional field where human emotions are so decisive. That's why I prefer HX."

Nelson's explanation was followed by a sketch of the enormous scope of today's EX Journeys. Although these terms are still primarily in use for "classic" themes such as onboarding, performance management, and the physical and digital working environment, more progressive organizations tend to use them more frequently for optimizing the experience of more "emotionally charged" aspects, such as personal growth, retirement, and finding a better work/home balance in a hybrid working environment. Nelson pointed out that training your gaze beyond the horizon of your own organization can certainly be worth your while.

General Electric, for example, commissioned a study into the journeys of rejected job applicants (of which there are hundreds of thousands every year), based on the idea that these people could all be either potential employees and/or current customers of GE. And, following a large-scale reorganization, ABN Amro allocated a chunk of its budget to optimizing the journeys of employees who were being laid off with a view to retaining them as "ambassadors" of the bank.

Nelson proceeded by speaking extensively about the HX Playbook & Toolkit used by HXTransforma for mapping Journeys. The process is founded on three pillars: Design Thinking & Service Design, Analytics, and Agile. The first pillar serves to identify the right problem (or problems) and the context in which this problem (or these problems) needs to be resolved. Nelson: "We want to 'fall in love with the problem'." The purpose of Analytics is to gain deeper insights into the "why" and the "what" in order to get a better grasp on everything going on in relation to the problem and understand the impact it has on the people concerned. Agile focuses mainly on our working methods, which according to Nelson ideally resemble the approach taken by a Product Team or an IT start-up: integral cooperation, from the conception of an idea and the development of prototypes to Design Sprints and pitches presented at companies and end users.

© Altuïtion B.V.

# OPTIMIZING EMPLOYEE EXPERIENCE REQUIRES A HOLISTIC PERSPECTIVE ON THE ORGANIZATION
## ELLIOTT NELSON

**In-depth insights**

Nelson then continued with a rapidly given explanation of which research tools HXTransforma uses to gather and organize the right information for a Journey. The most important aspect in this is what he referred to as the "Research Wall", on which not only personas and their specific user stories can be projected, but also insights derived from advanced data and big data analyses. According to Nelson, particularly the latter can provide additional in-depth insights that would otherwise not come to light. "If, as part of an offboarding journey, you ask someone why they are leaving the organization, the answer will most likely be: 'because I found a new job'. But that is never the real reason. If anything, it is the 'last reason' for quitting your job. There were always moments in the period prior to actually leaving an organization that contributed to that decision. What you want is to identify and understand those moments that occur earlier in the proverbial pipeline and what was happening then. An analysis of experience data can help you with this," explained Nelson.

As Lindsay Zaltman also argued in an earlier excursion of the Virtual 9+ Experience World Tour, Nelson is also of the opinion that qualitative user research can certainly be used to bring the results of quantitative market research to a higher level. Nelson: "If you were to ask ten people what they consider important in a Journey, you will obtain a hundred insights. If you make smart use of these for a quantitative survey among a hundred other people, you can be pretty sure that your outcome will reveal ten truths."

**Lasting emotional impression**

In conclusion, Nelson explained how HXTransforma helps organizations create personas based on specific user stories in the "Embody phase" of a Journey, and how the entire Journey is ultimately mapped, including the "moments that matter" or "moments of truth" on the emotional curve (i.e. a transformative moment in time when an organization does something that creates a lasting emotional impression on the customer and determines how this person feels about the organization and his or her relationship with it). In doing so, he specifically addressed the role played by human emotion, quoting Don Norman, the founder of Human-Centered Design: "You cannot separate cognition from emotion. Cognition tries to understand the world; emotion assigns value to it. It is the emotional system that determines whether a situation s safe or threatening, if something that is happening is good or bad, desirable or undesirable."

After having provided an overview of the high-impact Journeys that he was able to map with HXTransforma in the past few years, Nelson answered a number of questions from the floor. This revealed, among other things, that he considers the state of the CX and EX field to be in some ways more advanced in Europe than in the US.

© Altuïtion B.V.

# OPTIMIZING EMPLOYEE EXPERIENCE REQUIRES A HOLISTIC PERSPECTIVE ON THE ORGANIZATION
## ELLIOTT NELSON

In addition, he concluded that strongly process-driven organizations often appear to have more difficulty optimizing employee experience, precisely because this requires a more holistic perspective on the organization. Another common mistake is that organizations are liable to think they know what is beneficial for employee experience, instead of starting by taking a step back and conducting research. By way of a finale, Nelson advised EX professionals to look, above all, to CX and UX professionals for inspiration. “I always say: an HX professional can learn much more about HX from CX and UX people. Watch how they do things, and learn from this.”

Watch the entire session by Elliott Nelson here.

© Altuïtion B.V.

