

Expertgroep

The Architecture of Customer Engagement

Stap voor stap naar volwassenheid



shopping
tomorrow

Takeaways

1. De expertgroep heeft een Customer Engagement Maturity Model ontwikkeld dat invulling geeft aan de architectuur van customer engagement. Het onderscheidt vijf stadia van volwassenheid voor zes deelgebieden.
2. Het Customer Engagement Maturity Assessment stelt een diagnose van je organisatie. Op basis van een vragenlijst en gepersonaliseerd rapport wordt het verbeterpotentieel inzichtelijk gemaakt.
3. Zes experts geven inzicht in de dagelijkse customer engagement-praktijk binnen hun organisatie. Dit biedt praktische handvatten om invulling te geven aan customer engagement binnen je eigen organisatie.

Host



Voorzitter



De status quo als ijkpunt op de roadmap voor duurzame klantbinding

Wat onderscheidt succesvolle klantgerichte bedrijven met een naadloze customer experience van bedrijven die marketing- en salestechnisch dezelfde activiteiten lijken te ontplooiën, maar niet hetzelfde resultaat behalen? Dat was de vraag waar deze expertgroep mee startte.

Onder customer engagement verstaan we het activeren, enthousiasmeren, vertrouwd maken en het binden van de klant. Het proces lijkt op het opbouwen van een persoonlijke relatie, waarbij we inzichten uit verschillende contactmomenten in verschillende kanalen gebruiken om zo goed mogelijk in te spelen op de individuele behoefte. Dat inzicht kun je vervolgens gebruiken voor het opbouwen en onderhouden van een duurzame klantrelatie, maar ook met het doel de omzet per klant te verhogen. Wat wil mijn klant weten, kopen, en ervaren? Wanneer wil hij van mij horen? Wat heeft hij al gekocht en kan ik hem ergens nog blijer mee maken? Data helpen organisaties om deze vragen te beantwoorden en daarop te acteren.

De expertgroep The Architecture of Customer Engagement zocht uit welke uitdagingen zich voordoen bij de bedrijven van zijn leden. We keken specifiek naar uitdagingen die bij het ene bedrijf bestaan en bij het andere al getackeld zijn. Dit leidde tot een framework, dat inzicht biedt in de huidige status van de customer engagement-architectuur. Daarnaast biedt het framework handvatten bij het nemen van logische vervolgstappen om de huidige architectuur naar een hoger niveau te tillen.

Het resultaat is niet alleen een Customer Engagement Maturity Model (CEMM), maar ook een assessment dat bedrijven zal helpen zich in het model te plotten, plus een praktische toepassing van het model binnen de bedrijven van de experts zelf.

In de bijlage bij deze bluepaper vind je de lange versie van de beschreven cases (longreads). Ook staan hierin omschrijvingen van uitdagingen zoals die zijn benoemd in de brainstormsessies. Verder vind je er een lijst met afkortingen en een literatuuroverzicht.



Download de bijlage

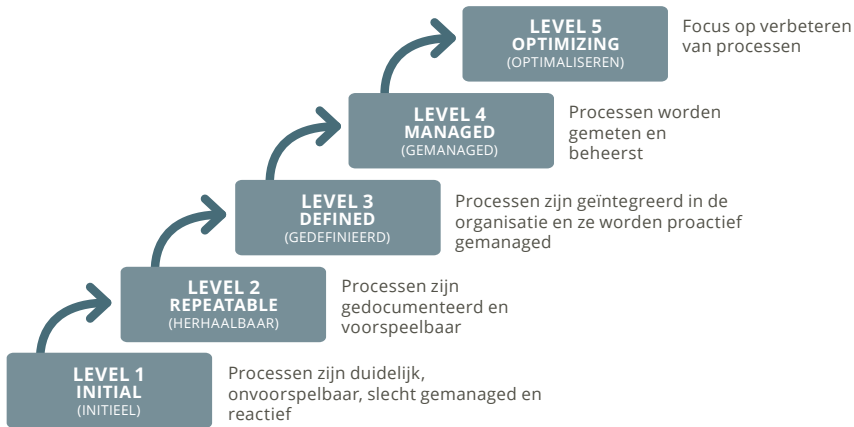
1. Het Customer Engagement Maturity Model

