

Expertgroep

customer data management

(Meer)waarde met klantdata!

Gastheer



Voorzitter

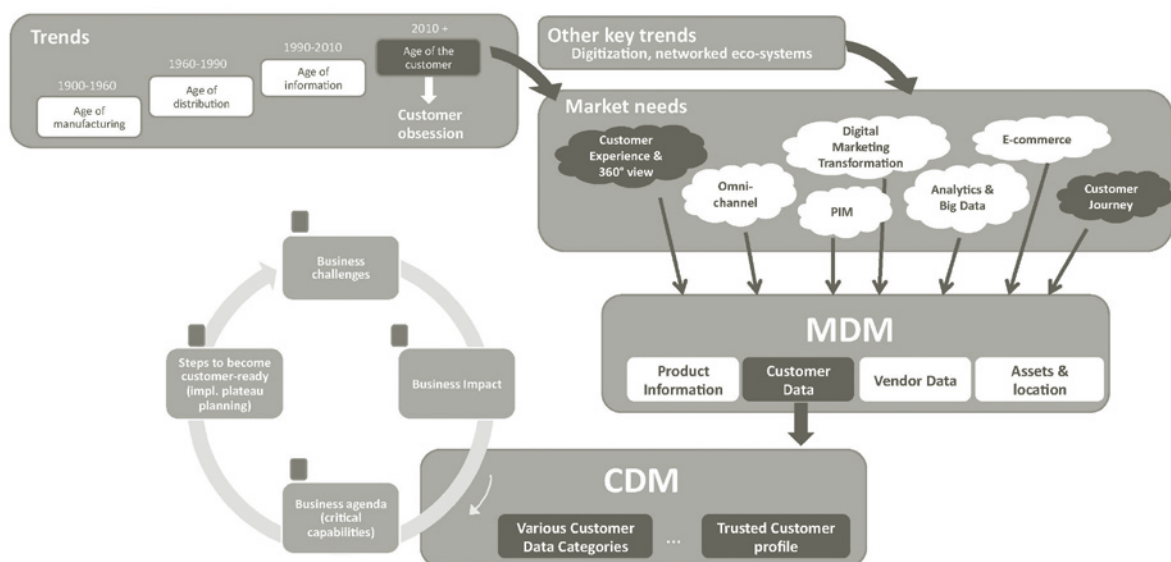


Customer data management als fundament voor een optimale customer experience

Gartner voorspelde dat het optimaal bedienen van de klant het belangrijkste gebied zou zijn waarop bedrijven in 2016 concurreren: *“Almost 90% of the companies believe that Customer Experience will be the prime domain for competition in 2016”* en *“Best-in-class Customer Data and insights are the main weapons to win this CX battle, required to recognize the customer and manage relationships, differentiate and offer the right products and services, and treat each customer as a unique individual”*.¹

Het integraal managen (*masteren*) van klantdata vormt de basis voor het realiseren van een consistente en optimale klantervaring. Hoe je die basis organiseert en wat er komt kijken bij het managen van klantdata, is het thema van de expertgroep Customer Data Management (CDM).

Onderstaand schema geeft de trends weer evenals de gerelateerde gevolgen voor de organisatie om hier op in te spelen.



Trends en gevolgen

¹ GARTNER, 2015

Visie, strategie en het CDM-framework

We leven in *the age of the customer*. De beleving en ervaring van de klant (customer experience) en het doorgronden van de patronen bij het aankoopproces (customer journey) zijn nu belangrijker dan ooit tevoren. Met de klant aan het roer, en door het toegenomen aantal kanalen dat ingezet wordt om met de klant te communiceren en interacteren, is het belang van klantdata nog verder toegenomen.

Een organisatie moet in staat zijn een klant direct te identificeren. Of dit nu in de winkel, op de website of aan de telefoon is; de klant moet op basis van een integraal klantbeeld (360°-beeld view) herkend worden. Hierbij dient alle informatie over deze klant beschikbaar en toegankelijk te zijn voor de diverse medewerkers, zoals customer service, sales en winkelpersoneel.

Visie

Klantdata van hoge kwaliteit zijn in toenemende mate bepalend voor het onderscheidend vermogen van zowel B2C- als B2B-organisaties om te kunnen voldoen aan de groeiende informatiebehoefte van klanten en de wetgeving op nationaal en internationaal niveau.

Strategie

De groei naar een hogere mate van CDM-volwassenheid kan het beste in een continu optimalisatieproces worden vormgegeven. Daarbij is het belangrijk om te begrijpen dat CDM geen project maar een reis is, waarbij nieuwe technologische ontwikkelingen nieuwe mogelijkheden bieden en marktontwikkelingen en wetgeving ook voor nieuwe uitdagingen zorgen.



CDM-framework

Het CDM-framework

Het door Squadra gehanteerde CDM-framework is door de expertgroep als basis gebruikt bij de totstandkoming van dit document, mede omdat het een integrale kijk biedt op dit onderwerp. Vanuit ieder van deze aspecten wordt naar klantdata gekeken. Het uiteindelijke resultaat is dat er een samenhangend beeld ontstaat over dit onderwerp, de belangrijkste aspecten waar een organisatie rekening mee moet houden bij het implementeren van CDM en/of het groeien naar verdere volwassenheid. In de volgende paragrafen wordt ieder van deze onderwerpen nader uitgewerkt.

1. Business-uitdagingen en -impact

Om de business-uitdagingen om te zetten in benodigde vereisten wordt het volgende proces gevolgd:

- Bepalen van huidige situatie
- Vaststellen van gerelateerde issues voor klantdata
- Bepalen van business-impact hiervan
- Bepalen van de business case (*drivers*).