# HET MAAKT NIET UIT WAT JE DOET, MAAR DOE HET STEEDS BETER

*In gesprek met Richard Coraine*

*Gastvrijheid is een werkwoord:*
*“Het is geen neutraal labeltje dat je ergens aan kunt hangen. Het is iets wat je letterlijk moet ‘doen’ en waarmaken, elke dag weer, en iets wat mensen moeten kunnen ‘voelen’”*

# HET MAAKT NIET UIT WAT JE DOET, MAAR DOE HET STEEDS BETER

*In gesprek met Richard Coraine*

TOP 5 LEARNINGS

**Top-5 learnings**

- **Gastvrijheid** kan worden ingezet als **transformerende kracht** in **alle sectoren** van het bedrijfsleven. Een **cultuur van gastvrijheid** is gebouwd op drie pijlers: de **mens**, het **systeem** en de **werkomgeving**. Een cultuur van gastvrijheid kan een organisatie veel brengen: **gemakkelijker om talent aan te trekken** en te **binden**, **meer trouwe en rijke klantrelaties** én de **vrijheid** om in **zakelijk** opzicht je **hart te volgen**.
- **Gastvrijheid is universeel**, omdat het in de kern gaat het om het **vermogen om (intermenselijke) relaties te bouwen** – en dat is essentieel in elke economische sector of branche.
- In essentie draait het om de **erkenning van het menszijn** van de ene persoon door een andere persoon. Data is altijd ondersteunend, maar het is de **mens die gastvrijheid vormgeeft**.
- **'The virtuous cycle of enlightened hospitality** , deze cyclus begint met **zorg en respect voor elkaar** in de organisatie. Op dit fundament wordt voorgebouwd met **zorg en respect voor de gast**. Dat wordt opgevolgd door **zorg en respect** voor respectievelijk de **gemeenschap**, de **leveranciers** en **tot slot de investeerders**.
- **De winnende combinatie** , waar **focussen op 'service'** vooral **leidt tot functionele verbeteringen** en uiteindelijk tot **operational excellence**, leidt **ocussen op gastvrijheid** tot **emotionele verbeteringen** en uiteindelijk tot **(waarachtige) betrokkenheid**.

*"Als een cultuur is gebouwd op deze drie pijlers, gaan mensen elke dag weer met plezier naar hun werk omdat ze niet kunnen wachten andere mensen een goede dag te bezorgen."*

*"Gastvrijheid is tegelijkertijd niet los te denken van beleving, en als zodanig onderdeel van de Belevingseconomie. Maar je zou ook kunnen zeggen dat er zoiets bestaat als een Hospitality Economy: een economie die draait om hoe mensen zich voelen bij het gebruik van een dienst of product."*

*"Denk altijd na over mogelijkheden om van een tevreden klant een ambassadeur voor het leven te maken. En de sleutelwoorden zijn hier: relatie en dialoog."*

© Altuïtion B.V.

# HET MAAKT NIET UIT WAT JE DOET, MAAR DOE HET BETER RICHARD CORAINE

**In de wereld van de internationale horeca is de Union Square Hospitaly Group een bekende naam. Dit inmiddels sterk gediversifieerde conglomeraat van horecabedrijven onderscheidt zich door een unieke visie op het concept gastvrijheid, dat als richtinggevend principe wordt gehanteerd binnen alle onderdelen. In de achtste excursie van de Virtual 9+ Experience World Tour lichtte COO Richard Coraine toe hoe gastvrijheid kan worden ingezet als transformerende kracht in alle sectoren van het bedrijfsleven.**

Coraine startte zijn presentatie met het tonen van zijn persoonlijke exemplaar (vol onderstrepingen en uitroeptekens in de marge) van het boek Setting the Table – The Transforming Power of Hospitaly in Business van USGH-oprichter Danny Meyer. Het is dit managementboek dat volgens Corraine de blauwdruk bevat voor de manier van werken ofwel de cultuur van de USGH-organisatie. Setting the Table beschrijft ook op een onnavolgbare wijze wat de transformerende kracht is van gastvrijheid in het runnen van een business. Corraine: “En voor de goede orde: dan hebben we het niet over enkel de horeca, maar eigenlijk elke business. Deze inzichten hebben een universele gelding, wat alleen al blijkt dat het boek al in tien verschillende talen is uitgegeven.”

Gastvrijheid, vervolgde Corraine, is een werkwoord. “Het is geen neutraal labeltje dat je ergens aan kunt hangen. Het is iets dat je letterlijk moet ‘doen’ en waarmaken, elke dag weer, en iets dat mensen moeten kunnen ‘voelen’”, aldus de spreker. In het verlengde daarvan is een cultuur van gastvrijheid gebouwd op drie pijlers. De eerste is de factor mens. Wie een cultuur van gastvrijheid wil bouwen, zal op zoek moeten naar wat Corraine aanduidde als ‘natural care givers’, ofwel mensen die van nature geneigd zijn iets voor een ander te willen doen omdat het die ander vreugde schenkt. Daarnaast moeten het systeem (lees: het totaal van protocollen en regels) zodanig zijn ingericht dat het mensen ruimte biedt om op een natuurlijke wijze gastvrij te kunnen zijn. De derde pijler is de werkomgeving, die in essentie gebaseerd moet zijn op vertrouwen in het kunnen van mensen. “Als een cultuur is gebouwd op deze drie pijlers, gaan mensen elke dag weer met plezier naar hun werk omdat ze niet kunnen wachten andere mensen een goede dag te bezorgen”, aldus Corraine.

