

# BIJLAGE

## The Architecture of Customer Engagement

### Stap voor stap naar volwassenheid

Dit is de bijlage bij de blueprint van de expertgroep The Architecture of Customer Engegament. Hierin staan de cases die horen bij het Customer Engagement Maturity Model uitgebreider beschreven. Ook staan hierin omschrijvingen van uitdagingen zoals die zijn benoemd in de brainstormsessies. Verder vind je in deze bijlage een lijst met afkortingen en een literatuuroverzicht.

## Inhoud

---

### Cases

- **Strategie** - Manutan ontwikkelt en bindt klanten 2
- **Mensen en organisaties** - Smartwares Group ziet vrijheid voor goede initiatieven beloofd 4
- **Technologie** - Philips' route naar een technologisch ecosysteem 6
- **Data** - Scoupy's klant is koning 9
- **Customer journey** - Klantervaringen en het bestaansrecht van Bouwmaat 11
- **Klantwaarde** - Verbetering klantwaarde continu proces bij De Heus 16

**Uitdagingen beschreven** 18

**Lijst met afkortingen** 21

**Literatuuroverzicht** 21

## **CASE: Strategie - Manutan ontwikkelt en bindt klanten** *In gesprek met Jan Bosse, customermarketingmanager*

Strategie is 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 door wordt vertaald in een actieplan en zo doorgevoerd wordt in alle lagen van een organisatie.

### **Klantbelangen verenigen met bedrijfsbelangen**

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. Customermarketingmanager Jan Bosse is met zijn afdeling bezig met klantmanagement: "Wie zijn onze klanten, wat is voor hen van belang en hoe kunnen wij de belangen van de klant verenigen met de belangen voor het bedrijf? Het zijn vragen waar we dagelijks mee bezig zijn." De strategie wordt op Europees niveau uitgerold en lokaal aangepast.

### **Klanten ontwikkelen en binden**

"Wij willen ons profileren als leverancier die zijn klant begrijpt en goed advies kan geven over welke oplossingen het beste toepasbaar zijn voor hem", vervolgt Bosse. "Dit brengt met zich mee dat wij onze klanten goed moeten kennen en begrijpen, dat is ook de reden dat we per se direct contact willen hebben met de klant." Het doel is om klanten te ontwikkelen en te binden en op deze strategische richting moeten nu de organisatie en de middelen worden aangepast. Zonder de input van de eindgebruiker kan er geen werkende strategie ontstaan, als het aan Bosse ligt: "Wij zijn ervan overtuigd dat je direct contact moet blijven houden met jouw eindgebruiker om precies te weten wat daar speelt en hoe je daarop in kunt spelen."

Bosse vervolgt: "Door de opkomst van steeds meer platformen en voortdurende stijging van het aantal webshops werd steeds duidelijker dat je als bedrijf een duidelijke positie moet kiezen. Wij hebben ervoor gekozen om meerwaarde te leveren voor onze klanten in het leveren van oplossingen voor de invulling van hun werk en hun werkomgeving."

### **Saamhorigheidsgevoel en commitment**

"We hebben duidelijk vastgesteld wie we willen zijn en waar we voor staan en dat in de hele organisatie doorgevoerd", zegt Bosse. "Er is een sterk saamhorigheidsgevoel en medewerkers begrijpen hun rol in het totale klantproces." Juist in de doorvertaling van de strategie door het hele bedrijf ligt volgens hem de sleutel tot succes, maar hier schuilt ook een uitdaging: "Het management wil nog weleens te snel doorpakken en staat onvoldoende stil bij de noodzaak van commitment van de medewerkers en de afhankelijkheid van goed werkende systemen." De grootste uitdaging zit hem volgens Jan Bosse dan ook in het changemanagement en het meenemen van de mensen in de nieuwe richting: "Dit los je op door heel duidelijk te zijn en heldere doelstellingen te formuleren en daar vervolgens continu over te rapporteren en in gesprek te blijven."

### **Ict en lokale verschillen**

De grootste *bottleneck* is volgens Bosse de ict-architectuur en het koppelen van klantdata uit de verschillende bronnen. Als internationale organisatie loopt Manutan natuurlijk aan tegen culturele verschillen en verschillende stadia van volwassenheid op het vlak van digitale beleving.

Concrete stappen die Manutan heeft gezet:

Bijlage The Architecture of Customer Engagement

- 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 journeys van de 3 belangrijkste persona's plotten;
- Klanten en niet-klanten uitnodigen om deze te bespreken;
- De interne data verder op orde te krijgen, door de implementatie van een customer data platform (CDP).

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

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

*De rol van strategie (bovenste rij) in het Customer Engagement Maturity Model*

## **CASE: Mensen en organisaties - Smartwares Group ziet vrijheid voor goede initiatieven beloond**

### ***In gesprek met Sander Mortier, verantwoordelijk voor online marketing & e-commerce***

Smartwares Group is een internationaal bedrijf dat betaalbare, gebruiksvriendelijke en trendy apparaten en oplossingen creëert die het dagelijks leven eenvoudiger, beter en leuker maken. Het is een toonaangevende speler op het gebied van slimme veiligheid, verlichting en huishoudelijke apparaten. Het bedrijf zit achter een reeks welbekende huishoudelijke electronicamerken zoals Princess en Tristar. *Work hard, play hard* is een mooi cliché dat het bedrijf volgens Sander Mortier kenmerkt.