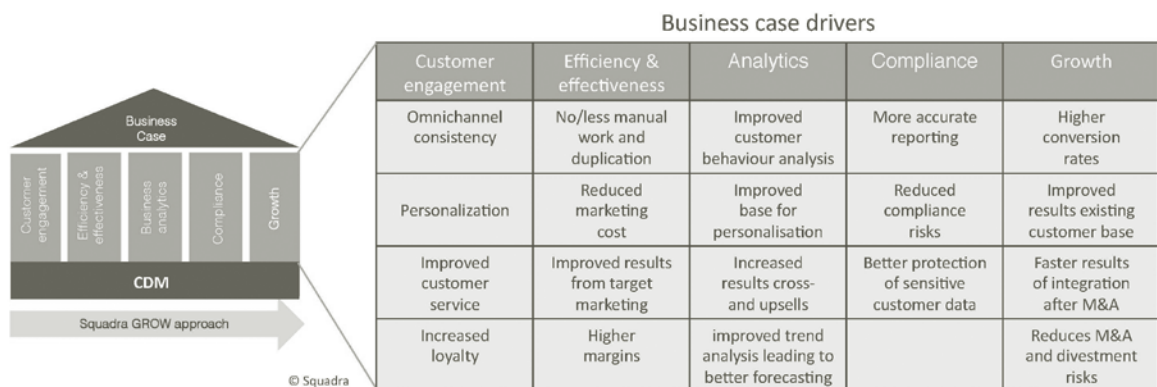
Op basis van deze aanpak worden door de CDM-expertgroep de volgende zaken als de belangrijkste business-uitdagingen gezien:

- Complex proces- en ict-landschap met klantdata verspreid over vele afdelingen, bedrijfsprocessen en systemen. Deze klantgerelateerde processen en systemen zijn niet of onvoldoende geïntegreerd
- Er is geen helder eigenaarschap en de besturing (*governance*) is niet of onvoldoende ingeregeld
- Er is geen eenduidig datamodel voor klantdata en de aan klantdata gerelateerde attributen zijn niet of onvoldoende gedefinieerd
- De huidige systemen zijn niet altijd geschikt voor het opslaan van verrijkte klantdata. Mede hierdoor vindt er veel misbruik van velden plaats. De systemen hebben veelal geen MDM-functionaliteiten en zijn daarnaast vaak inflexibel en moeilijk aan te passen (*lack of agility*). De automatiseringsgraad van de klantgerelateerde processen is relatief laag.

Dit resulteert in:

- inaccurate, incomplete, inconsistente en niet up-to-date klantdata;
- dubbele klantgegevens;
- niet-bijgewerkte klantdata in verschillende businessapplicaties;
- een beperkte kwaliteit van klantprofielen;
- ontbrekende relaties met andere datatypes.

De business case voor het bouwen van een CDM-oplossing verschilt per bedrijf. In onderstaand model staan als houvast een aantal componenten waar invulling aan gegeven kan worden. Elke component heeft in de business case een meerwaarde bij realisatie, maar ook een risico- of kostencomponent als er onvoldoende vorm aan wordt gegeven.

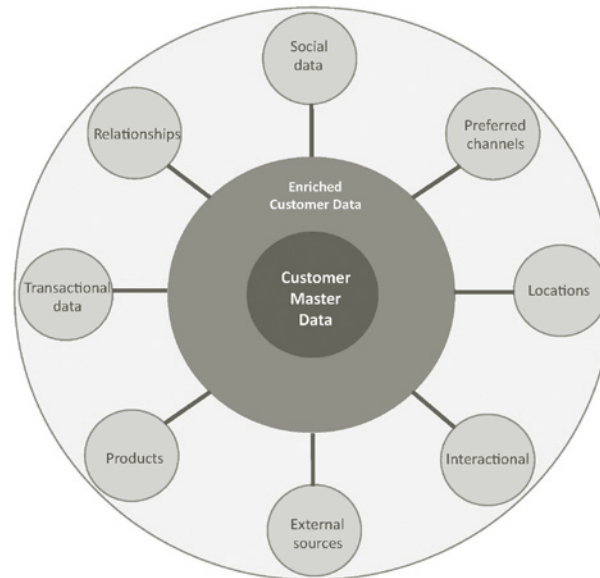


CDM-componenten

2. Data

Bij customer data management (CDM) draait alles om het *masteren* van data. Immers, zonder data geen gegevens en zonder gegevens geen informatie.

2.1 Wat valt er onder CDM en welke datasoorten zijn er?



Verschillende data soorten CDM

Het behoeft geen betoog dat er enorm veel soorten klantdata zijn. Daarbij is er sprake van grote verschillen tussen de verschillende branches, het type kanaal (B2B versus B2C) en de positie in de waardeketen. Maar wat is nu precies de scope van CDM, welke soorten data kunnen onderscheiden worden en hoe verhouden deze zich tot elkaar? Het is belangrijk om goed vast te stellen wat je met de data wilt doen. Daarvoor maak je een bruikbare definitie van klantgegevens. Een voorbeeld hiervan is: selecteer je alleen klanten of neem je ook prospects, leads en partners mee? Is voor een lead alleen een voornaam en een e-mailadres voldoende of moet er meer worden vastgelegd? Als we het hier hebben over klantdata, dan spreken we over een bruikbare definitie van klantgegevens voor een organisatie.

In de afbeelding worden de diverse soorten klantdata weergegeven. Het kloppend hart hierbij is de masterdata, ofwel de basis- of stamgegevens van de klanten. De masterdata omvatten basisgegevens zoals klantnaam, contactpersoon en adres- en contactgegevens zoals e-mailadres en telefoonnummer.