Een cultuur van gastvrijheid kan een organisatie veel brengen. Zij maakt het gemakkelijker om talent aan te trekken en te binden, omdat mensen het prettig vinden in een vertrouwensomgeving te werken waar ze anderen blij kunnen maken. Zij leidt ook tot meer trouwe en rijke klantrelaties (customer loyalty). En last but not least zorgt een cultuur van gastvrijheid én voor de vrijheid om in zakelijk opzicht je hart te volgen.

## Ubuntu

Gastvrijheid is universeel, omdat het in de kern gaat het om het vermogen om (intermenselijke) relaties te bouwen – en dat is essentieel in elke economische sector of branche.

© Altuïtion B.V.

# HET MAAKT NIET UIT WAT JE DOET, MAAR DOE HET BETER RICHARD CORAINE

Corraine: “Gastvrijheid is tegelijkertijd niet los te denken van beleving, en als zodanig onderdeel van de Belevingseconomie. Maar je zou ook kunnen zeggen dat er zoiets bestaat als een Hospitality Economy: een economie die draait om hoe mensen zich voelen bij het gebruik van een dienst of product.”

Dat gastvrijheid daadwerkelijk transformerend kan zijn, maakte Corraine duidelijk door de realiteit van de New Yorkse horeca te beschrijven, waar maar liefst 20.000 restaurants elkaar beconcurreren op een relatief kleine oppervlakte. Corraine: “We realiseren ons heel goed dat wie voor ons restaurant kiest, 19.999 alternatieven had. En dat we die keuze dus moeten ‘verdienen’. Als een gast terugkeert, realiseren we ons dat het aan ons is om te bewijzen dat we intrinsiek gastvrij zijn, dat de eerste keer geen toevalstreffer was of een eenmalig iets. En als een gast daarna blijft terugkeren, dan realiseren we ons dat die gast daadwerkelijk behoefte heeft aan onze gastvrijheid, dat we in zeker opzicht zin geven aan het leven van die klant. Voor ons worden ze dan ‘regulars’. Ik zeg wel eens: New Yorkers hebben geen behoefte aan nóg meer restaurants, maar aan restaurants waar zij zich welkom, gezien en gewaardeerd voelen. Het feit dat dat onze core business is, maakt dat het oudste restaurant van onze groep al 37 jaar lang in bedrijf is en dat het er vandaag de dag drukker is dan ooit.”

Indachtig de bekende Maya Angelou-quote (‘people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel’) deed Corraine uit de doeken dat er talloze manieren zijn om iemand te laten voelen dat hij of zij ‘gezien wordt’, en dat dit soms in kleine gebaren of gestes zit. Hij maakte in dit verband een vergelijking met het (onvertaalbare) begrip ubuntu, dat in essentie draait om de erkenning van het menszijn van de ene persoon door een andere persoon.

**Gastvrijheid als een business strategy**

Corraine maakte tevens duidelijk dat er geen geitenpaadjes zijn naar (echte) gastvrijheid, zoals het installeren van een CRM-systeem. Sowieso zijn data altijd ondersteunend, maar is het de mens die gastvrijheid vormgeeft. En dat laatste is ook vooral een kwestie van ‘work hard & be nice to people’. Corraine: “In onze visie moet je de wereld en het zakendoen liefdevol benaderen, maar bovenal moet je gewoon beter je best doen dan de concurrentie. Het maakt niet uit wat je doet, maar doe het beter. Voor ons betekent dat dat we bouwen aan excellente teams die bereid zijn en in staat zijn om in te spelen op veranderende omstandigheden.”

Corraine sloot af met de introductie van wat hij aanduidde als de ‘the virtuous cycle of enlightened hospitaly’, ofwel de zelfversterkende cyclus van verlichte gastvrijheid. Deze cyclus begint met zorg en respect voor elkaar in de organisatie – het fundament waarop alles rust. Op dit fundament wordt voorgebouwd met zorg en respect voor de gast. Dat wordt opgevolgd door zorg en respect voor respectievelijk de gemeenschap, de leveranciers en tot slot de investeerders.

© Altuïtion B.V.

# HET MAAKT NIET UIT WAT JE DOET, MAAR DOE HET BETER RICHARD CORAINE

Corraine: “We noemen deze cyclus ‘verlicht’ omdat hij voor een duidelijke prioritering zorgt. Bijvoorbeeld het gegeven dat alles begint met het team, met zorgen voor elkaar en het juiste dingen goed doen. En dat het welbevinden van de gast voorrang heeft op het welbevinden van de aandeelhouder, en niet andersom.”