#### **De klant centraal**

Customer engagement is al jarenlang een 'hot topic' binnen het bedrijf. Door het veranderende landschap en de eisen van de klant constant goed te monitoren, ontstaan regelmatig nieuwe rollen binnen de organisatie die inspelen op de nieuwe ontwikkelingen. Een goed voorbeeld is de opkomst van marktplaatsen en de enorme groei binnen e-commerce, die nog sterker is als gevolg van COVID-19. Mortier: "Wij zijn al jarenlang een b2b-bedrijf waarbij onze klanten centraal staan. We hebben sterke langetermijnrelaties met onze klanten en zijn voortdurend op zoek naar mogelijkheden om de snel veranderende markt bij te benen."

#### **E-commerce veroorzaakt verschuiving naar D2C**

Vroeger waren de klanten van Smartwares Group enkel de retailpartners, waardoor het van origine echt een b2b-bedrijf was. De klantrelaties waren dan ook altijd het uitgangspunt van alle activiteiten. Echter, door de opkomst van e-commerce en groei die de markt hierin doormaakt, wordt de noodzaak duidelijk om zich meer op de consument te gaan richten. Daar dien je de organisatie dan ook goed op in te richten.

#### **Mensen centraal**

"Binnen onze organisatie wordt goed aandacht besteedt 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 er enerzijds voor 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 de ontwikkelingen binnen ons landschap," vertelt Mortier. "Afdelingen werken veelal samen aan afdelingsoverstijgende projecten die bijdragen aan nieuwe groei en ontwikkeling. Hierdoor zie je dat kennis breder wordt gedeeld en 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 de resultaten behaald met de sterke groei in e-commerce bevorderen dat er (extra) geïnvesteerd wordt. "Ik denk dat mensen binnen het bedrijf uiteindelijk altijd het verschil maken. Als je als organisatie daar goed over nadenkt en de ruimte biedt om jezelf verder te ontwikkelen, dan kom je een heel eind", stelt Mortier.

#### **Meer focus op data**

In de toekomst wil Smartwares meer focussen op klantdata: "Je ziet steeds meer databronnen ontstaan en gekoppeld worden om meer inzicht te krijgen. Die data zijn heel waardevol om in de toekomst nog betere analyses en beslissingen op te baseren. Daarnaast zijn we momenteel bezig om

onze technologie verder in te richten zodat die gegevens nog beter beschikbaar worden”, vertelt Mortier. Tevens is de organisatie met de huidige ontwikkelingen op marktplaatsen volop bezig om een snellere time-to-market te realiseren. Op gebied van data en klantreis valt er nog wel wat te winnen, vindt Mortier: “We zouden bijvoorbeeld meer data kunnen vergaren op meerdere touchpoints in de customer journey en duidelijke metrics (KPI's) hiervoor op kunnen stellen.” Kijkend naar het Customer Engagement Maturity Model zit er dan vooral ook een discrepantie tussen de volwassenheid van het ‘datastuk’ en de directe interactie met de klant. Mortier: “Als we kijken naar klantwaarde zien we dat we goed scoren en goed in kaart hebben wie onze belangrijkste en waardevolle klanten zijn én wat hun behoeften zijn. Zeker als we kijken naar b2b. Echter, als we kijken naar databeschikbaarheid kunnen we nog goede stappen maken. Er is geen sturing op data die klantervaring verbetert en ook leggen we lang niet alle klantcontact- en klantdata vast, waardoor je geen zuiver 360 graden-profiel kunt maken. We hebben behoorlijk veel mogelijkheden voor dataverzameling tot onze beschikking, maar we halen er nog te weinig inzicht uit om een integraal beeld te schetsen van customer engagement.”

### Mensen zijn flexibel en kennisdeling is ver gevorderd

“Mensen binnen ons bedrijf zijn in mijn ogen flexibel en ze kunnen relatief goed met veranderingen meebewegen. ‘Het is altijd zo gegaan, dus waarom zouden we het veranderen’, is een veelgehoorde uitspraak in het verleden die ik nauwelijks nog hoor de laatste tijd. Ook wordt er steeds vaker cross-functioneel samengewerkt en ontstaan bij projecten ook écht terugkerende cross-functionele meetings. Daarnaast worden belangrijke projecten en updates terug binnen het gehele bedrijf geüpdatet 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.

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

De rol van mensen en organisatie (tweede rij) in het Customer Engagement Maturity Model

## CASE: Technologie - Philips' route naar een technologisch ecosysteem In gesprek met Henk-Jan ter Brugge, global marketing technology strategist

Marketingtechnologie (ook wel martech) heeft betrekking op alle soorten tools die organisatiebreed worden gebruikt om de connectie met de klant te leggen. Een martech-stack is de groep technologieën die marketeers gebruiken om marketing over de customer lifecycle te analyseren, uit te voeren, en te verbeteren.

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

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.

### Philips en herkenning van de fases in het maturity-model

Gedurende de opkomst van digitale marketing hebben de verschillende takken binnen Philips min of meer zelf technologie kunnen kiezen, aldus Ter Brugge. Bedrijfsonderdelen die producten en services verkopen aan consumenten (b2c) zullen andere kanalen en technieken gebruiken om klantacquisitie te doen dan onderdelen die zich richten op bedrijven (b2b), en ze hebben daardoor ook verschillende technologie nodig. Eilandvorming is het gevolg.

Hoewel er tien jaar geleden nog maar relatief weinig tools op de markt waren, werd het steeds complexer om systemen te koppelen. Andere nadelen van al die verschillende technologie is dat je meerdere keren betaalt voor dezelfde oplossing, weinig mogelijkheid hebt om partnerships te bouwen, 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 in 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", weet Ter Brugge.

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?



*Lessen van Philips op de weg naar technologische volwassenheid*

#### Huidige situatie

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.