De schil om de masterdata heen bevat de zogenaamde *enriched customer data*, de aanvullende informatie over de klant. Als voorbeeld maken we onderscheid tussen een zakelijke klant en een consument, waarbij we *enriched customer data* hebben gesplitst naar type kanaal:

	B2B	B2C
Organisatie-gerelateerd	Informatie over afdeling, plaats in bedrijfsstructuur, zoals dochtermaatschappij van een holding	n.v.t.
Persoons-gerelateerd	Informatie over contactpersonen binnen de organisatie zoals functie, bevoegdheden, geboortedatum, burgerlijke status. Ook social media-gerelateerde data en de relatie van deze persoon tot de eigen organisatie (voorzitter, beïnvloeder, tegenstander)	Persoonsgegevens zoals geboortedatum, burgerlijke status, gezinssamenstelling, relaties met anderen binnen familie, relaties met andere personen ('vriend van'), arbeidsrelatie (bijvoorbeeld 'inkoopmanager binnen bedrijf xyz'), nevenfuncties, interesses, social media-gerelateerde data en profieltype (bijvoorbeeld emoshopper of betrokken consument)
Verkoop-gerelateerd	Informatie over klanterstatus (zoals klant/prospect), orderhistorie, klanttevredenheid (NPS), contactmomenten en -voorkeuren m.b.t. oriëntatie-, koop- en servicekanalen	Idem

Naast de masterdata en *enriched data* zijn er nog andere klantgerelateerde data, die zijn gevisualiseerd in de buitenste bollen. Het betreft bijvoorbeeld externe bronnen, zoals gegevens van Dun & Bradstreet, transactionele gegevens (orders, facturen en betalingen), de relatie met de producten of diensten die de klant heeft gekocht of heeft willen kopen. Andere informatie kan bestaan uit de voorkeuren voor de kanalen waarin hij zich oriënteert en bestelt, hoe hij daarna ondersteund wil worden (bijvoorbeeld bij vragen over levering) en aanvullende informatie over de relaties van de klant. Deze klantgerelateerde data vallen buiten de scope van de hier gehanteerde definitie van CDM. De relatie tussen de master- en enriched data en de overige klantgerelateerde data (de lijnen) vallen wel binnen de scope. Voor het *masteren* van klantdata is het namelijk relevant dat ook de relaties met aanvullende gegevens, die zich vaak in andere systemen bevinden, goed worden gekozen.

2.2 Datamodel

De structuur van de data dient vooraf te worden vastgelegd in een datamodel. In het datamodel worden de relaties tussen verschillende datagroepen (met bijbehorende data-elementen) vastgelegd. Bij het inrichten van het model zijn verschillende onderwerpen van belang.

Klant-hiërarchieën, relaties en classificaties

Om klantdata goed te kunnen beheren, is het nodig om klantgegevens (attributen) te groeperen. Dit vraagt om de groepering van producten en diensten. Hierbij is sprake van:

- hiërarchische structuren: denk hierbij voor B2B aan een holdingstructuur met daaronder bedrijven, en daarin afdelingen met functies en rollen;
- relaties: zoals in de hierboven genoemde structuur de relaties tussen individuen ('manager' of 'vader van') en tussen klanten en producten;
- classificaties: bijvoorbeeld classificatie naar gebruik of de gevoeligheid van gegevens.

2.3 Datakoppelingen en gebruik van databronnen

Klantdata kunnen met gegevens uit verschillende in- en externe bronnen worden gecontroleerd en verrijkt. Zo kunnen de adres- en e-mailgegevens worden gecontroleerd met MDM-tooling en specifieke tools zoals de *Addressdoctor* en kan controle en verrijking plaatsvinden met behulp van de database van Dun & Bradstreet. Naast koppelingen met deze systemen dienen ook de diverse systemen waarin klantdata zijn opgeslagen met elkaar verbonden te worden.

2.4 Golden record

Het *golden record*-principe combineert klantdata uit verschillende bronsystemen. Deze systemen worden vaak door verschillende afdelingen gebruikt en bevatten deels dezelfde en deels verschillende data. Om tot eenduidige en kwalitatieve klantgegevens te komen, worden deze klantgegevens uit diverse interne bronnen aangevuld met data uit externe bronnen. Deze worden samengevoegd op basis van *business rules* voor de optimale informatie: het *golden record*. Het is cruciaal om een goede balans te vinden tussen geavanceerde businessregels en onderhoudbaarheid. Het advies is om met relatief simpele businessregels te beginnen en deze later waar nodig uit te breiden. Het golden record wordt gebruikt voor verdere verwerking, zoals data-analyses op basis van een datawarehouse of *data lakes*. Deze kunnen bijvoorbeeld worden aangevuld met data uit sociale media. Afhankelijk van de behoefte van een organisatie kan dit golden record weer teruggevoerd worden naar de bronsystemen.

2.5 Aandachtspunten

- Zorg dat het datamodel goed beschreven is en onderhouden wordt
- Maak heldere keuzes in de te onderhouden attributen, de gebruikte hiërarchieën

en classificaties en de relaties tussen datasoorten. Denk hierbij niet alleen aan wat van toepassing is, maar ook aan waar en door wie dit wordt opgeslagen, gebruikt en onderhouden

- Zorg voor een duidelijk beleid op *system of record* (welke data worden in welk systeem onderhouden), datakoppelingen, het gebruik van externe bronnen en privacy
- Bewaak de kwaliteit van data en definieer daartoe een dashboard (*scorecard*). Koppel fouten terug naar de bron, want anders blijven ze terugkomen. Datakwaliteit is key
- Implementeer het *golden record*-principe.

3. Kwaliteitsmanagement

Bij CDM is het datamodel een belangrijk fundament. Minstens zo belangrijk is de kwaliteit van de data zelf: hoe goed zijn de data nu eigenlijk? Missen we niets? Hoe zorgen we dat de kwaliteit van de gegevens geborgd wordt? De hoeveelheid data en databronnen groeit exponentieel en blijft ook in de toekomst toenemen. Het integraal managen van de kwaliteit van data is voor de meeste organisaties een enorme uitdaging.

Het niet of onvoldoende managen van datakwaliteit kan zeer nadelige effecten hebben op de kosten en het bedrijfsresultaat. Slechte klantdata hebben een negatieve impact op medewerkers die met deze data moeten werken en op de bedrijfsprocessen (zoals marketingcampagnes) die afhankelijk zijn van de kwaliteit van deze data. Waar de kwaliteit van klantdata een aantal jaren geleden als 'voldoende' mocht worden beschouwd, hebben de eerder genoemde trends, zoals klantoriëntatie, steeds verdergaande digitalisering, omnichannel dienstverlening, segmentatie en personalisatie en wetgeving, de lat met betrekking tot kwaliteit van klantdata aanzienlijk hoger gelegd. Klanten willen in de online order hun contactgegevens kunnen veranderen en verwachten die aanpassing de volgende keer terug te zien. De melding 'over 24 uur is uw mutatie verwerkt' is een doorn in het oog van elke CX-expert.