Tot slot gaf Corraine de toehoorders nog een tip voor ‘de winnende combinatie’ mee. Waar focussen op ‘service’ vooral leidt tot functionele verbeteringen en uiteindelijk tot operational excellence, leidt focussen op gastvrijheid tot emotionele verbeteringen en uiteindelijk tot (waarachtige) betrokkenheid. “En het is combinatie van die beide dingen die ‘raves’ creëert, voor Nederlanders misschien nog het best te vertalen als de opgewonden mond-tot-mond-reclame waarmee mensen elkaar tippen: daar MOET je een keer naartoe!”, aldus Corraine. “Denk altijd na over mogelijkheden om van een tevreden klant een ambassadeur voor het leven te maken. En de sleutelwoorden zijn hier: relatie en dialoog.”

Bekijk de hele sessie door Richard Coraine hier.

© Altuïtion B.V.

# CX EN EX: EEN GELUKKIG HUWELIJK?

*In gesprek met Mirella Kleijnen*

*“We weten dat medewerkers heel belangrijk zijn in het leveren van klantbeleving, maar toch zijn we vooral bezig met de voorkant.”*

# CX EN EX: EEN GELUKKIG HUWELIJK?

*In gesprek met Mirella Kleijnen*

TOP 5 LEARNINGS

**Top-5 learnings**

- Het **CX-vakgebied** heeft zich sinds de jaren tachtig als volgt **ontwikkeld**: van een **focus op klachtafhandeling**, naar het realiseren van een **exceptionele klantbeleving** op **specifieke momenten** in de klantreis. Met de **Experience Economy-filosofie** richtte het onderzoek zich op de meer **alledaagse beleving gedurende de hele klantreis**, alsmede op de vraag hoe **impact van beleving zich ontwikkelt in de tijd**. Inmiddels wordt de **rol die zintuigen spelen** bij het creëren van klantbeleving (neuro-marketing) meegenomen en het belang van het **managen van het integrale netwerk binnen en buiten je organisatie** voor het creëren van optimale klantbeleving.
- **CX en EX** liggen van nature **in elkaars verlengde**. Het vakgebied **EX is sterk in opkomst**, maar sterk gedomineerd door HR-perspectief.
- **'User centric' denken**, en tevens nadenken over **rol én de beleving van de medewerker zelf** in de **interactie tussen de organisatie en de klant**. Vormgegeven door een **multi-level design**: waarbij aandacht wordt besteed aan het ontwerpen van respectievelijk het **serviceconcept**, het **servicesysteem** en **service encounters**. Voor het optimaliseren is de **Service Blueprint** de aangewezen tool.
- De **veranderende rol van technologie**, die steeds meer van **ondersteunend opschuift naar de voorkant** van het proces – en dus naar de **directe interactie met de klant**. Daarmee groeien ook de technologische mogelijkheden om de (klant)beleving te sturen.
- Bekijk **CX en EX vanuit een holistisch perspectief** waarin CX en EX vanuit hun onderlinge relatie worden verbeterd. De kunst is om de doelstellingen van de 'happy employee' op te lijnen met die van de 'happy customer'. Ofwel: **klantbeleving centraal**, maar met een **scherp oog voor de afhankelijkheden van de processen en de mensen in de organisatie**.

© Altuïtion B.V.

# CX EN EX: EEN GELUKKIG HUWELIJK? MIRELLA KLEIJNEN

**Dat organisaties serieus aandacht besteden aan Customer Experience is inmiddels eerder regel dan uitzondering. Dat ze ook steeds vaker kijken naar Employee Experience-aspecten, is een duidelijke trend. Maar het één doen in verbinding met het ander, dat is voor veel organisaties nog terra incognita. Prof. dr. Mirella Kleijnen, hoogleraar Customer Experience Management aan de VU, pleitte voor een holistisch perspectief tijdens de negende excursie van de Virtual 9+ Experience World Tour.**

Kleijnen begon haar presentatie met een overzicht hoe het CX-vakgebied zich sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw heeft ontwikkeld. Waar in de beginjaren de focus lag op klachtafhandeling (ofwel het managen van negatieve klantbeleving), verschoof die steeds meer naar het realiseren van een exceptionele klantbeleving op specifieke momenten in de klantreis. Met de Experience Economy-filosofie als belangrijke driver begon het onderzoek zich daarna ook te richten op de meer alledaagse beleving gedurende de hele klantreis (waarbij het belang van service sterk toeneemt), alsmede op de vraag hoe impact van beleving zich ontwikkelt in de tijd.

Inmiddels is het vakgebied aangeland bij de rol die zintuigen spelen bij het creëren van klantbeleving (neuro-marketing) en bij het belang van het managen van het integrale netwerk binnen en buiten je organisatie voor het creëren van optimale klantbeleving. Uit deze introductie kon worden opgemaakt dat het onderzoeksperspectief door de jaren heen steeds breder is geworden en dat de aandacht voor de dynamiek in klantcontact, alsmede het eigenaarschap van de klantreizen en de touchpoints sterk is toegenomen.