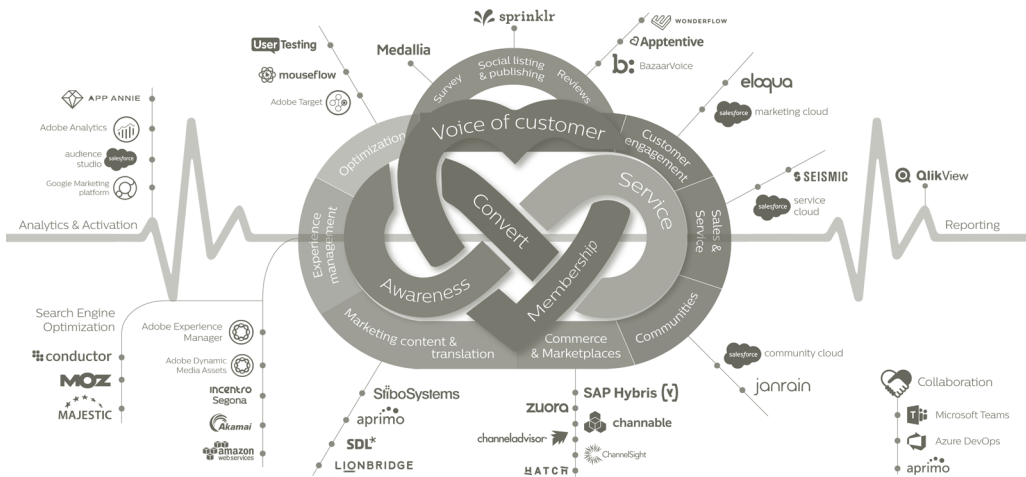
Belangrijke takeaways:

- 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.

Henk-jan ter Brugge gaat vervolgens in op het belang van snelheid en op de situatie rond COVID-19. “Alle fysieke evenementen moesten opeens virtueel. Daar moet je de juiste technologieën voor hebben, met integraties. De nieuwe organisatieopzet stelde ons in staat om binnen tien werkdagen de *business requirements* te verzamelen, deze uit te sturen naar vendors, demo’s bij te wonen waar alle juiste disciplines bij aanwezig waren en een keuze inclusief contract voor elkaar te krijgen. Deze gecontroleerde snelheid is belangrijk om competitief te blijven. Technologie begint dus schaalbaar en wendbaar te worden. We moeten zorgen dat we *customer balanced* blijven, waarbij de technologische behoeftebepaling bij gebruikers ligt - wie weet beter wat ze nodig hebben dan zij? - maar waarbij zaken als integraties, contracting en compliance centraal moeten worden aangestuurd.” Deze balans is de weg naar niveau 5 van het maturity-model. Leveranciers van producten worden meer en meer aanbieders van gepersonaliseerde, samenhangende en datagedreven experiences voor hun klanten. Daarvoor hebben ze meer verbonden tools nodig. Integraties worden enorm belangrijk.

De technologische ontwikkeling gaat snel en zal alleen maar sneller zal gaan. Ter Brugge: “Continue reviews en consolidatie blijven noodzakelijk, terwijl we blijven investeren in innovatie. Zorg dat je constant probeert het meeste uit je investeringen te halen en dat je begrijpt wat de impact is op de algemene stack, in plaats van te blijven investeren in puntoplossingen. Er zijn anno 2020 rond de negenduizend marketingtechnologie-oplossingen, ongeveer zestig keer zoveel als in 2012. Je bent dus ook nooit klaar. Ons doel is een agile platformplanning. Een gedocumenteerde strategie en een globale aansturing, met de kans om snel op veranderingen en nieuwe behoeften te kunnen reageren.”

Samengevat: martech 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 pleaveit 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)*



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

*De rol van mensen en technologie (derde rij) in het Customer Engagement Maturity Model*

## CASE: Data - Scoupy's klant is koning In gesprek met Ingeborg Steenman, marketing & operations director

Scoupy is een bekend marketing- en activatieplatform in de markt voor fast moving consumer goods (FMCG). "Wij laten consumenten op innovatieve wijze kennismaken met nieuwe producten. Via de gratis Scoupy-app kunnen ze meedoen aan cashbackacties door het uploaden van een kassabon van een willekeurige supermarkt in Nederland. Voor onze klanten, fabrikanten en retailers in de FMCG-branche, bieden wij marketingmiddelen en -oplossingen waarbij cashback, sampling, activatie, penetratie en identificatie centraal staan", licht Steenman het businessmodel van Scoupy toe. In het Customer Engagement Maturity Model behaalt Scoupy goede resultaten op het gebied van data. Steenman: "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 waardecreatie wordt gevoed door data, cruciaal binnen onze organisatie."

### De klant is koning, ook al heeft hij niet altijd gelijk

Klachten en negatieve reviews van consumenten vormden volgens Steenman het kantelpunt voor de organisatie om de klant meer centraal te laten staan: "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 wordt mede gemotiveerd door een uitgesproken community:

Scoupy-gebruikers zijn zeer betrokken en ze geven ongezouten hun mening. “Dit is niet alleen intern zichtbaar, maar gebeurt ook via openbare kanalen. Positieve reviews en ratings van tevreden users, is voor nieuwe consumenten reden om zich ook bij Scoupy aan te sluiten”, schetst Steenman het belang van het goed bedienen van de klant.

### Hart van het businessmodel

Op het gebied van data zijn binnen Scoupy duidelijke stappen gezet om processen te professionaliseren. Verzamelde data door gedrag van consumenten (cashback-acties, e-commerce, opgegeven interesses, onderzoeksresultaten) worden als input gebruikt om gepersonaliseerd acties op het Scoupy-platform te bieden en daarover één-op-één te communiceren. Flows voor marketing automation zijn ingericht en deze zorgen voor hogere conversies. Tevens is contactinformatie van consumenten via alle beschikbare kanalen gekoppeld (dankzij API's) en komen de gegevens daarover binnen in de database. Steenman sluit af: “Alles benaderbaar via één systeem, zodat we van elke consument een 360 graden-view hebben. Met consumenten kan één-op-één worden gecommuniceerd en zij kunnen op maat worden geholpen. Dit geeft het gevoel dat Scoupy persoonlijk en er speciaal voor hen is.”