	INITIAL	REPEATABLE	DEFINED	MANAGED	OPTIMIZING
STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Er is geen visie of strategie • De klant maakt geen deel uit van strategische overweging • Er is geen trigger (probleem of strategisch belang) 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is visie op customer engagement, geen strategie • Er zijn operationele KPI's zoals training en traffic • Customer engagement wordt openlijk besproken en er is draagvlak 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is visie én strategie op het gebied van customer engagement • Er zijn tactische KPI's (zoals MQL, SQL, sales follow-up) • Formalisatie is aanwezig: innovatie, doelen, contract, architectuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Volledige roadmap (bottom-up gevoed) • KPI-definitie voor customer engagement op strategisch niveau (business benefits, topline marge) • Scenarioplanning wordt opgestart 	<ul style="list-style-type: none"> • Visie en strategie met strategische KPI's • Customer engagement is volledig data-ondersteund • Modellen & strategie zijn flexibel en aanpasbaar aan beweging in de markt of wereld (COVID-19)
MENSEN/ ORGANISATIE	<ul style="list-style-type: none"> • Enkele medewerkers met ad hoc initiatieven • Geen verantwoordelijke binnen organisatie • Silo's in de (marketing-) organisatie • Inefficiëntie door ontbreken afstemming • Skills ontbreken om customer engagement te realiseren 	<ul style="list-style-type: none"> • Enkele medewerkers werken incidenteel samen • Verantwoordelijkheid ligt bij medewerkers • Samen project definiëren (ict, e-com, marketing) • Gat en gebreken in skills en capabilities en beslissingsbevoegdheid worden duidelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts werkt samen met gezamenlijk doel • Verantwoordelijkheid bij directie • Waardecreatie door standaardprocessen, dublures eruit • Waarde wordt gezien en gedecentraliseerde teams werken eraan 	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke strategie en beleid op customer engagement, hoge prioriteit van directie, experts door de organisatie, gestructureerd vertaald naar de werkvloer • Roadmapping wordt gedragen door business en niet local heroes • Er zijn cross-functionele teams ingericht 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer engagement is van groot strategisch belang, complete verantwoordelijkheid belegd bij directie en ingebed in alle lagen van de organisatie • Producten worden ontwikkeld o.b.v. kennis en begrip van de klant in plaats van vraag door de klant • Leren en ruimte voor falen • Skills zijn schaalbaar en wendbaar
TECHNOLOGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Verouderde systemen • Weinig technologie aanwezig • Overwegend losse systemen, punt-oplossingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Er ontstaan kleine initiatieven voor nieuwe technologie (POC/MVP) • Initiatief tot standaardisatie • Initiatief tot systeemintegratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn een ict-visie en roadmap opgesteld • Gekezen standaardisatie en/of systeemselectie • Systemen geïntegreerd (centrale laag over alle systemen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus ligt op geleverde waarde in plaats van onderliggende technologie • Ecosysteem in kaart gebracht, onder controle, <i>utilized</i> en directe link naar strategie • Data management-platform aanwezig • Integratie van alle platformen (iPaas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Platformen zijn uitgerust met machine learning om personalisatie te drijven • Flexibel en toekomstbestend ecosysteem (architectuur) • Makkelijk reageren op nieuwe ontwikkelingen (tech is schaalbaar en wendbaar)
DATA	<ul style="list-style-type: none"> • Er is geen gedragen visie op het nut van een datagedreven aanpak • Er zijn geen meetbare doelen • Data zijn vervuild, moeilijk toegankelijk en moeilijk bruikbaar 	<ul style="list-style-type: none"> • Doelgerichte inzet dataverzameling zonder langetermijnvisie • Datakwaliteit en -analyse wordt een behoefte • Data is toegankelijk, maar zit vast in silo's 	<ul style="list-style-type: none"> • Inzichten zijn datagedreven • Dashboards en signalering worden beschikbaar • Er is MDM-beleid en dus standaardisatie en vergelijking mogelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Op alle touchpoints worden data verzameld en teruggekoppeld aan de verantwoordelijke • Klantdata zijn integraal herkenbaar in customer journey • Borgen van datakwaliteit wordt prioriteit in keuzes 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelflerend datamodel voor customer engagement • Data voegt waarde toe aan product of dienst waarvoor de klant moet betalen • MDM-optimalisatie: quality score en dashboard
CUSTOMER JOURNEY	<ul style="list-style-type: none"> • Geen beeld van ideale klant, customer journey en koopfasen • Klantprofiel en -beeld op basis van onderbuik • Productgericht 	<ul style="list-style-type: none"> • Eerste customer journey maps en segmentaties ontstaan (focus op intern proces) • Ad hoc klantonderzoek • Ad hoc campagnes op deelterwerpen 	<ul style="list-style-type: none"> • Volledige customer journey en touchpoints in beeld • Klantinzicht wordt kwantitatief verkregen (user tests) • Klantinzichten worden intern gedeeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Integratie van silo's ten behoeve van bedienen customer journey • Ontwikkelen en verbeteren op basis van klantfeedback • KPI's afgestemd op customer journeyfasen (strategisch excelleren) 	<ul style="list-style-type: none"> • Waarde van individuele engagement in overall customer journey • Customer community • Meten en voorspellen waar de impact gemaakt kan worden (wow-momenten)
KLANTWAARDE	<ul style="list-style-type: none"> • 'Premium klanten' krijgen te veel (onbewust) • Klantwaarde is niet duidelijk gedefinieerd • Er wordt alleen gekeken naar waarde onderaan de streep 	<ul style="list-style-type: none"> • NPS wordt gemonitord • Duidelijke definitie klantwaarde en eerste stappen naar focus o.b.v. die waarde • Klant zit in een groep maar je kunt er niet de juiste waarde aan hangen 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback van klanten wordt gebruikt als leermoment om klantreis te verbeteren • Strategie wordt opgesteld op basis van klantwaarde • Customer lifetime value is duidelijk en er worden initiatieven op ondernomen 	<ul style="list-style-type: none"> • ROI en impact van acties zijn helder, dus minimale overspend • Klantwaarde bepaalt actie: van push naar pull • Er wordt gemanaged op customer lifetime value 	<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsieke engagement van de klant • Niet customer first, maar customer balanced • Prijs en/of assortiment worden bepaald door een algoritme op basis van klantwaarde

Het Customer Engagement Maturity Model (CEMM)

1.1 Wat is een maturity-model?

Er zijn verschillende soorten *maturity*-modellen. Wij kozen het Capability Maturity Model¹ als uitgangspunt. Dit wordt gebruikt om processen te ontwikkelen en verfijnen. Het model simuleert in vijf stappen een evolutionair pad naar volwassenheid. Met volwassenheid wordt de mate van formaliteit en optimalisatie van processen bedoeld. De afbeelding hieronder licht de verschillende niveaus in het model schematisch toe.