CX en EX liggen van nature in elkaars verlengde, stelde Kleijnen. Maar het leeuwendeel van het onderzoek op CX-gebied wordt nog steeds vanuit een marketingperspectief ingestoken, met gebruikmaking van klantgerelateerde KPI's als klanttevredenheid, loyaliteit en emotionele binding met merk. "We weten dat medewerkers heel belangrijk zijn in het leveren van klantbeleving, maar toch zijn we vooral bezig met de voorkant", aldus de Amsterdamse hoogleraar. Tegelijkertijd is het vakgebied EX sterk in opkomst, maar dat wordt dan volgens Kleijnen weer sterk gedomineerd door het HR-perspectief, met vooral medewerkergerelateerde KPI's als professionele groei, wellbeing en medewerkerstevredenheid als markers. De vraag die zich steeds meer op de voorgrond dringt is: hoe koppelen we beide disciplines?

## Multi-level design

Uit de vragen en opmerkingen van de toehoorders kon worden opgemaakt dat organisaties vaak CX-methodieken 'lenen' om de EX te verbeteren, of op zijn minst streven naar een soort van kruisbestuiving. Maar, waarschuwde Kleijnen, het inzetten van Customer Journey Mapping biedt onvoldoende soelaas, want die tool is per definitie 'customer centric' en niet 'employee centric'. Beter is dan ook te denken in termen van 'user centric', en dan tevens na te denken over rol én de beleving van de medewerker zelf in de interactie tussen de organisatie en de klant.

© Altuïtion B.V.

# CX EN EX: EEN GELUKKIG HUWELIJK? MIRELLA KLEIJNEN

Concreet betekent dit: zorgen voor coherente front- en backoffice-ontwerpen, touchpoints identificeren die relevant zijn voor zowel CX als EX, en ervoor zorgen dat je de impact (individueel en op elkaar) meet.

Kleijnen deed vervolgens uit de doeken hoe dit het beste kan worden vormgegeven: door een multi-level design, waarbij de organisatie aandacht besteedt aan het ontwerpen van respectievelijk het serviceconcept (over welke actoren hebben we het en wat moet er gemanaged worden?), het servicesysteem (hoe ziet de architectuur eruit van touchpoint tot touchpoint?) en de service encounters. Voor het optimaliseren hiervan is de Service Blueprint de aangewezen tool, aldus Kleijnen. Dit is feitelijk een visualisatie die het servicesysteem nauwkeurig weergeeft, zodat de verschillende actoren (waaronder de medewerkers!) die betrokken zijn bij het leveren van die service snappen wat hun rol is en daar objectief mee kunnen omgaan. “Een Service Blueprint definieert alle aspecten van de dienstverlening in een proces, een reeks taken die in een bepaalde volgorde moeten worden uitgevoerd, en laat zien hoe een klant deze keten percipieert”, aldus Kleijnen. “Het is ook het antwoord op het klassieke probleem dat Operations Management heel erg op de efficiency-route zit, terwijl Marketing heel erg op het klantinzicht zit. Dat zijn verschillende manieren om naar dezelfde werkelijkheid te kijken. De Service Blueprint is bedoeld om die perspectieven bij elkaar te brengen.”

**Technologie**

Kleijnen ging ook uitgebreid in op de veranderende rol van technologie, die steeds meer van (backstage) ondersteunend opschuift naar de voorkant van het proces – en dus naar de directe interactie met de klant (denk bijvoorbeeld aan het bestellen van een Uber-taxi). Daarmee groeien ook de technologische mogelijkheden om de (klant)beleving te sturen. Vervolgens deed Kleijnen uit de doeken hoe technologie deels ondersteunend wordt ingezet (om de werknemer te ontlasten), echter deels ook als substituut (om de werknemer – deels – te vervangen). Vooral dat laatste kan tot weerstand bij medewerkers leiden.

Tot slot bepleitte Kleijnen een holistisch perspectief, waarin CX en EX in hun onderlinge relatie worden verbeterd. Wie zich 100% op CX richt, krijgt gelukkige klanten (maar niet per definitie gelukkige medewerkers); wie zich 100% op EX richt krijgt gelukkige medewerkers (maar niet per definitie gelukkige klanten); de kunst is om de doelstellingen van de ‘happy employee’ op te lijnen met die van de ‘happy customer’. Ofwel: klantbeleving centraal, maar met een scherp oog voor de afhankelijkheden van de processen en de mensen in de organisatie. Organisaties die service en de beleving van klanten hand in hand met de gespiegelde beleving van medewerkers leren orkestreren hebben een mooie toekomst.

Bekijk de hele sessie door Mirella Kleijnen hier.

© Altuïtion B.V.

# 'BEDRIJVEN DIE ACTEREN VANUIT DE BEHOEFTEN VAN MENSEN ZIJN HET MEEST SUCCESVOL'

*In gesprek met Mijke van Ballegooijen en Tamara Schutte*

"Een bedrijf oprichten dat zo gaaf is waar iedereen zo graag wilt werken dan is een feestje ook een gedeelte van je salaris"

© Altuïtion B.V.