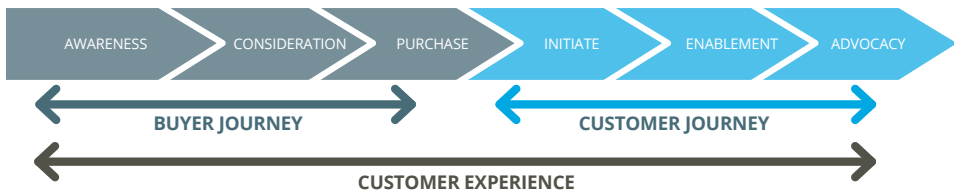
Op korte termijn wil Scoupy op alle aspecten op niveau vier van het Customer Engagement Maturity Model belanden. Hierbij moet de focus door het bedrijf heen op zowel b2b- als op b2c-klanten komen te liggen. KPI's voor customer engagement moeten niet alleen bij klantenservice en marketing, maar bij elke werknemer van toepassing zijn.

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

*De rol van mensen en data (vierde rij) in het Customer Engagement Maturity Model*

## CASE: Customer journey - Klantervaringen en het bestaansrecht van Bouwmaat In gesprek met Jolanda Bont, manager loyalty en klantwaardering (CX)

Bouwmaat is een landelijke keten van groothandels in bouwmaterialen. Het 35-jarige bedrijf richt zich op de vakmensen in herstel, renovatie en onderhoud. Bouwmaat heeft vier franchisenemers. De slogan van Bouwmaat is: ‘Bouwmaat. Dáár kan je op bouwen.’ Jolanda Bont, manager loyalty en klantwaardering, vertelt: “We bouwen aan een plek waar de bouwer zich thuis voelt, door het hem makkelijk te maken het beste uit zichzelf, zijn klus en bedrijf te laten halen. Door advies, inspiratie en een sparringpartner voor hem te zijn. In één van onze 48 vestigingen of de webshop of app. Zodat hij kan doen waar hij goed in is: bouwen.”



*Klantreizen bij Bouwmaat*

### Klantrelaties belangrijk door meer concurrentie

De afdeling marketing & e-commerce, waar Bont onderdeel van uitmaakt, is succesvol in het omzetten van klantdata en klantkennis en het aanpassen van de propositie hierop. Technologie wordt snel en doeltreffend ingezet om de klantbeleving eenduidig omnichannel te verhogen. “Ik ben verantwoordelijk voor het loyaliteitsprogramma Spaarplan, voor klantinzicht en -waardering en voor de doorontwikkeling van customer lifecycle-triggered campagnes”, vertelt zij.

In 2018 werd er in een strategisch plan het doel gesteld om klantgerichter te werken. De klant stond al wel centraal, maar klantfocus werd toenemend belangrijker. Bont voegt toe: “De concurrentie staat niet stil en richt zich meer op onze doelgroep. Online nichespelers pakken steeds meer aandeel in de totale renovatie- en onderhoudsmarkt. We willen persoonlijk verbonden blijven met onze vakmensen over alle kanalen.”

### ‘Klantervaringen zijn je bestaansrecht’

De ervaringen van een klant, zowel online als offline, bepalen of hij de volgende keer opnieuw overweegt bij een 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 de propositie verbeterd kan worden. Het doel is om top-of-mind te blijven bij bestaande klanten en nieuwe klanten te behouden. Fans maken voor het leven. Bont licht toe: “Je wilt het verschil maken ten opzichte van de concurrent en een emotionele band opbouwen voor de gunfactor. Hoe meer tevreden klanten, hoe minder de *churn*, hoe hoger de klantwaarde en hoe meer ambassadeurs. Dit leidt tot blijere medewerkers. Daarnaast heb je minder kosten aan klantenservice en de infobalie en ben je efficiënter. Zo blijven we de concurrentie voor en pakken we marktaandeel.”

### **Koploper in b2b**

Bouwmaat is als b2b-speler uitzonderlijk gefocust op de klantreis, en daar is ook intern draagvlak voor nodig. Dus is het zaak om performance-onderzoeken, klantwaarderingen, klantinzichten en feedback te delen. Medewerkers te betrekken bij klantenpanels. Te begrijpen waar pijnpunten zitten of de punten die gewaardeerd worden door klanten. De klantreis te begrijpen van diverse doelgroepen en te weten hoe je een rol in hun levens kunt vervullen. In het CEMM zou Bouwmaat volgens Bont richting fase 4 moeten. Hiervoor zal vooral de uitrol van een CRM-systeem een cruciale rol spelen: "Daardoor wordt onze doelgroepsegmentatie verbeterd. Aan de hand van data en klantinzichten kunnen we steeds beter voorspellen wat voor iemand relevant is en hierop inspelen. Hierdoor kunnen we de klantlevenscycluscampagnes verfijnen en verbeteren, zodat ze nog beter aansluiten op de nieuwe doelgroepindeling en fase waarin de klant zich bevindt. Door een CRM-systeem krijgt de vestiging een tool in handen om snel inzicht te krijgen in wie de klant is. Dit gaan we uitnutten. Door klantprofielen nog meer te verrijken en met deze kennis campagnes te bouwen."