In een tijd waarin bedrijven een ommezwaai maken van productoriëntatie naar klantoriëntatie, is het opvallend dat weinig bedrijven structureel de kwaliteit van hun klantdata meten, terwijl die data vaak wel – in meer of mindere mate – gemanaged worden. Het managen van klantdata is grotendeels vergelijkbaar met het managen van andersoortige data met twee belangrijke uitzonderingen:

1. Klantdata verouderen en nemen daardoor in kwaliteit af
2. Klantdata zitten vaak in meer dan één systeem binnen een organisatie.



Om de kwaliteit van de data te garanderen, moet eerst worden vastgesteld hoe deze gemeten moet worden. Kwalitatief goede data zijn: volledig, juist, consistent (*one version of the truth*), actueel en gedefinieerd. Sommige bedrijven hanteren de verkorte versie 'ACCU' hiervoor. Dit staat voor: Accuraat, Correct, Compleet en Up-to-date. Om de datakwaliteit te verbeteren, dienen de klantgerelateerde processen de juiste controles te bevatten.

Zo moet al tijdens het invoeren van een nieuwe klant bekeken worden of de klant bijvoorbeeld al bestaat, de adresgegevens een valide adres en postcode bevatten en het e-mailadres een werkelijk adres is. Het proces van klantcreatie kan pas worden afgerond als aan de minimale kwaliteitseisen is voldaan. Vanaf dit moment is het belangrijk de integrale kwaliteit van de klantdata te (blijven) meten, idealiter resulterend in een datakwaliteitsdashboard. Essentieel is daarnaast goed leiderschap ten aanzien van de verantwoordelijkheden, de bevoegdheden en de naleving ervan.

*'The price of light is less than the
cost of darkness'*
Arthur C. Nielsen

De verbeteringen in de categorie 'laaghangend fruit' zijn bij de meeste organisaties zijn inmiddels wel redelijk doorgevoerd. Het continu bewaken en verbeteren van de kwaliteit van data die in meerdere systemen zijn opgeslagen, en de wens om deze versnipperde data *near-realtime* te synchroniseren, maakt het managen van datakwaliteit complexer en daarmee duurder. Hoeveel het verbeteren van datakwaliteit oplevert, is binnen bandbreedtes te becijferen, maar het opleveren van een business case blijft complex. Dit betekent dat er ook geloof en draagkracht moet zijn om structurele verbeteringen door te voeren.

Ondanks dat kwaliteitsmeting complexiteiten kent, is de meting iteratief op te bouwen en te verbeteren. De logica moet altijd te vangen zijn in simpele, in systemen vast te leggen businessregels. Voordat DQ-tools worden ingezet, dienen een aantal generieke onderwerpen overwogen te worden:

1. Meet de kwaliteit op één plaats in de organisatie. Kies de juiste plaats (systeem)
2. Zorg dat in dat systeem logica gebouwd kan worden voor het scoren van de kwaliteit van data
3. Prioriteer de dimensies van 'kwaliteit'
4. Begin met de belangrijkste data en verbeter wat slecht is. Een open deur, maar enkel het meten van kwaliteit verbetert niets!

Tip: Prioriteer elk attribuut waarmee het ontdebellen van relaties beter wordt gefaciliteerd. Een dubbele relatie is namelijk een *killer*.

4. Organisatie, governance en privacy

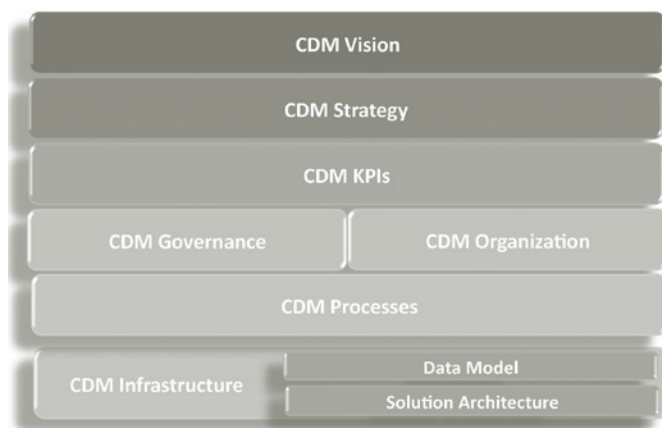
Binnen organisaties leeft vaak de vraag wie er toegang mag hebben tot data, wie verantwoordelijk is voor het toeleveren van de data en wie eigenaar is van de data. Dit kan commerciële data, maar ook logistieke of administratieve data zijn. Het is daarom van groot belang om tussen de verschillende partijen duidelijke afspraken te maken over wie welke verantwoordelijkheden heeft.

Om de organisatie en besturing goed in te kunnen richten, is het belangrijk om een globaal begrip te hebben van wat we vast willen leggen en waar de data vandaan komen. Met dat als achtergrond zijn er twee hoofdvragen te beantwoorden:

1. Governance: wie is verantwoordelijk voor CDM en de processen rond CDM?
2. Organisatie: hoe wordt dit ingericht en opgepakt?

Dit blijkt ook uit de van Gartner afgeleide CDM-aandachtsgebieden, zoals hieronder gevisualiseerd.

Governance en organisatie vormen dus twee belangrijke pijlers. Maar zoals eerder is aangegeven, dient daarvoor wel bepaald te zijn welke data het betreft en welke kwaliteit daarin gewenst is.



CDM-aandachtsgebieden²

Om te bepalen waar een organisatie staat in de inrichting van een goed CDM, kan het schema van Gartner geraadpleegd worden. Logischerwijs staan de vorm van CDM en de mate van governance en organisatiegraad in directe relatie tot de CDM-volwassenheid van de organisatie.