# 'BEDRIJVEN DIE ACTEREN VANUIT DE BEHOEFTEN VAN MENSEN ZIJN HET MEEST SUCCESVOL'

*In gesprek met Mijke van Ballegooijen en Tamara Schutte*

**Top-5 learnings**

TOP 5 LEARNINGS

- Als er geen middelen zijn om schaarse mensen bovengemiddeld goed te betalen, dan kun je ervoor kiezen een organisatie te bouwen waar het **bovengemiddeld leuk** is om te werken. Echter, een **fijne sfeer** en veel **bedrijfsborrels** leveren niet automatisch **intrinsiek gemotiveerde medewerkers** op.
- Bij People Strategy ligt de nadruk **niet zozeer** op **(werk)geluk**, maar de **universele basisbehoeften** van mensen - te weten het gevoel hebben ergens bij te horen (**belonging**), het gevoel hebben te kunnen leren en groeien (**mastery**) en tot slot het gevoel tot op zekere hoogte zelf keuzes te mogen maken (aligned **autonomy**).
- De grote **uitdaging** is echter om dit soort kernwaarden ook echt in de **cultuur** te verankeren. Dit kun je voor elkaar krijgen door middel van het **Culture Framework**. Dit framework verbindt drie elementen met elkaar: **gedrag, gebruiken/rituelen** en **systemen/processen/structuur**.
- Het is daarbij belangrijk om medewerkers te hebben die de juiste '**job fit**' hebben – ofwel de juiste competenties – als naar de '**culture fit**', ofwel past de kandidaat in de cultuur en, omgekeerd, is hij of zij daar op zijn of haar plek?
- De behoeften van de **stakeholders** zijn altijd het uitgangspunt. Door die te **spiegelen** met de **kernwaarden** kun je **experience principes** formuleren, ofwel: hoe wil je dat mensen zich **voelen** als ze contact hebben via verschillende kanalen/touchpoints. Een voorbeeld van zo'n experience principe is '**Ik voel me trots**'.

© Altuïtion B.V.

# ‘BEDRIJVEN DIE ACTEREN VANUIT DE BEHOEFTEN VAN MENSEN ZIJN HET MEEST SUCCESVOL’

## MIJKE VAN BALLEGOOIJEN EN TAMARA SCHUTTE

**Guidion levert technische diensten in en om het huis namens diverse grote internet- en telecomproviders en andere partners. Al vanaf de oprichting, nu 16 jaar geleden, onderscheidt deze dienstverlener zich door een human-centered organisatiecultuur met zeer bevlogen medewerkers. In de tiende sessie van de Virtual 9+ Experience World Tour gaven Mijke van Ballegooijen en Tamara Schutte, respectievelijk COO en People Lead bij Guidion, een kijkje in de keuken van een organisatie waar de culture fit minstens zo zwaar meetelt als de job fit.**

Mensen helpen het meest uit hun technologie in huis te halen. Dat is de heldere purpose van Guidion, waarvoor de organisatie gebruik van een omvangrijk netwerk van zzp’ers, de zogeheten Guidion-experts. Die laatsten brengen zo’n 700.000 keer per jaar een bezoek aan mensen thuis, daarbij ondersteund door circa tachtig Guidion-medewerkers op kantoor. Mijke van Ballegooijen schetste eerst het ontstaan van Guidion, dat zich kort laat samenvatten als: als er geen middelen zijn om schaarse mensen bovengemiddeld goed te betalen, laten we dan een organisatie bouwen waar bovengemiddeld leuk is om te werken. Waar in de beginjaren de focus nog vooral lag op het concept (werk)geluk - incluis een heuse Chief Happiness Officer - ontdekte Guidion gaandeweg dat een fijne sfeer en veel bedrijfsborrels niet automatisch intrinsiek gemotiveerde medewerkers opleverden. Dat leidde ertoe dat het bedrijf een nieuwe People Strategy ontwikkelde die niet zozeer (werk)geluk, maar de universele basisbehoeften van mensen als vertrekpunt nam - te weten het gevoel hebben ergens bij te horen (belonging), het gevoel hebben te kunnen leren en groeien (mastery) en tot slot het gevoel tot op zekere hoogte zelf keuzes te mogen maken (aligned autonomy).

Het zijn deze drie basisbehoeften die ten grondslag liggen aan de kernwaarden van het huidige Guidion, vertelde Van Ballegooijen. “Die kernwaarden zijn: Can do is you, ofwel initiatief nemen en eigenaarschap pakken, Let’s Grow, ofwel verantwoordelijkheid nemen voor je persoonlijke ontwikkeling, Happy to help, ofwel klanten helpen én elkaar ondersteunen, en tot slot Share the fun, ofwel samen successen vieren. Het mooie is dat we deze kernwaarden niet met een klein team op een namiddag bedacht hebben, maar dat die zijn geformuleerd op basis van input van alle medewerkers”, aldus de COO.