### **Ruimte voor groei**

Ondanks de grote focus op de klant en de klantreis zijn er voor Bouwmaat nog verbeterpunten om verder te groeien. "Closed loop-feedback, het terugkoppelen van verbeteringen aan klanten, kan beter", stelt Bont. Ze voegt toe: "Ook moeten we klantinzichten nog meer gaan delen met de betrokken afdelingen, zodat zij weten wat hun rol is in de klantreis en weten wat ze moeten doen om de klant nog beter van dienst te zijn. Iedereen kan de klant helpen zijn klus makkelijker en beter te klaren. Van belang is de afdelingen nog meer te betrekken bij klantonderzoek, door het bijwonen van klantpanels en bijvoorbeeld 'shop-a-longs'. Silo-overstijgend werken we samen aan de verbeterpunten."

Medewerkers moeten in de toekomst successen delen over wat een klant waardeert, over hoe ze het verschil hebben gemaakt als medewerker of over hoe ze een proces klantgerichter hebben ingericht. Zo kan iedereen leren van elkaars best practices.

Ook is het belangrijk om vestigingen te stimuleren om nog meer proactief op een klant af te stappen om hem te leren kennen, te weten wat hem drijft, hobby's, behoeften, wensen en eventuele privé zaken in kaart te brengen. Niet omdat het moet, maar omdat het kan en je hiermee de klant beter leert kennen. Om zodoende een maatje te worden waar hij op kan bouwen. Bont: "De medewerker is namelijk een goede adviseur, gesprekspartner, inspiratiebron en hij praat dezelfde taal als de bouwer. Daarom zijn we gebaat bij vastlegging van klantinzichten in het CRM-systeem, om campagnes zo relevant mogelijk te maken." In haar ogen blijft een tevreden klant vaak langer klant, maar is dit niet per se een loyale klant. Hij waardeert de formule, tot er een beter alternatief komt. Emotioneel verbonden klanten daarentegen zijn ambassadeurs. Dat is de overtreffende trap.

Bouwmaat is goed in het bouwen van relaties, en dat wil het bedrijf nóg meer uitbouwen. Door iedere dag een fan te maken. Niet alleen worden de campagnes persoonlijker, afgestemd op koop en klikgedrag. Ze zullen ook meer inspelen op de emotie van de klant en bewijzen welke rol Bouwmaat kan vervullen in zijn bedrijf en/of zijn leven, en welk gevoel dat geeft.

Een substantiële uitdaging is het aansturen van de vestigingen. Doordat Bouwmaat een franchise-organisatie is, heeft het te maken met vier verschillende franchisenemers die de vestigingen aansturen. Dit maakt het soms lastig om de neuzen dezelfde kant op te krijgen en aandacht te vragen voor bepaalde zaken. Bont: "De franchisers werven de medewerkers en zorgen ervoor dat ze in hun kracht staan. Wij kunnen aangeven dat we willen dat ze het CRM-systeem gaan vullen met

klantinzichten, maar ze zullen eerst moeten begrijpen waarom dit belangrijk is. Wat het hun brengt. Blijje klanten zorgen voor blijje medewerkers en daarmee voor werkplezier.”

### Samenwerken

Klantreizen, maar ook bepaalde touchpoints, zijn afdelingsoverstijgend. Afdelingen moeten verder kijken dan vanuit hun eigen belangen en KPI's. Wat is goed voor de klant en goed voor Bouwmaat? Als franchiseformule is het lastiger om invloed uit te oefenen dan wanneer je een formule hebt met eigen filialen. De franchisenemers zijn zelf commercieel verantwoordelijk. “Wij voeden hen uiteraard wel met informatie en sturen op bepaalde acties en gedrag. Als we een verbetering willen doorvoeren die voor de klant fijn is, maar de *backlog* zit vol bij applicatiebeheer, dan sluit je achteraan aan. Het managementteam moet bepalen welke punten het eerst opgepakt moeten gaan worden en hier FTE en budget voor vrijgeven. Verschillende belangen spelen dan mee”, vertelt Bont.

Als je een meer persoonlijke relevante ervaring wil bieden, is het nodig om meer content paraat te hebben. Dit vraagt om meer ontwikkelcapaciteit. Maar ook analyse hiervan door te testen op diverse doelgroepen. “Wij worden als zeer klantvriendelijk ervaren, zijn volgens velen de perfecte ontmoetingsplaats. Toch is er meer nodig om loyale klanten te krijgen. Prijs, assortiment, locatie et cetera moeten blijven aansluiten op de veranderende wensen van onze doelgroep. En met oprechte interesse in de individuele klant krijg je veel waardevolle informatie te horen. Weten wie hij is, hoe je hem het beste kunt helpen, wat hij doet, wil en verwacht ... Zo kan de medewerker die verwachtingen waarmaken en overtreffen. Zorgen voor de gunfactor.”

### Trigger-based campagnes en customer lifecycle

Bouwmaat heeft de afgelopen jaren gewerkt aan diverse triggered-based campagnes waarmee klanten door de customer lifecycle worden geholpen. Vakmensen die een bedrijf starten krijgen de ‘Welkom bij Bouwmaat’-campagne, die erop is gericht vakmensen te ondersteunen bij de start van hun bedrijf. Deze campagne kent ruim zestig vertakkingen en zorgt uiteindelijk voor de instroom van vele nieuwe klanten. Maar daarnaast zijn er ook campagnes voor het ingroeien en laten kennismaken met de formule. Of het terugwinnen van klanten. Ook heeft Bouwmaat onlangs zijn Spaarprogramma volledig gedigitaliseerd. Klanten sparen nu door aankopen te doen, maar ook gedrag kan worden beloond met spaarpunten.