4.1 Eigenaarschap CDM

Als algemene stelregel geldt dat het eigenaarschap dáár moet liggen waar het grootste belang (lees: de meeste pijn) is, als er geen goede masterdata zijn. Het voordeel van een goed ingerichte data-governance is dat de verantwoordelijkheid van de verschillende datagebieden op verschillende afdelingen belegd kan worden en van elke gebruiker de wensen meegenomen kunnen worden. Als dat goed gedefinieerd is, wordt het ook duidelijk wie welke velden invoert, wie ze beheert en wie ze gebruikt (*create, govern and use it*).

² SQUADRA, GEBASEERD OP GARTNER

4.2 CDM governance

Een CDM-project stopt niet na implementatie van de initiële setup. Het is een continu proces van meten en bijsturen. Het is raadzaam een stuurgroep of verantwoordelijke (afhankelijk van de grootte van de organisatie) op te zetten die toeziet op de procedures rond klantdata. Dit zijn per definitie de belanghebbenden van klantdata. De voorzitter van deze stuurgroep is onderdeel van de board, waarmee eigenaar- en sponsorschap van klantdata binnen hogere lagen in de organisatie is geborgd.

4.3 Privacy

Privacy heeft een grote impact op de manier waarop we zaken doen, met name met particulieren. Privacy laat zich lastig uitdrukken in meetbare bedrijfswaarde. Maar als Customer Data Management (her)overwogen wordt, is het belangrijk om het onderwerp privacy in ogenschouw te nemen. Overall zien we de trend naar meer en strengere regelgeving en nadrukkelijker naleving daarvan.

Vanuit CDM onderkennen we dat we ten aanzien van privacy het hoofd moeten bieden aan twee uitdagingen:

1. De interpretatie van de regelgeving is niet eenduidig en richtlijnen krijgen traag vorm
2. Privacy is een 'bewegend doel' met contradicties in regels, aanvullingen op regels en een precedentwerking die nog moet beginnen.

Het is zeker dat de inrichting van systemen rond klantdata onderhevig zijn aan veranderingen (zoals het beleid rond bewaartermijnen en het recht van de klant om vergeten te worden). Het is raadzaam om binnen de beschikbare adviezen, tools en services een koers te bepalen hoe het privacyvraagstuk aangevlogen moet worden binnen jouw organisatie. Ook hier geldt weer dat het een continu proces is. Je moet periodiek controleren of alles nog voldoet aan de eisen en regelgeving.

Zeker als persoonsgegevens in meerdere systemen of databases worden opgeslagen, is implementatie van nieuwe regelgeving of beleid rond privacy mogelijk zeer kostbaar en tijdrovend. Operationeel is het belangrijk dat er *a single version of the truth* is en dat er vrijwel geen restanten met persoonsgegevens in jouw organisatie te vinden zijn.

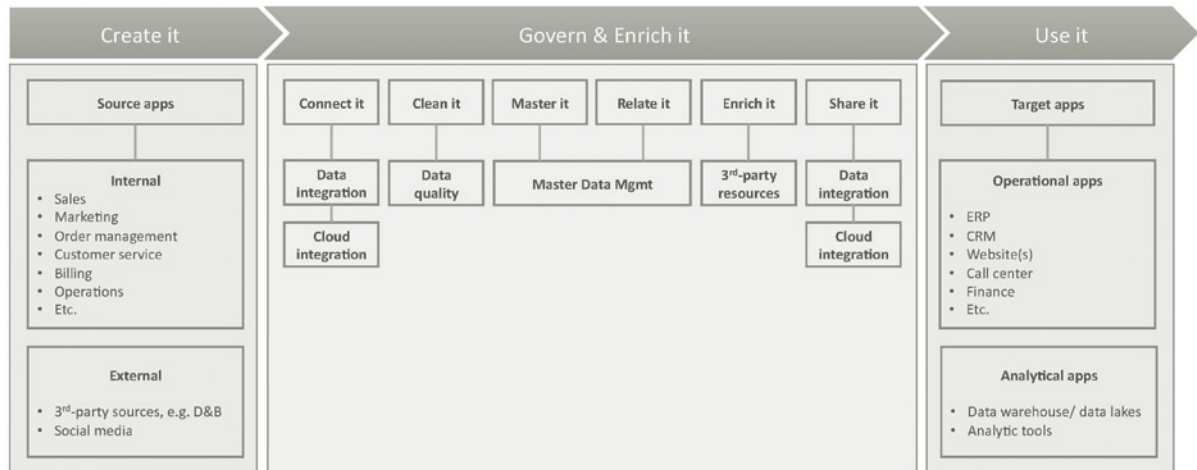
Grofweg zijn er twee mogelijkheden:

1. Iteratief: toepassing van nieuwe wet- en regelgeving of beleid toepassen wanneer het zich voordoet in elk systeem met relatiedata
2. 'Preventief flexibel': je zorgt ervoor dat de operationele klantdata nog slechts op één plaats staan. Het implementeren hiervan heeft een behoorlijke impact in organisaties waarin CRM-, ERP- en WFM-systemen met elkaar communiceren.

Optie twee heeft het voordeel van flexibiliteit om data te wissen of aan te passen zonder dat de samenhang tussen systemen verloren gaat (systeemintegriteit). Bovendien zijn vraagstukken rondom anonimiseren beter vorm te geven dankzij een enkelvoudige bron.

5. Processen

CDM-processen vallen uiteen in drie categorieën: creëren, beheren/verrijken en ontsluiten van klantdata.



CDM-processen³

5.1 Creatie nieuwe klanten en klantdata

Binnen de meeste organisaties kunnen klanten en klantdata op diverse plaatsen worden aangemaakt, bijvoorbeeld in de ERP-omgeving, in een CRM-systeem of via een *selfservice webportal*. In kleinere organisaties worden klantdata vaak in vijf tot tien systemen opgeslagen. Bij internationale ondernemingen met meerdere businessunits kan dit soms in tientallen of zelfs honderden systemen staan. De opgeslagen data zijn vaak gerelateerd aan de doelstellingen van bovengenoemde bronsystemen en kunnen leiden tot dubbele klantrecords met overlappende data. Bovendien is het proces foutgevoelig als er sprake is van handmatige invoer door medewerkers of klanten zelf.