De grote uitdaging is echter om dit soort kernwaarden ook echt in de cultuur te verankeren. Van Ballegooijen lichtte uitgebreid toe hoe Guidion dit voor elkaar kreeg op basis van het Guidion Culture Framework. Dit framework verbindt drie elementen met elkaar: gedrag, gebruiken/rituelen en systemen/processen/structuur. Van Ballegooijen: “We hebben samen uitgewerkt welk gedrag hoort bij het uitdragen van de kernwaarden. Om een voorbeeld te noemen: als je een collega iets ziet doen waarvan je denkt ‘dat kan beter’, dan geef direct feedback. Dat gewenste gedrag stimuleren we door vaste gebruiken en rituelen. Zo hebben we al jaren elke ochtend om tien over tien een ‘daily’ waarin één collega letterlijk op de zeepkist gaat staan om een succes te vieren, te vertellen over een learning of een update te geven over een project.

© Altuïtion B.V.

# ‘BEDRIJVEN DIE ACTEREN VANUIT DE BEHOEFTEN VAN MENSEN ZIJN HET MEEST SUCCESVOL’
## MIJKE VAN BALLEGOOIJEN EN TAMARA SCHUTTE

En tot slot zijn ook onze systemen en processen helemaal ingericht op het versterken van de kernwaarden en het gedrag, zowel op het gebied van werving en beloning als op het gebied van evaluatie en persoonlijke en professionele ontwikkeling.”

**Trust is our default**

Tamara Schutte lichtte deze laatste elementen vervolgens nader toe. “We kijken binnen Guidion zowel naar de ‘job fit’ – ofwel de juiste competenties – als naar de ‘culture fit’, ofwel past de kandidaat in de Guidion-cultuur en, omgekeerd, is hij of zij daar op zijn of haar plek? We trachten dat zo objectief mogelijk vast te stellen, op basis van een assessment waarin we kijken naar hoe kandidaten scoren op een aantal zogeheten motivatoren zoals verbondenheid, autonomie, uitdaging en persoonlijke groei. Wat daarbij zwaar weegt is dat we willen dat mensen echt intrinsiek gemotiveerd zijn voor de functie, een niet vooral extrinsiek in termen van status of kans op promotie.”

Ook het beloningsbeleid en het (zeer uitgebreide) evaluatieproces binnen Guidion zijn vergaand gebaseerd op het concept van ‘aligned autonomy’, aldus Schutte. “We zijn helemaal afgestapt van de prestatiebeloning, juist om te voorkomen dat mensen keurig binnen de lijntjes van de manager blijven kleuren om hun opslag niet in gevaar te brengen. Als we als bedrijf groeien, groeit iedereen mee in salaris. En we werken met 360 graden feedback, waarbij de werknemers zelf bepaalt van wie hij of zij feedback wil. Maar misschien nog wel de beste indicator van het feit dat we echt geloven in ‘vrijheid met verantwoordelijkheid’ is onze arbeidsovereenkomst. Die was acht pagina’s lang en beslaat nu nog maar één A4, gebaseerd op het Guidion-beginsel ‘trust is our default’.”

Goede graadmeter om te meten of mensen blij zijn in hun werk is engagement/bevlogenheid. Regelmatige Engagement Surveys (op basis van de Utrechtse Bevlogenheid Schaal) zijn volgens Schutte een goede graadmeter om te meten of mensen blij zijn in hun werk. Dit wordt gemeten op de assen vitaliteit (‘krijg ik energie van mijn werk’), toewijding (‘heb ik het gevoel dat dat wat ik doe waarde toevoegt, kan ik trots zijn op wat ik doe’) en absorptie (‘voelt mijn werk aan als flow’).

Van Ballegooijen ging vervolgens in op de verbinding tussen EX en CX bij Guidion. “Bij mijn komst hier heeft het best wat voeten in de aarde gehad om de blik van de organisatie te verruimen naar andere stakeholders dan enkel de medewerkers en de experts”, zegt ze. “Inmiddels denken we niet meer alleen inside-out maar ook outside-in, waarbij ook weer de behoeften van de stakeholders als uitgangspunt nemen. Door die te spiegelen met onze kernwaarden zijn we in staat geweest een aantal experience principes te formuleren, ofwel: hoe willen we dat mensen zich voelen als ze contact hebben met Guidion via verschillende kanalen/touchpoints. Een voorbeeld van zo’n experience principe is ‘Ik voel me trots’. Dat moet gelden voor onze partners, die er trots op moeten zijn met Guidion zaken te doen.

© Altuïtion B.V.

# ‘BEDRIJVEN DIE ACTEREN VANUIT DE BEHOEFTEN VAN MENSEN ZIJN HET MEEST SUCCESVOL’
## MIJKE VAN BALLEGOOIJEN EN TAMARA SCHUTTE

Dat moet gelden voor onze medewerkers, die er trots op moeten zijn bij Guidion te werken. En natuurlijk ook voor onze experts, die er trots op moeten zijn voor ons te werken. Uiteindelijk is het onze overtuiging dat bedrijven die acteren vanuit de behoeften van mensen het meest succesvol zijn.”