De niveaus van het CEMM

1.2 Het vertrekpunt in beeld: uitdagingen op het vlak van customer engagement in de huidige markt

In de expertgroep hebben we veel tijd besteed aan het identificeren van uitdagingen op het vlak van customer engagement bij de deelnemende organisaties. Elke uitdaging biedt op zijn beurt kansen en mogelijkheden, maar vergt ook flexibiliteit en vaak investeringen in tijd en geld.

De uitdagingen liepen per sector en bedrijfsgrootte sterk uiteen. Van versnipperde, niet-geïntegreerde technologie, tot digitale onvolwassenheid van de organisatie en van beperkte datakwaliteit en -toegang tot onvoldoende inzicht in de klantreis en klantwaarde.

De uitdagingen vormen de grondslag voor de uiteindelijk geformuleerde pilaren die centraal staan in het model, te weten:

1. **Strategie:** het plan dat door het management van een bedrijf wordt gevormd om een bepaald doel te bereiken;
2. **Mensen en organisatie:** skills van mensen en samenwerking van afdelingen binnen de organisatie;
3. **Technologie:** alle soorten tools die organisatiebreed worden gebruikt om de connectie met de klant te maken;
4. **Data:** alle soorten klantgerelateerde informatie die binnen een bedrijf bekend zijn en/of worden verzameld;
5. **Customer Journey:** de weg van een koper van de eerste 'aanraking' tot zijn acties en gedrag tijdens en na de aankoop;
6. **Klantwaarde:** de nominale waarde die een klant heeft voor een bedrijf op een bepaald moment.

¹ HET CAPABILITY MATURITY MODEL GEEFT AAN OP WELK NIVEAU DE SOFTWARE-ONTWIKKELING VAN EEN ORGANISATIE ZIT. DOOR ERVARING IN HET GEBRUIK IS GEBLEKEN DAT HET NIET ALLEEN VOOR SOFTWARE-ONTWIKKELING TOEPASBAAR IS, MAAR OOK OP ANDERE PROCESSEN. (BRON: WIKIPEDIA, NL.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/CAPABILITY_MATURITY_MODEL)



“B2b loopt soms mijlenver achter bij wat zakelijke kopers op de consumentenmarkt ervaren. Het bestellen van een onderdeel voor bijvoorbeeld een longmachine, zou net zo makkelijk moeten zijn als het bestellen van een nieuw filter voor je stofzuiger. Hoe maak je de stap van Direct2Consumer naar Direct2Business? En hoe zorg je ervoor dat je ervan kunt leren? Eenvoud moet centraal staan, een obsessie voor een drempelvrije klantervaring helpt.”
Henk-Jan ter Brugge, Philips

1.3 Hoe lees je het CEMM?

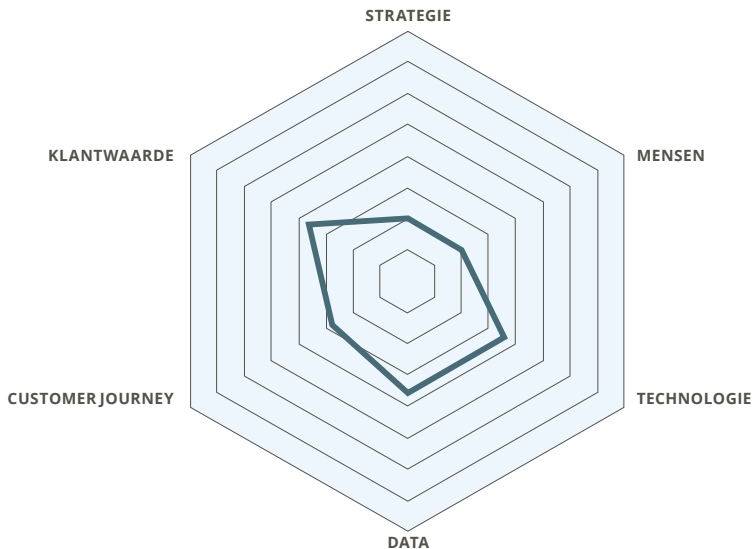
Het Customer Engagement Maturity Model (CEMM) is abstract van aard. Dit maakt het model toepasbaar op een bredere groep organisaties, van fabrikant tot distributeur, van b2c tot b2b. Het is dus geen absolute waarheid, maar een denkrichting, vergelijkbaar met een architectuur ofwel een fundament voor de ontwikkeling van customer engagement.

Daarbij is het doel niet om het hoogste niveau van het model te bereiken, maar om juist te kunnen beslissen welk niveau voor de eigen organisatie wenselijk is. Het kan dus heel goed een strategische, dan wel budgettaire keuze zijn om niet verder te groeien dan niveau 3. Of slechts enkele pilaren verder te laten groeien en andere later of niet te ontwikkelen.

Natuurlijk moet er wel enige balans tussen de pilaren bestaan. Het zal in de praktijk niet voorkomen dat een strategie volledig datagedreven is (strategie, niveau 5), terwijl data vervuild, verstopt in silo's en moeilijk bruikbaar zijn (data, niveau 1).

1.4 Hoe gebruik je het CEMM?

Met behulp van het hiertoe ontwikkelde assessment, kan een organisatie zich plotten in het getoonde maturity-model.



Voorbeelduitslag assessment

Het model is tot stand gekomen door een vertaalslag te maken van bevindingen bij twintig gerenommeerde bedrijven van nationaal en internationaal niveau. Deze bedrijven vormen daarmee een afspiegeling van de BV Nederland die het model zijn validiteit geven.