De customer lifecycle bij Bouwmaat

Bij aanvang was het belangrijk om ook de regiomanagers van de franchisenemers te overtuigen van de kracht van de campagnes en hierop te sturen. Zij moeten het belang zien, om vervolgens hun vestigingen hierop aan te sturen, er tijd voor vrij te laten maken en te monitoren. “Om de vestigingen hierin mee te nemen en de campagnes te omarmen heb ik een instructievideo gemaakt van de ideale klantreis, met tips & tricks van de best scorende vestigingen. Zo leren ze van elkaar in plaats van dat het hoofdkantoor oplegt wat zou moeten werken”, aldus Bont.

De campagnes worden gemeten in dashboards en zijn inzichtelijk op franchisenemerniveau. De campagnes worden regelmatig geëvalueerd en besproken met de commercieel verantwoordelijken. Zo is Bouwmaats Spaarplan vorig jaar een digitaal spaarprogramma geworden. Bont: "Van likken van zegels naar klikken van cadeaus en korting op je aankopen. Digitalisering speelt sowieso een belangrijke rol. Door de afdeling e-commerce wordt gewerkt aan het verbeteren van de online klantreis. We bieden een unieke persoonlijke klantervaring via personalisatie met de mobiele app, op de website en in e-mails. Op deze manier kunnen klanten kiezen voor het gemak en de snelheid van digitaal, zonder het persoonlijke contact met Bouwmaat te verliezen. Denk bijvoorbeeld aan slim zoeken en vinden op maat. Wij kennen je merkvoorkeur en persoonlijke aankoopgeschiedenis. We weten wat anderen kochten en kunnen een relevant bijpassend product tonen."

### Klantonderzoek

"Klanten blijven loyaal, doordat je hun de juiste dienstverlening biedt, die aansluit op hun wensen en behoeften en het hun makkelijk maakt om zaken met je te doen. Omdat deze steeds veranderen en je concurrentieveld ook, zul je klantinzichten moeten vergaren om de dienstverlening hierop aan te laten sluiten. Hoe zorg je dat je in de belevingswereld van de klant komt? Door hem te begrijpen, kennen en waarderen. Dan weet je welke rol je speelt en kunt spelen in het leven van de klant", omschrijft Bont. Klanten vertellen je immers iedere dag wat je morgen beter kunt doen. Daarom meet Bouwmaat op diverse touchpoints de ervaring. Daarnaast worden er performance-onderzoeken uitgevoerd, om te zien wat er goed gaat en behouden moet blijven en wat er beter kan ten opzichte van de concurrentie. Passend bij de strategie van Bouwmaat. Daarbij staat de vraag centraal: wat is goed voor de klant en Bouwmaat?



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

Het verbeteren van omnichannel klantreizen is volgens Jolanda Bont een voorwaarde voor succes. "Daarom doen we bij diverse ombouwen klantonderzoek: kwalitatieve klantenpanels, shop-a-longs in de vestiging om de klantreis te begrijpen en vervolgens ter verificatie een online onderzoek. We tekenen de buyer journey en de customer journey op om inzicht te krijgen in de *jobs to be done*. Onze categorymanagers, campagnemarketeers en de afdeling winkelbouw en -inrichting worden hierbij betrokken. Zij gaan aan de slag met de uitkomsten van deze onderzoeken." Naast dit soort live-onderzoeken levert deskresearch naar de zelf verzamelde data natuurlijk ook veel informatie op.

Diverse klantwaarderingen en de belangrijkste highlights (pijnpunten) worden gedeeld met betrokkenen. Grotere klantonderzoeken worden besproken in het managementteam en met de franchisenemers.



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

De rol van mensen en data (vijfde rij) in het Customer Engagement Maturity Model



## **CASE: Klantwaarde - Verbetering klantwaarde continu proces bij De Heus** *In gesprek met Martijn Visscher, global e-business manager*

Sinds de oprichting in 1911 is De Heus van een klein regionaal bedrijf uitgegroeid tot één van de grootste spelers in de Nederlandse mengvoederindustrie. De Heus behoort inmiddels tot de top-15 van diervoederleveranciers in de wereld. Daarmee veranderde natuurlijk ook de interactie met klanten. Focus op customer engagement is hierbij cruciaal.

“Wij zien in customer engagement belangrijke componenten om onze ‘*on the farm approach*’ continu te blijven verbeteren. Customer engagement-oplossingen bieden ons de mogelijkheid om onze kennis en kunde van diervoeding te combineren met de specifieke omstandigheden en behoeften van onze individuele klanten”, licht Visscher toe.

Het omarmen van de extra mogelijkheden om op een zo persoonlijk en relevant mogelijke manier te communiceren met de doelgroep gebeurt bij De Heus op een geleidelijke en gedifferentieerde schaal. Het begint met de zogenoemde ‘*willingnes*’ van een businessunit. Als een businessunit de potentie ziet van een bepaalde oplossing op het gebied van customer engagement, dan ondersteunt de *global* afdeling de businessunit bij het realiseren van de oplossing. Er is geen one-size-fit-all. Zo heeft iedere businessunit zijn eigen customer journey en kanalen. Er zijn grote verschillen tussen de landen, ook wat betreft communicatieplatformen. Toch merkt Visscher een toename op in het onderling delen van resultaten van nieuwe oplossingen: “We zien dat er daardoor versnelling optreedt in het omarmen van oplossingen en dat de vraag naar het verkennen van nieuwe oplossingen toeneemt.”

### **Intern draagvlak creëren**

Draagvlak is een veelvoorkomende uitdaging binnen organisaties. En dat terwijl ‘buy-in’ door meerdere lagen vaak essentieel is voor het slagen van projecten. Bij De Heus is het creëren van draagvlak voor customer engagement-oplossingen een continu proces van informeren, inspireren en enthousiasmeren. “Deze combinatie zet ons team elke keer weer in wanneer we een nieuwe ontwikkeling zien die kan bijdragen aan het verder vervolmaken van onze aanpak. Met alleen een droge businesscase bent je er niet”, legt Visscher uit. “We leggen bij elk initiatief uit wat de oplossing kan bijdragen aan bepaalde bedrijfsdoelstellingen en we laten zien hoe het in potentie kan werken door middel van concrete voorbeelden. We informeren en inspireren dus. En we proberen grote projecten op te knippen in kleinere onderdelen die we snel in de praktijk kunnen brengen zodat onze interne stakeholders enthousiast worden en blijven.”