5.2 Beheer en verrijking klantdata

Aangezien de afdelingen verschillende doelstellingen hebben, systemen verschillend zijn ingericht en er vaak geen richtlijnen zijn ten aanzien van klantdata, zijn de gegevens in de diverse systemen vaak onvolledig en vaak ook niet consistent.

Door systemen te koppelen kan uitwisseling van data plaatsvinden. Maar hoe bepalen we nu welke records bij dezelfde klant horen? Hoe om te gaan met dubbele klantrecords die tegenstrijdige data bevatten: zijn H. de Vries en Henk de Vries op respectievelijk Velperbroek 46 en 48 nu dezelfde persoon of niet? En hoe kunnen we ontbrekende informatie aanvullen en de data verder verrijken met externe bronnen waaronder social media? Het integrale beheer (*governance*) van klantdata is cruciaal om tot eenduidige en kwalitatieve klantdata te komen.

³ SQUADRA OP BASIS VAN EEN INFORMATICA-MODEL

- 1. Connect it.** Als eerste dient geïdentificeerd te worden welke systemen klantdata bevatten, welke klantdata het betreft en hoe de klant in het betreffende systeem geïdentificeerd kan worden. Vervolgens dienen deze systemen voor gegevens-uitwisseling met elkaar verbonden te worden om tot een integraal klantrecord en de hierop gebaseerde *360° view* te komen.
- 2. Clean it.** Zodra de systemen gekoppeld zijn, dient vastgesteld te worden of de data correct en compleet zijn (*data profiling*). Vanuit de praktijk blijkt dat data van klanten die tijdens het opzetten van de klant nog correct waren, door de tijd heen vervuild raken. Zo kan iemand verhuisd zijn, een nieuwe functie hebben of kan de burgerlijke staat gewijzigd zijn. Het continu managen (meten, updaten en verbeteren) van de datakwaliteit is cruciaal, niet alleen om een hoge conversieratio te behalen maar ook om kwalitatieve personalisatie mogelijk te maken en om tot een optimale customer journey te komen.
- 3. Master it.** Voor het *masteren* van data worden de diverse systemen met elkaar in verbinding gebracht om één versie van de waarheid uit alle beschikbare bronnen te destilleren. Het kiezen van de plaats waar die 'waarheid' komt te bestaan, is belangrijk. Valt de keuze op een CRM- of ERP-systeem, dan is het moeilijker om verschillende records te ontdebellen (*match and merge*). Voor een eenduidig klantbeeld is de *merge*-faciliteit onontbeerlijk en dan biedt een MDM-oplossing uitkomst (die overigens voor meer dan alleen CDM gebruikt kan worden). Andere voorbeelden van een MDM-oplossing zijn de mogelijkheden om data op kwaliteit te beoordelen en te verrijken vanuit externe bronnen. Het *masteren* van klantdata vormt het kloppend hart van Customer Data Management.
- 4. Relate it.** Klantgegevens staan niet op zichzelf, maar bevinden zich in een context, de klantgerelateerde data. Deze context bestaat onder andere uit de relaties die een klant heeft met de locaties waar hij koopt en de producten die hij gekocht heeft of waarin hij geïnteresseerd is. Denk hierbij ook aan de organisatie waarvoor hij werkt en de afdeling binnen die organisatie, en aan de kanalen die hij gebruikt ter oriëntatie, tijdens de aankoop en naderhand. Indien beschikbaar dienen deze gegevens aan de klantdata gerelateerd te worden.
- 5. Enrich it.** De gegevens die tijdens het acquisitie- en orderproces verkregen zijn, kunnen verder verrijkt worden om tot nog hoogwaardigere informatie te komen. Hoogwaardige informatie is van belang om de effectiviteit van marketingcampagnes verder te verhogen en de klant nog persoonlijker en gericht te bedienen. Verrijking kan plaatsvinden vanuit bronnen met betrouwbare gegevens, maar ook vanuit social media zoals LinkedIn, Facebook, Instagram en Twitter. Het kan ook door het slim gebruik van interne informatie over winkel- en websitebezoek en gegevens die binnenkomen bij serviceafdelingen.
- 6. Share it.** De voorafgaande processen zijn pas zinvol als de hoogwaardige en verrijkte data ook daadwerkelijk gebruikt worden. Het (terug)ontsluiten van de informatie naar doelsystemen dient dan ook een belangrijk onderdeel van de CDM-implementatiestrategie te zijn.

5.3 Het gebruik van klantdata na mastering

Na *mastering* is de kwaliteit van de data verbeterd en zijn er een aantal doelen. Allereerst moeten de data teruggegeven worden aan de bronnen zodat bedrijfsprocessen gebruikmaken van optimale data. Daarnaast zijn de verbeterde data geschikt voor rapportages, analyses, (online) personalisatie en campagnes.

5.4 Procesanalyse

Een CDM-project wordt vaak vormgegeven vanuit een acuut probleem. De eerste stap is een goede procesanalyse die helpt bij het identificeren van de knelpunten en de totstandkoming van een verbeterprogramma. Daarbij horen de vastlegging van verschillende data vanuit diverse processen, bevoegdheden van medewerkers en het gebruik van diezelfde data. Regelmatig blijkt dat activiteiten dubbel gebeuren, dat er onvoldoende controles zijn ingebouwd in processen of dat beleid en richtlijnen tekortschieten. Naast het oplossen van de problemen in de huidige bedrijfsprocessen is het verstandig om ook zeker vooruit te kijken. Zorg dat ook de bedrijfsambities geborgd worden met de gekozen oplossing. Het 360-graden-klantbeeld of het *Customer Analytical Record* wordt steeds belangrijker in de klantbediening.