Dat betekent dat er met vertrouwen een roadmap ontwikkeld kan worden op basis van de inhoud. Of dat de uitkomsten en roadmap als 'praatplaat' kunnen fungeren bij de uitleg aan collega's of management.

1.5 Hands-on: plot je eigen organisatie met het maturity assessment

Bedrijven kunnen zich in het model plotten door het assessment te doen (zie de QR-code hieronder). Bij duiding van de resultaten kunnen er opvallende uitkomsten zichtbaar worden.

Op een aantal kunnen wij alvast anticiperen:

- **Je scoort (op een bepaald onderdeel) veel slechter dan het management verwachtte.**

Dat komt vaker voor. Als men met een proces bezig is wordt de professionaliteit hiervan vaak overschat. Juist de positie in het model toont aan waar er nog verbeterpunten zitten. Advies is om de matrix door een aantal werknemers in verschillende lagen en afdelingen van het bedrijf te laten invullen, zodat verschillen in perceptie duidelijk worden.

- **De pilaren scoren erg verschillend.**

Dit is een erg goede manier om knelpunten te identificeren. Balans tussen de pilaren is wel essentieel voor succes. Zo kan er een mooie tech-stack zijn aangeschaft, maar zijn de mensen en de organisatie er helemaal niet klaar voor om hier het beste uit te halen. Op deze manier kunnen prioriteiten worden gesteld om een solide basis te vormen voor het professionaliseren van de customer engagement. Let wel: balans betekent niet dat alle pilaren gelijk moeten scoren. Er kunnen allerlei strategische of budgettaire argumenten aan ten grondslag liggen om bepaalde onderdelen niet verder te ontwikkelen binnen de organisatie.

- **Je bedrijf verkoopt zowel aan consumenten als bedrijven, de uitkomsten tussen b2c en b2b verschillen enorm.**

We raden aan om elke bedrijfstak apart te plotten als separaat bedrijf, ook al is er enige overlap in systemen en technologieën die worden gebruikt.

Je kunt je eigen bedrijf in ons model plotten via de QR-code.



Doe het Customer Engagement Maturity Assessment

2. Praktische vertaling

Om de abstractie uit het model te halen, hebben we een praktische vertaling gemaakt op elke lijn in het model, waarbij we een praktijkbeschrijving van een expertbedrijf laten zien, dat op de betreffende lijn hoog scoort.

2.1 Strategie

Onder strategie, de bovenste rij in het model, verstaan we de richting en het plan dat door het management van een afdeling of bedrijf wordt gevormd om een bepaald doel te bereiken. In een ideale situatie is er een strategie die doorvertaald wordt in een actieplan en zo doorgevoerd wordt in alle lagen van een organisatie.

Case: Manutan ontwikkelt en bindt klanten

Voor het van origine Franse Manutan is strategie op het gebied van customer engagement extra belangrijk, omdat het bedrijf een bekend Nederlands merk (Overtoom) heeft overgenomen en zich door de rebranding gedeeltelijk opnieuw moet positioneren. De strategie wordt op Europees niveau uitgerold en lokaal aangepast.

“Wij willen ons profileren als leverancier die zijn klant begrijpt en hem goed adviseert over de voor hem beste oplossingen. Dit brengt met zich mee dat wij onze klanten goed moeten kennen en begrijpen. Vandaar dat we per se direct contact willen met de klant”, vertelt Jan Bosse namens Manutan. Het doel is om klanten te ontwikkelen en te binden. Op deze strategische koers moeten nu de organisatie en de middelen worden aangepast.

Concrete stappen die Manutan heeft gezet:

- duidelijk vaststellen wie de organisatie wil zijn, waar ze voor staat, en dit doorvoeren door de hele organisatie;
- sterk saamhorigheidsgevoel bij medewerkers bevorderen en hun rol in het klantproces verduidelijken;
- herkenbare KPI's opstellen:
 - * customer with love (klanttevredenheid)
 - * employee with love (werknemerstevredenheid)
 - * supplier with love (leverancierstevredenheid)

Vervolgstappen om verder te optimaliseren op strategisch vlak:

- met projectgroepen de customer journeys van de drie belangrijkste persona's plotten;
- klanten en niet-klanten uitnodigen om deze te bespreken;
- interne data verder op orde krijgen, door de implementatie van een customer data platform (CDP).

Intern draagvlak wordt bevorderd door iedereen voortdurend te informeren. Door in eerste instantie heel simpele en herkenbare KPI's vast te leggen kun je de hele organisatie meenemen. Verder geldt dat voor alle medewerkers klanttevredenheid meetelt in hun jaarlijkse beoordeling.

De lange versie van deze case, en van de andere cases, is te vinden via deze QR-code.



Lees de longread in de bijlage

2.2 Mensen en organisatie

Als bedrijf kun je de beste tools hebben, maar de mensen moeten evengoed worden getraind, opgeleid en meegenomen in het strategisch plan. Om een strategie door te voeren, heb je naast mensen, de juiste skills en de juiste organisatiestructuur, ook 'buy-in' nodig van sleutelfiguren die cruciaal zijn voor het slagen van projecten.