### **Klantwaarde door hechte klantrelaties**

In de b2b-sector, waar je weinig met impulsaankopen en meer met een (consultative) langdurige klantrelatie te maken hebt, is het opbouwen en behouden van ‘*meaningful relationships*’ zeer belangrijk. Daarbij is het uiteindelijk de klant die bepaalt of hij de relatie betekenisvol 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 verhogen.

### **Van initiatieven naar standaarden**

De Heus is een erg ondernemende organisatie waarbij ruimte voor initiatief binnen alle lagen van de organisatie wordt gegeven. Visscher: “Dit vereist dat we op het gebied van mens & organisatie, data en technologie een niveautje hoger moeten komen. We zien een versnelling in de adoptie van nieuwe



oplossingen die bijdragen bij het verbeteren van customer engagement. We komen daarmee op een niveau waarbij we bepaalde zaken in de basis straks meer moeten standaardiseren in zowel onze technology-stack als in de wijze waarop bepaalde processen rond customer engagement worden gevoerd.”

Dat hoeft volgens Martijn Visscher geen complexe exercitie te zijn. Zo zou het uitbreiden van de interne customer engagement-community een doel kunnen zijn. “Als ons dat lukt kunnen we door inspireren, enthousiasmeren en informeren aan de businessunits uitleggen waarom we bepaalde initiatieven moeten oppakken. En dan is het een logische stap om ook zaken op het gebied van data en technologie op te pakken.”

### Er is niet één belangrijke stap

De weg naar optimale customer engagement binnen een groot, internationaal bedrijf als De Heus bestaat uit veel stappen en processen die in elkaar grijpen. “Het succes van de ene stap hangt echt heel erg af van de stappen die je daarvoor hebt gezet. Daarmee is er niet één ‘belangrijkste’ stap. Wel kun je zeggen dat het hebben van een duidelijke visie en doel rondom *personalized engagement* een absolute randvoorwaarde is. Elke stap die we willen zetten moet helpen om weer iets dichterbij dit doel te komen”, licht Visscher toe. Dat De Heus aardig onderweg is op de in het model uitgestippelde route, is volgens de e-businessmanager zichtbaar aan het feit dat iedere afdeling met klantcontact samenwerkt als het gaat om nieuwe initiatieven (organisatie), dat data per kanaal wordt geaggregeerd (data), dat er veel kanalen geïntegreerd zijn en dat informatie wordt gedeeld die specifiek is toegesneden op de individuele behoeftes van de doelgroep (klantwaarde).

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

De rol van mensen en data (onderste rij) in het Customer Engagement Maturity Model

## UITDAGINGEN BESCHREVEN

In de blueprint moesten we omwille van de beperkte ruimte zeer selectief omgaan met de omschrijving van de uitdagingen die uit de eerste brainstormsessies zijn gekomen. Hieronder de uitgebreide versie.

In de expertgroep The Architecture of Customer Engagement 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 vormen de grondslag voor de uiteindelijk geformuleerde pilaren die centraal staan in het Customer Engagement Maturity Model.

### Uitdagingen verschillen per type organisatie

Allereerst viel op dat de uitdagingen sterk konden verschillen per sector, bedrijfsgrootte en focus. Hieronder drie voorbeelden van uitdagingen die per organisatietype werden ondervonden.

#### Cross-border organisaties

Uiteraard is customer engagement relevant voor alle markten waarin een bedrijf actief is. Toch viel ons bij cross-border organisaties een aantal knelpunten op die om een oplossing vragen:

- centrale initiatieven of technologieën worden naar landen uitgerold, maar ze passen daar wellicht niet;
- vaak zijn er lokaal ook al initiatieven genomen. Landen in een internationale organisatie, juist als deze al lang bestaat, hebben wellicht veel autonomie. Daardoor is er nogal eens gebrek aan *alignment* tussen de businessunits en het hoofdkantoor;
- het maturity-niveau wat betreft digitalisering en datacollectie kan per land sterk verschillen;
- ten slotte kunnen eindklantprofielen en -behoeften erg uiteenlopen, waardoor datagebaseerde beslissingen tussen de landen zeer divers kunnen uitvallen. Dit kan impact hebben op veel processen van klantcommunicatie tot uiteindelijke productontwikkeling.

#### Producenten

Voor deze groep heeft customer engagement een speciale tint. In tijden dat producenten hun producten vooral via een retailnetwerk verkochten, zagen ze de dealer annex reseller als klant. Maar hierdoor ontstond een 'disconnectie' met de eindklant. Inmiddels verkopen steeds meer producenten online. Daarmee ontstaat er ook een verschuiving van het klantbeeld: de consument komt centraal te staan. Wat daarbij speelt:

- marketing en engagement-activiteiten gericht op de eindklant verschillen substantieel van activiteiten die zich op dealers en resellers richten;
- verzamelde data van consumenten geven inzicht in wat de eindklant wil, wat kan helpen bij marketing en communicatie, maar ook bij assortimentsbepaling en productontwikkeling;
- de communicatie rondom het merk via directe kanalen en via de dealers moet worden geharmoniseerd.

"Van oudsher beschouwden we de dealer als klant. Nu willen we in contact zijn met de eindconsument, dus moeten we omdenken."