6. Systemen en architectuur

Eerder is al aangegeven dat veel bedrijven te maken hebben met een complex systemenlandschap waarbij klantdata verspreid zijn over vele afdelingen en systemen. Om een beeld te geven: marketingafdelingen binnen grote internationale bedrijven gebruiken gemiddeld gezien 65 verschillende applicaties.⁴ Ook zien we dat data steeds vaker en sneller veranderen over de tijd. Indien een adreswijziging wordt doorgevoerd in bijvoorbeeld een website dan moet ervoor worden gezorgd dat deze wijziging ook wordt doorgevoerd in andere systemen zoals ERP en CRM.

Naast (verrijkte) klantdata is een complex netwerk van klantgerelateerde data binnen het bedrijf aanwezig om tot een werkelijk integraal klantbeeld te komen. Wat weten we van onze klant in termen van producten, orderhistorie, gebruik van social media, gezinssituatie en in welke kanalen aankopen worden gedaan? Je kunt niet verwachten dat een enkel CRM- of ERP-systeem een volledig integraal klantbeeld geeft. In werkelijkheid zit de data die hiervoor nodig zijn in verschillende applicaties en systemen.

Door de veelheid van systemen, de snelheid waarmee data veranderen en de vele bronnen van klantdata is het lastig om alle informatie aan elkaar te koppelen en te komen tot een integraal klantbeeld. Dit leidt tot de noodzaak voor een specifieke CDM-functionaliteit.

⁴ FORBES, JULI 2014

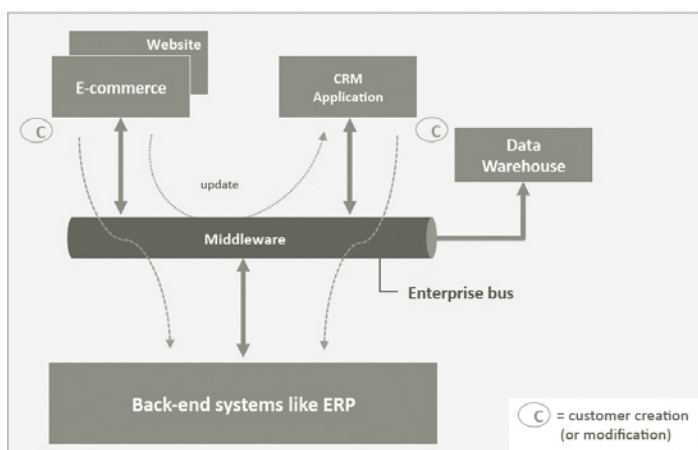
Op basis van het bovenstaande en het feit dat bedrijfsapplicaties, systemen, databronnen en kanalen in de toekomst veranderen, is het goed om de volgende aspecten, zoals weergegeven in de afbeelding, in gedachte te houden bij het definiëren en bouwen van de juiste CDM-systemen in de architectuur:

1. **Automatisering.** Geautomatiseerde best practices voorkomen dat informatie op verschillende plaatsen onderhouden en opgevoerd wordt. Dit verhoogt de datakwaliteit, efficiëntie in werkprocessen en flexibiliteit in het geval van veranderingen
2. **Centralisatie.** Klantdata dienen in een centrale plaats te worden onderhouden. Vanuit dit centrale 'klantsysteem' kunnen andere 'targetsysteem' of applicaties worden gevoed
3. **Afstemming.** Het is belangrijk om afstemming te realiseren tussen de afdelingen die de data gebruiken en afdelingen die over datadefinities beschikken (wat is nu eigenlijk een klant?)
4. **Flexibiliteit.** Een flexibel dataframework zorgt ervoor dat er eenvoudig nieuwe klant-informatie, relaties, applicaties en databronnen kunnen worden toegevoegd
5. **Governance.** In *data governance* worden de processen en procedures gedefinieerd en vastgelegd om te borgen dat klantdata op de juiste manier worden gemanaged.

Rekening houdend met de bovenstaande vijf aspecten heeft de CDM-expertgroep twee scenario's gedefinieerd. Meerdere variaties zijn mogelijk, maar onderstaande worden gezien als de twee belangrijkste:

1. Applicatie als de centrale plaats voor klantdata
2. Volledig geïntegreerde MDM/Customer Hub-oplossing.

6.1 Scenario 1: Applicatie als de centrale plaats voor klantdata



Kenmerken:

- Het CRM of een andere applicatie wordt gezien als de centrale opslag van klantdata
- De front-endsystemen, zoals e-commerce en CRM, zijn geïntegreerd met de back-endsystemen via een *middleware*-laag of *enterprise bus*
- Het aanmaken en wijzigen van klantdata vindt plaats aan de voorkant en niet meer in de back-endsystemen (*doors closed*).

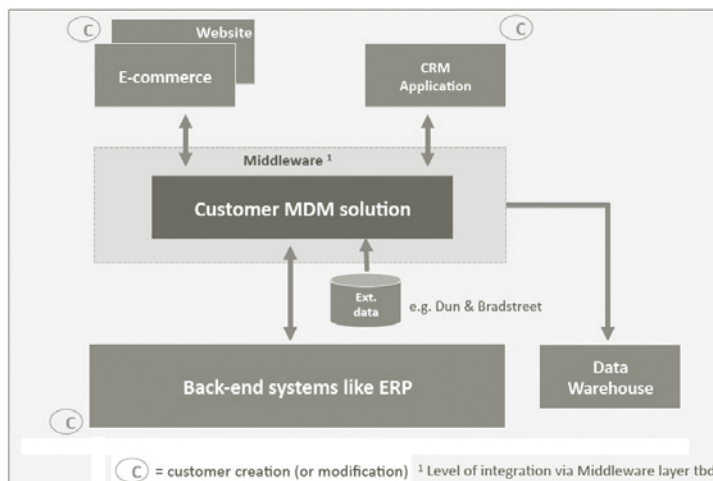
Voordelen:

- Reducties van operationele kosten en het vergroten van de opbrengsten door het optimaliseren van CDM
- Vaak kan dit scenario worden gerealiseerd met bestaande applicaties en systemen en is het in die zin meer een optimalisatie van het huidige systeemlandschap.