Case: Smartwares Group ziet vrijheid voor goede initiatieven beloond

Smartwares Group is binnen de expertgroep koploper als het gaat om mensen en organisatie. Sander Mortier, online marketingspecialist, legt uit hoe dat is bereikt: "Binnen onze organisatie wordt goed aandacht besteed aan het invullen van de juiste posities. Daarnaast krijgen werknemers de vrijheid om met goede initiatieven te komen die bijdragen aan customer engagement. Dat zorgt ervoor dat mensen zich goed ontwikkelen binnen hun vakgebied, maar ook dat er goede ideeën ontstaan. Ook zie je steeds vaker cross-functionele overleggen ontstaan als gevolg van nieuwe initiatieven en ontwikkelingen binnen ons landschap. Afdelingen werken veelal samen aan afdelingsoverstijgende projecten die bijdragen aan nieuwe groei en ontwikkeling. Hierdoor zie je dat kennis breder wordt gedeeld en dat mensen ook steeds meer brede kennis binnen de organisatie krijgen, wat de kwaliteit van bijvoorbeeld data of ict-infrastructuur ten goede komt."

Draagvlak binnen de organisatie wordt volgens Mortier vooral gecreëerd door resultaten en mindset. Sterke relaties met klanten en behaalde e-commerceresultaten bevorderen dat er (meer) geïnvesteerd wordt. "Ik denk dat mensen binnen het bedrijf uiteindelijk altijd het verschil maken. Als je als daar al organisatie goed over nadenkt en mensen de ruimte biedt zichzelf verder te ontwikkelen, dan kom je een heel eind", aldus Mortier.

De werknemers van Smartwares Group zijn flexibel en ze gaan relatief goed mee in veranderingen en ontwikkelingen. "Het is altijd zo gegaan, dus waarom zouden we het veranderen?", is een veelgehoorde uitspraak uit het verleden die ik nauwelijks nog hoor de laatste tijd. Ook wordt er steeds vaker cross-functioneel samengewerkt en ontstaan ook écht terugkerende projecten en cross-functionele meetings. Daarnaast worden belangrijke projecten en updates altijd binnen het gehele bedrijf gedeeld en worden kennissessies georganiseerd wanneer er nieuwe ontwikkelingen plaatsvinden in systemen, software of businessprocessen. Werknemers zijn vrij om zich daarvoor aan te melden en toch zie je vaak goedbezochte sessies", verklaart Sander Mortier het succes op dit vlak.

Waarin Smartwares Group voorziet om voorop te lopen op het gebied van mensen en organisatie in zijn customer engagement-activiteiten:

- veel aandacht voor het invullen van posities;
- ruimte & vrijheid voor customer engagement-initiatieven;
- aandacht voor groei en ontwikkeling van mensen;
- cross-functionele projecten en werkgroepen;
- kennisdeling door het hele bedrijf heen.

De lange versie van deze case is te vinden via de QR-code.



Lees de longread in de bijlage

2.3 Technologie

Technologie heeft betrekking op alle soorten tools die organisatiebreed worden gebruikt om de verbinding met de klant te maken. Een marketingtechnologie-*stack* is de groep technologieën die een organisatie gebruikt om marketing en sales over de customer lifecycle te analyseren, uit te voeren, en te verbeteren.

Philips blinkt uit binnen de groep op het gebied van (de organisatie van) technologie.

Case: Philips' route naar een technologisch ecosysteem

Customer engagement is binnen Philips georganiseerd in het global team voor digital marketing en e-commerce. Dit bestaat weer uit drie teams, voor direct-to-business (gezondheidszorg), direct-to-consumer (consumentenmarketing) en voor digital platforms. Het laatste is verantwoordelijk voor alle marketingtechnologieën.

Gedurende de opkomst van digitale marketing hebben de verschillende takken binnen Philips min of meer zelf technologie kunnen kiezen, met eilandvorming tot gevolg.

Nadelen daarvan zijn dat de complexiteit om systemen te koppelen steeds groter wordt, je meerdere keren betaalt voor dezelfde oplossing, dat je weinig mogelijkheid hebt tot het bouwen van partnerships, systemen beginnen te verouderen, wijzigingen in je merkcommunicatie lang duren en het erg lastig is technologie te plannen. Hier herken je fase 1 van het maturity- model. Er moest wat veranderen gezien de schaalgrootte van Philips en de groeiplannen. Technologisch, maar ook organisatorisch.

In 2012 is als onderdeel van het programma Digital @Scale, het Philips Integrated Landscape (PIL) opgezet. Regels van PIL:

1. één oplossing per businessfunctionaliteit;
2. deze oplossing wordt via een gestandaardiseerd proces geselecteerd en geïmplementeerd;
3. iedereen betaalt mee aan die oplossing en de oplossing wordt beheerd door een centrale organisatie.



4.887

personen getraind in
6 digitale capabilities



35.122

digitale paspoorten
uitgegeven aan 7.049
medewerkers



135

deployment-projecten
in 17 markten en
11 businessgroepen

Philips' programma Digital@Scale

Hiervoor zijn een digitale visie, digitale waardecreatie, volwassen digitale processen en een volwassen digitale infrastructuur erg belangrijk. Je ziet hier elementen terugkomen van niveau 2 van het maturity-model.

De grote systemen beginnen vervolgens gestandaardiseerd te worden en integratie begint gemanaged te worden. Er is toen voor gekozen de focus te leggen op 6 *capabilities*: search, content, campaign, e-commerce, analytics en social. Daar werden hele concrete KPI's aan verbonden. Technologie is uiteindelijk maar een middel om iets te bereiken.

Voorbeeld van de KPI's van content:

- betere kwaliteit
- sneller naar de markt

Deze focus heeft een enorme verandercomponent in zich. Mensen werden steeds meer digitaal ontwikkeld. De les hierbij is niet alleen te focussen op de technologie. De toenmalige digitale marketingbaas Blake Cahill had als filosofie: "Het maakt niet uit of mensen een andere snelheid hebben, zolang ze maar dezelfde weg gebruiken." Hier was een lange adem voor nodig. Hier begon de verschuiving richting niveau 3 van het maturity-model.