**Gedeelde waarden**

Uit de discussie aan het eind van de sessie kon worden opgemaakt dat Guidion in feite streeft naar zo weinig mogelijk ‘regels’ en ‘beleid’, maar naar zoveel mogelijk ‘coherentie op gedeelde waarden’. Die waarden worden geregeld geüpdatet in een strategiedocument dat voor iedereen toegankelijk is, de Rode Draad. Op dit document worden ook alle KPI’s binnen de organisatie gebaseerd. Daarnaast is er nog een Guidion Manifest en ‘How to lead’ manifest voor leidinggevenden. Ook kon worden geconcludeerd dat veel van de verworvenheden van Guidion – zoals het zelf mogen bepalen hoeveel vakantiedagen je opneemt – niet één-op-één kunnen worden toegepast in iedere andere willekeurige organisatie.

Bekijk de hele sessie door Mijke van Ballegooijen en Tamara Schutte hier.

© Altuïtion B.V.

# KOPGROEP

**JAAP JANSENS**
*Customer Experience Manager*
*Hoppenbrouwers*

**GERDA SWINKELS**
*Head of Customer Experience*
*Grodan*

**JOS HAUKES**
*Marketeer & Customer Experience*
*Regiobank*

**RIEN BRUS**
*Sr. Consultant Strategy & CX Transformation*
*APG*

**WILLEM WILLEMSE**
*Manager Customer Interaction Centre*
*BMW Group*

**MARJOLEIN MENS**
*Operations Director*
*Anticimex*

**FABIAN KORTEKAAS**
*International Director CX Strategy & Innovation*
*TUI*

**FRIEDERIKE NIEHOFF**
*Manager Customer Experience*
*Swiss Sense*

**JINI SANKATSING**
*Director Customer Experience*
*KLM Royal Dutch Airlines*

**SUSAN FLEDDERUS**
*Marketing and Communication Manager*
*Apenheul*

**MAARTEN TIMMERS**
*Head of Customer Experience & Marketing*
*Florius*

**NIELS BERNDSEN**
*Regional Director, Affiliate Development & Support*
*Make-A-Wish*

**ERIK VERCOUTEREN**
*Director Customer Service*
*Bol.com*

**MELANIE BIJLHOUT**
*Global CX & EX and Continuous Improvement Manager*
*Nouryon*

**MARK VAN HAGEN**
*Principal Consultant Customer Experience*
*NS*

# KOPGROEP

**BRAM DREWES**
*Director CX & EX Region Netherlands & UK*
*Vattenfall*

**JAN-PIETER VAN HEMERT**
*Head of Digital Marketing and Digital Development*
*Pon Automotive*

**KEES KLINK**
*Director Customer and Quality Management*
*PostNL*

**MAURICE BÖLTE**
*Head of Marketing & Communications*
*Triodos Investment Management*

**MARCO NIEBOER**
*Head of Brand and Customer Experience*
*Health insurer Zilveren Kruis*

**WOPKE VAN DER ZEE**
*Expert Lead Customer Experience and Innovation Market Leaders*
*ING*

**JUDY WISSELAAR**
*Customer Experience Management Lead*
*Insurance company Interpolis*

**HANS VAN DER STOK**
*Director*
*Boerderij de Boerinn*

**MARIJE TEERLING**
*Head of Global Customer Success*
*Royal Haskoning DHV Novius*

**ROBERT DE RUITER**
*Commercial Director*
*Insurance company Univé*

**HANS STOMMELS**
*Insight & Customer Experience Manager*
*Insurance company Achmea*

**CHRIS ZEGERS**
*Managing Director Private Clients Specialties*
*Van Lanschot en Kempen*

**MARIJN DE LEEUW**
*Customer & Digital Experience Strategist*
*ABN Amro Bank*

**GERBEN KOOPMAN**
*Commercial Director*
*Emergency Center VHD*

**ED ZELISSEN**
*Manager Quality & Service Experience*
*Hospital Zuyderland*

# KOPGROEP

**FRANS HIDDEMA**
*Former CEO*
*Eye Hospital Rotterdam*

**MARIEKE WILLEMSEN**
*General Manager Marketing*
*Toyota & Lexus*

**MARJAN BAKKER**
*Chief Data Officer and Director Customer, Advice and Information*
*Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)*

**ROBERT VELS**
*Lead Customer Experience*
*Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)*

**MANFRED VAN GURCHOM**
*Manager Customer Experience*
*ANWB*

**MIJKE VAN DEN BROEKE**
*Senior Marketeer & Lead Customer Experience*
*ANWB*

**HEIDI BALKEMA**
*Customer Journey Management*
*De Volksbank*

**MAAIKE POST**
*Klantreismarketeer*
*De Volksbank*

**STEPHAN VAN KUIK**
*Commercieel Directeur & management-adviseur*
*Sint Maartenskliniek*

**MARTIJN LENTZ**
*Practice Lead Customer Experience*
*KVK*

**WILFRED ACHTHOVEN**
*Managing Partner*
*Altuïtion*

**STEPHAN VAN SLOOTEN**
*Managing Partner*
*Altuïtion*

Alle excursies zijn – gratis – te bekijken op www.vxworldtour.com! Je vindt daar tevens de uitgebreide verslagen.

VX WORLD TOUR®