Nadelen:

- In dit scenario ontbreken specifieke mogelijkheden van een *Master Data Management-oplossing* (MDM-oplossing); het is daarom suboptimaal
- Dit vraagt om een aanzienlijke investering ten aanzien van integratie (en onderhoud daarvan) met andere applicaties en systemen voor het synchroniseren van klantdata
- Weerstand tegen verandering omdat afdelingen geen mutaties meer kunnen doen in de klantdata in het back-endsysteem.

6.2 Scenario 2: Volledig geïntegreerde MDM/Customer Hub-oplossing



Kenmerken:

- Een volledig geïntegreerde MDM/Customer Hub-oplossing als een *single source of truth*. De MDM-oplossing verbindt front-endsystemen als CRM/e-commerce met back-endsystemen als ERP
- In deze architectuur kunnen de punten waar klantdata worden gecreëerd of onderhouden vaak ongewijzigd blijven. De MDM-oplossing zorgt voor consistente datakwaliteit die over de diverse systemen heen wordt gesynchroniseerd (*orchestration*).

Voordelen:

- MDM-oplossingen bieden een sterke integratielaag waarmee vele bedrijfsapplicaties en systemen *out-of-the-box* met elkaar kunnen worden verbonden

- De verwachte reducties van operationele kosten en het vergroten van de opbrengsten zijn het hoogst door het volledig benutten van de mogelijkheden van een MDM-oplossing:
 - Realtime integratie, validatie en synchronisatie van klantdata
 - Sterke verhoging van de datakwaliteit dankzij functionaliteiten en analysetools
 - Opschoning en ontdebbling van klantdata (automatisch)
 - Automatische verrijking van klantdata en standaardisering van adressen door gebruik te maken van externe bronnen zoals Dun & Bradstreet
 - Ondersteunde processen en functionaliteiten voor *data stewards*
- Zogenaamde *multi-domain* MDM-oplossingen zijn in staat niet alleen klantdata maar ook andere domeinen van masterdata te managen. Denk aan domeinen als product, locatie, werknemer en verkoper. De initiële investering kan hiermee ook ingezet worden ten behoeve van andere afdelingen/*use cases*
- Het aanmaken en wijzigen van klantdata ongeacht waar en in welk systeem dat gebeurt, kan ongewijzigd blijven. Hiermee heeft het geen impact op de organisatie
- Zeer schaalbare architectuur, met name van toepassing voor grote internationale organisaties die bijvoorbeeld veel overnames doen (*mergers & acquisitions*).

Nadelen:

- Het vraagt om een aanzienlijke investering verspreid over meerdere jaren
- Complexe integraties waarin verschillende businessregels bepaald en vastgelegd dienen te worden.

De keuze van welk scenario het beste past, hangt af van een aantal factoren zoals de complexiteit van het systemenlandschap, de business case en de mate waarin men bereid is te investeren.

7. Take-aways

De conclusie is dan ook gerechtvaardigd dat het zonder kwalitatieve implementatie van CDM erg moeilijk is om tot een integraal klantbeeld (*customer insights*) te komen.

Take-aways:

- *Best-in-class* klantdata en *Business Insights* (BI) zijn essentieel voor het realiseren van de optimale klantbeleving
- Bij Customer Data Management (CDM) draait alles om het *masteren* van data. Immers, zonder data geen gegevens en zonder gegevens geen informatie. Dit vormt dan ook een belangrijke basis voor het realiseren van een consistente en optimale klantervaring
- Kwalitatief goede klantdata zijn in toenemende mate bepalend voor het onderscheidend vermogen van zowel B2C- als B2B-organisaties. Het niet of onvoldoende managen van datakwaliteit kan zeer nadelige effecten hebben op kosten, het bedrijfsresultaat en de motivatie van personeel
- Het is belangrijk om duidelijke afspraken te maken over wie er toegang mag hebben tot bepaalde klantdata, wie er verantwoordelijk is voor het toeleveren van de data en wie eigenaar van de data is. Governance en organisatie-inrichting zijn daarbij key

- Bij de inrichting van het CDM is privacy een belangrijk element om in ogenschouw te nemen. Overall zien we de trend naar meer en strengere regelgeving en nadrukkelijker naleving daarvan
- Een CDM-project wordt vaak vormgegeven vanuit een acuut probleem. De eerste stap is een goede procesanalyse die helpt bij het identificeren van de knelpunten en de totstandkoming van een verbeterprogramma. De definitie van heldere businessregels en het inbouwen van *process controls* in de operationele processen zijn hierbij belangrijke aspecten
- De keuze voor de juiste ondersteunende CDM-architectuur hangt in het algemeen af van een aantal aspecten, zoals complexiteit van het systemenlandschap, CDM-doelstellingen, de potentiële business case en de mate waarin men bereid is om te investeren.

GASTVROUW



Marielle Verschoor
Sales Specialist Master Data Management
Informatica

VOORZITTER



Roger Wegh
Partner
Squadra

Leden expertgroep



Just van Weelden
Data Manager
Aegon Nederland



Peter Oosterwal
Senior Manager e-Business Development
PGZ International



Kamiel Beijer
Regional Alliances
Informatica



Jos Schreurs
Partner
Squadra



Ronald Borst
Head of Business Development
BSH Huishoudapparaten B.V.



Sven de Bie
E-commerce Manager
Saint-Gobain Distribution Benelux



Corine van Schie
Global CRM Manager
Bugaboo International B.V.



Mirjam Haak
Manager Marktonderzoek
Technische Unie



Hans Molenaar
Directeur
Beekestijn Business School



Daniëlle Hoekstra
Manager Product Information Management
Technische Unie



Anjo van der Spek
CIO
De Mandemakers Groep (DMG)



Michel Brakenhoff
Associate
Squadra



Jan Bosse
HBO Docent Minor Online Marketing
Avans Hogeschool



Mario Suykerbuyk
Managing Director PostNL Data Solutions
PostNL