WAT HEBBEN WE GELEERD?

1 De aanhouder wint Harmonisatie van processen en marketing-stack vereist een lange adem en continu blijven evalueren	2 Geen regels zonder uitzonderingen Met name als de nood groter is dan de snelheid waarmee je kunt leveren	3 "A fool with a tool is still a fool" Bouw een capability i.p.v. alleen een technische stack. Communiceer, train, herhaal (klinkt oneerbiedig, is zo niet bedoeld)	4 Reorganisaties blijven lastig Nieuwe verantwoordelijkheden met vaak nieuwe ownership, waarbij bepaalde oplossingen geen duidelijke plek krijgen
---	--	---	---

Lessen van Philips op de weg naar technologische volwassenheid

Inmiddels bestaan binnen Philips functies voor global digital marketing & e-commerce. Deze zijn volledig digitaal gericht. Marketingtechnologie heeft daar hoge prioriteit. De echte waarde die marketingtechnologie biedt, ligt in de strategie en de manier van werken, die Philips in staat stellen de beste klantervaring te bieden. Klantwaarde moet altijd het gewenste eindresultaat zijn.

Belangrijke takeaways:

- Vermijd wildgroei van technologieën.
- Ontwikkel strakke processen met genoeg ruimte voor flexibiliteit en snelheid.
- Realiseer je dat elke markt anders is en wat anders behoeft. Soms is het beter om twee vergelijkbare technologieën tegelijk te testen.
- Onderschat user experience niet, het is enorm belangrijk.
- Haal de focus voor de gebruiker weg bij de onderliggende technologie, aangezien de focus moet liggen op de waarde die hij eruit haalt.

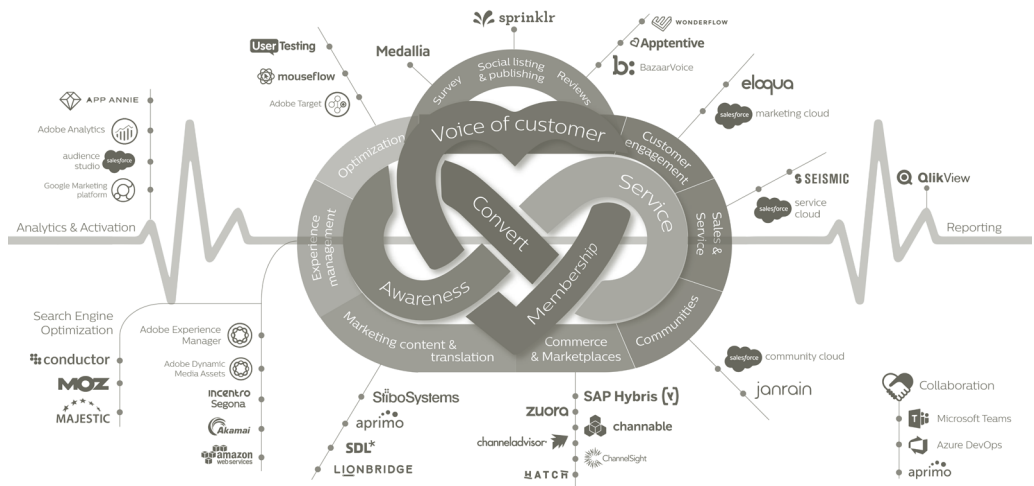
Kijk voor elke nieuwe technologie of deze wellicht niet al in huis en in gebruik is binnen de organisatie. Vraag je af welk gat nieuwe technologie vult in het proces, of er een strategische fit is, etc.

De lange versie van deze case is te vinden via de QR-code.



Lees de longread in de bijlage

De Philips-case bewijst dat marketingtechnologie gaat over het bepalen van de juiste strategie, met daaraan gekoppeld de selectie van technologie die kan helpen om de strategie uit te voeren. Andersom denken (proberen een strategie te bepalen die bij de technologie past die je wilt gebruiken) werkt simpelweg niet. Pas op voor de 'shiny penny'-aanpak, waarbij je constant de nieuwste tool die op de markt komt wilt uitproberen. Focus op het creëren van een robuuste marketing-stack, die je begrijpt, die slim is, krachtig, gestroomlijnd en steeds meer verbonden. Het paveit de weg naar het hoogste niveau van het maturity-model.



Philips' ecosysteem voor digital marketing & e-commerce
(Illustratie: Joost van Dun, director experience & conversion platforms bij Philips)

2.4 Data

In ons CEMM speelt data een prominente rol. Data hebben hierbij betrekking op alle soorten klantgerelateerde informatie die binnen een bedrijf bekend zijn en/of worden verzameld. Voor Scoupy vormen data zelfs het hart van het businessmodel. Geen wonder dat Scoupy ook hoog scoort op dat gebied.

Case: Scoupy's klant is koning

Scoupy is een bekend marketing- en activatieplatform in de markt voor *fast moving consumer goods*. "Wij laten consumenten op innovatieve wijze kennismaken met nieuwe producten. Via de gratis Scoupy-app kunnen ze meedoen aan cashback-acties door het uploaden van een kassabon van een willekeurige supermarkt in Nederland. Voor onze klanten, fabrikanten en retailers in de branche bieden wij marketing-middelen en -oplossingen waarbij cashback, sampling, activatie, penetratie en identificatie centraal staan", licht marketing & operations director Ingeborg Steenman het businessmodel van Scoupy toe. "Bij alles wat we doen speelt ook het verkrijgen van relevante inzichten uit campagnedata een belangrijke rol. Daarvoor beschikken we over een unieke data *capability*: slimme en in eigen huis ontwikkelde tools en technologieën om, volledig AVG-proof, data te kunnen vergaren en verwerken. Doordat fabrikanten hiermee meer gericht acties aan consumenten kunnen bieden, wordt het aanbod voor de consument steeds relevanter en persoonlijker. Deze continue waardekring wordt gevoed door data, cruciaal binnen onze organisatie."

Klachten en negatieve reviews van consumenten vormden volgens Steenman het kantelpunt voor de organisatie om de klant meer centraal te stellen: "We kwamen erachter dat we onze eigen voorwaarden soms te strikt en naar de letter van de wet volgden. We hebben daarom de benadering gewijzigd: 'De klant is koning, ook al heeft hij niet altijd gelijk', is nu het devies."

Deze ommezwaai in denkriching is mede gemotiveerd door een uitgesproken community. Scoupy-gebruikers zijn volgens Steenman zeer betrokken, ze geven ongezoeten hun mening. "Dit is niet alleen intern zichtbaar, maar het gebeurt ook via openbare kanalen. Doordat tevreden users positieve reviews en ratings achterlaten, besluiten nieuwe consumenten zich ook bij Scoupy aan te sluiten", schetst Steenman het belang van het goed bedienen van de klant.

Concrete stappen van Scoupy voor de verbetering van datagebruik in customer engagement:

- data verzamelen en gericht gebruiken voor gepersonaliseerde acties;
- flows inrichten voor marketing automation;
- alle touchpoints koppelen, waarmee een 360 gradenklantbeeld ontstaat.

De lange versie van deze case is te vinden via de QR-code.



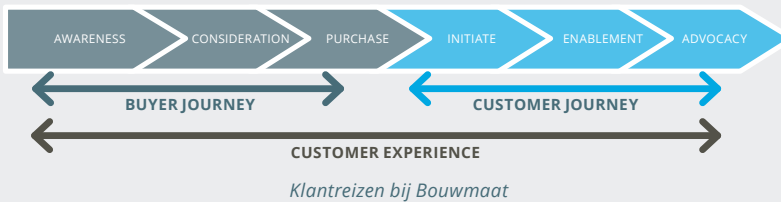
Lees de longread in de bijlage

2.5 Customer Journey

Customer journey is de Engelse benaming voor ‘klantreis’, een term die gebruikt wordt om de weg van een koper van de eerste ‘aanraking’ tot zijn acties en gedrag tijdens en na de aankoop te beschrijven. Voor Bouwmaat, groothandel in bouwmaterialen, is de focus op de klantreis een van de manieren om zich van de concurrentie te onderscheiden.

Case: Klantervaringen en het bestaansrecht van Bouwmaat

De ervaringen van een klant, zowel on- als offline, bepalen of hij de volgende keer opnieuw overweegt bij jouw bedrijf te kopen of zelfs fan wordt voor het leven. Als bedrijf zou je dit als je bestaansrecht kunnen beschouwen. Mede daarom is het zo belangrijk om te weten wat de klant verwacht, wat zijn behoeften zijn en hoe je propositie verbeterd kan worden. Het doel is om top-of-mind te zijn bij je klanten en hen te behouden. Jolanda Bont, manager loyalty en klantwaardering bij Bouwmaat, licht toe: ‘Je wilt het verschil maken ten opzichte van de concurrent, meerwaarde bieden en een emotionele band opbouwen voor de gunfactor. Hoe meer tevreden klanten, hoe lager de *churn*, hoe hoger de klantwaarde en hoe meer ambassadeurs. Dit leidt tot werkplezier en trotse medewerkers. Daarnaast heb je minder klantenservicekosten en ben je efficiënter. Door klantreizen te verbeteren, blijven we de concurrentie voor en pakken we marktaandeel.’



Concrete stappen die Bouwmaat heeft gezet om inzicht in de customer journey te verbeteren:

- begrijpen waar de pijnpunten zitten of de punten die gewaardeerd worden door klanten;
- de klantreis (*jobs to be done*), begrijpen van diverse doelgroepen en weten hoe je een rol in hun leven kunt vervullen;
- dienstverlening hierop aansluiten en het de klant makkelijk maken om zaken met je te doen;
- klantwaarderingen, klantinzichten & feedback delen, KPI's bepalen;
- medewerkers betrekken bij klantenpanels en ‘shop-a-longs’ in de vestiging.



Eyetracking (links) en shop-a-longs in de vestiging

Deze stappen wil Bouwmaat nog zetten om verder te professionaliseren:

CRM-implementatie en de doelgroepsegmentatie verfijnen;

- de persoonlijke omnichannel klantervaring uitbouwen;
- *closed loop*-feedback optuigen;
- klantinzichten nog meer gaan delen met de betrokken afdelingen, zodat zij weten wat hun rol is in de klantreis en wat ze moeten doen om de klant nog beter van dienst te zijn;
- silo-overstijgend samenwerken aan de verbeterpunten. Wat is goed voor Bouwmaat én de klant? Wat vindt de klant belangrijk?
- successen delen over wat een klant waardeert, hoe je het verschil hebt gemaakt als medewerker of een proces klantgerichter hebt gemaakt. Leren van best practices uit de praktijk annex de vestiging;
- de gewenste klantbeleving omschrijven (klantkompas);
- CRM-systeem vullen met klantinzichten en data, voor nog meer persoonlijke, relevante *trigger-based* campagnes.



De customer lifecycle bij Bouwmaat

De lange versie van deze case is te vinden via de QR-code.



Lees de longread in de bijlage

2.6 Klantwaarde

De klantwaarde zoals we die in het model hanteren is de nominale waarde die een klant toekent aan een bedrijf op een bepaald moment. Door de ontwikkelniveaus heen wordt klantwaarde steeds meer een datagedreven concept en groeit een organisatie richting een goede balans: Van *customer first* naar *customer balanced*.

Case: Verbetering klantwaarde continu proces bij De Heus

De b2b-sector, of specifiek de b2f-sector (business-to-farmer), heeft weinig te maken met impulsaankopen en veel meer met een langdurige klantrelatie, schetst Martijn Visscher. Hij is global e-business manager bij De Heus, specialist in diervoeding, en legt uit: "Het opbouwen en behouden van *meaningful relationships* is voor ons zeer belangrijk. Dit bereik je door producten en diensten zoveel mogelijk af te stemmen op de individuele behoefte van de klant. Daarbij is het uiteindelijk de klant die bepaalt of hij de relatie 'meaningful' vindt. Vanuit de bedrijfsstrategie dient men te bepalen met welk type klant je deze relaties wilt opbouwen. Uiteindelijk zal de combinatie van de juiste groep klanten en investeringen in een goede relatie de langetermijnklantwaarde consolideren en vergroten."

Binnen De Heus is het verbeteren van de klantwaarde een continu proces, waarbij het succes volledig afhankelijk is van de andere vijf thema's binnen het maturity-model.

Twee voorbeelden:

- Personalisatie van klantcontactmomenten. Visscher: "Enkele jaren geleden zijn we begonnen om vanuit technologie meerdere systemen met elkaar te verbinden om klanten heel gericht te attenderen op producten die voor hen mogelijk relevant zijn. Deze verandering konden we alleen maar succesvol doorvoeren door ook te kijken naar de andere thema's." Zo is De Heus ook initiatieven gestart om het succes van personalisatie te meten (de deelgebieden data en strategie uit het model), is het bedrijf gaan professionaliseren op het gebied van contentmarketing (mensen en organisatie), en stemt het op basis van data content af op de fase waarin iemand zich binnen de customer journey bevindt.
- Proactief klanten herinneren dat ze mogelijk opnieuw moeten bestellen. Ook hier zie je een samenspel tussen de verschillende thema's. Vanuit de klant wordt dit ervaren als een stuk service, aldus Visscher. En daarnaast biedt dit extra mogelijkheden om nog beter te begrijpen wat er bij de klant speelt (customer journey en data). "Het herinneren van klanten gaat natuurlijk niet vanzelf. Naast slimme technologie hebben we ook collega's beschikbaar gemaakt en getraind om deze service aan te bieden aan onze klanten."

De lange versie van deze case is te vinden via de QR-code.



Lees de longread in de bijlage

3. Conclusie

Als we al een conclusie kunnen trekken, is het dat een one-size-fits-all-handleiding voor customer engagement niet bestaat. Wél zijn we erin geslaagd een model te bouwen om organisaties binnen alle sectoren en verschillende ordes van grootte op weg te helpen om voor zichzelf een passende en uitvoerbare roadmap te creëren.

Wie ons Customer Engagement Maturity Model in handen heeft, heeft de eerste en misschien wel belangrijkste stappen gezet: begin met waar je staat, kijk waar je heen wilt en ga op basis van deze bevindingen het gesprek aan met de betrokken stakeholders.

Wij wensen je veel succes bij de ontwikkeling van jouw architectuur van customer engagement.

In de bijlage bij deze bluepaper vind je de lange versie van de beschreven cases. Ook staan hierin omschrijvingen van uitdagingen zoals die zijn benoemd in de brainstormsessies. Verder vind je er een lijst met afkortingen en een literatuuroverzicht.



Download de bijlage

HOST



Rogier Hosman
CMO
Youwe

VOORZITTER



Thies Kuijman
Digital Marketing Strategist
Youwe

Leden expertgroep



Anika Siepel
Customer experience optimization
specialist B2B
HEINEKEN Nederland



Arthur van Koetsveld
Head of e-commerce Europe
Vink.com



Bas Bakker
Sr. Traffic Generation, digital
experience & data
Foot Locker



Dorien Altena
CRM Manager
AS Watson



Elodie Janse
Customer Experience Manager
Omoda



Erik van Geuns
Sales & Marketing Manager
Sunware B.V.



Fridolijn Koé
CRM Manager B2B
In between jobs



Henk-jan ter Brugge
Global Marketing Technology
Strategist
Philips



Ingeborg Steenman
Marketing & Operations Director
Scoupy Nederland B.V.



Jan Bosse
Regional Marketing Manager
Manutan



Janine Nöthlichs
Head of Marketing
Youwe



Jeroen van Huet
CRM Manager
Auping



Jessica Naffass
Director Marketing
CMIS Group



Jolanda Bont
Manager Loyalty en
Klantwaardering
Bouwmaat Nederland B.V.



Letteke Bens
Marketing Manager
Wiltec BV



Mariska van der Burg
Customer Experience Manager
NXT Fashion



Martijn Visscher
Global e-Business Manager
De Heus Voeders B.V.



Michael Dekker
Co-founder
Rocketing | Brand Agency



Raoul Jaggoe
Global Head of Customer
Competence
Sonepar



Rosalie Smits
E-commerce Manager
ESSENZA HOME



Sander Mortier
Online Marketing Specialist
Smartwares Group