**Jeroen van Huet, CRM-manager bij Auping**

## B2b-bedrijven

B2b-organisaties bevinden zich vaak in de transitie van een 'oude salesorganisatie' naar nieuwe, gedigitaliseerde businessmodellen. Bij een traditionele b2b-speler met dito salesteam vergt een transformatie naar digitale, centrale collectie en gebruik van data een substantiële verandering van processen en rollen. B2b-inkoop verandert in een langzamer tempo dan b2c-inkoop. Maar de 'mens' achter het bedrijf raakt even goed gewend aan digitalisering, en zodoende zet dit zich ook in de b2b-sector voort. Dat biedt enorme kansen op het gebied van personalisatie: b2b-handel wordt van oudsher gekenmerkt door speciale prijsafspraken, aanbiedingen per klant en een goede relatie tussen accountmanagers en kopers. In een onderzoek van PROS en Hanover Research (*What B2B Buyers Want in 2019*) gaf 69% van de b2b-inkopers aan dat personalisatie hun de kans op echte meerwaarde biedt. 76% zegt dat hun b2b-verkopers aanbiedingen reeds aanpassen aan hun individuele behoeftes. De insteek moet verschuiven van product- en kostengedreven naar data- en marktgedreven. De uitdagingen in deze sector zijn, samengevat:

- er is sprake van een 'oude' salesorganisatie met dito processen;
- er zijn veel databronnen, maar er is weinig integratie;
- data zijn niet bereikbaar voor alle afdelingen en medewerkers.

"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**

## Uitdagingen verschillen per onderwerp

### Strategie

Een succesvolle martech-implementatie (martech staat voor marketingtechnologie, zie de afkortingenlijst verder in deze bijlage) is alleen mogelijk als alle betrokken onderdelen van een bedrijf hieraan samenwerken. Liefst op een holistische, geïntegreerde manier. Dat betekent dat er binnen een bedrijf een brede 'buy-in' (lees: steun) moet zijn voor deze manier van denken en werken. Het kost tijd, geld en verschuift wellicht de KPI's van de betrokken teams. Daarom is de centrale en eerste uitdaging om customer engagement niet als een 'project' te zien dat ergens in een silo gemanaged wordt, maar als een nieuwe manier van zakendoen. De grondslag van een verandering van deze orde van grootte is een bedrijfsbrede strategie. Deze moet duidelijk uitstippelen wat de stappen zijn, de technologische behoeftes, de potentiële impact per afdeling en het proces. Met behulp van de strategie kan er betrokkenheid in de organisatie worden gecreëerd.

### Mensen en organisatie

Voor traditionele, 'oude' organisaties is voor hedendaagse customer engagement een hele nieuwe manier van werken nodig. Hier zijn de veranderingen vaak zo ingrijpend, dat er behoefte is aan verandermanagement. Er zullen binnen de lagen van een bedrijf veel visies bestaan op customer engagement. Ook vergen nieuwe technologieën en processen nieuwe vaardigheden. Ook belangrijk is het aspect dat mensen in de 'frontlinies' ook de flexibiliteit zouden moeten hebben om te kunnen acteren op klantbehoeftes. Een nieuwe manier van werken kan met zich meebrengen dat beslissingen ergens anders of op een andere manier moeten worden genomen. Dit heeft grote impact. Enkele van de mogelijke struikelblokken:

- mensen in de verschillende lagen van het bedrijf zien het nut van customer engagement

- onvoldoende in of ze interpreteren het op verschillende wijze;
- de juiste trainingen voor de ontwikkeling van passende vaardigheden ontbreken;
- de communicatie om bedrijfsbrede 'buy-in' te creëren is onvoldoende.

## Technologie

Ook op het vlak van technologie zien we behoefte aan verandering. Hier zijn de uitdagingen als volgt:

- de ict-infrastructuur van een bedrijf is verouderd;
- een duidelijke visie op ict ontbreekt;
- potentiële waarde van tools wordt niet of onvoldoende gemeten;
- de focus is van oudsher gericht op financiën en product, niet op de markt;
- de klant staat niet centraal bij beslissingen;
- tools kunnen zijn aangeschaft, maar de mensen annex vaardigheden om er het beste uit te halen ontbreken;
- vanuit de POC (*proof of concept*) is een overstap naar duurzame technologische investeringen vaak lastig.

Voor bedrijven is het uitdagend om een businessmodel te formuleren waarin het verzamelen van data vertaald wordt naar praktische output die uiteindelijk commerciële KPI's helpt te behalen. De beweging van data verzamelen naar martech-implementatie tot uiteindelijk een meetbare ROI vergt echter een duidelijk strategie. Deze moet eigenlijk geformuleerd worden voordat er tools aangeschaft en ingezet kunnen worden.

## Data

Wie de klanten op een schaalbare manier wil bedienen met relevante communicatie, interacties en aanbiedingen, zal snel beseffen dat dit zonder data niet mogelijk is. De meeste bedrijven zijn dan ook al zeer actief op het gebied van data vergaren en gebruiken. De eerste transitie die plaatsvindt op weg naar een gestructureerd gebruik van data is die van 'onbewust' naar 'bewust' data verzamelen. Dus niet alleen werken met wat sowieso door je processen binnenkomt, maar gericht bepaalde datapunten 'ophalen'. Toch blijken data, naast het hart van succesvolle customer engagement, ook de grootste uitdaging voor organisaties te vormen. De uitdagingen zijn:

- er zijn veel databronnen die niet (optimaal) geïntegreerd zijn;
- er zijn veel (onoverzichtelijke en versnipperde) data;
- data zijn niet toegankelijk voor iedereen;
- een vertaling van data naar praktische strategie ontbreekt;
- een langetermijnvisie ontbreekt;
- de data zitten in silo's;
- de kwaliteit van de data is niet consistent;
- het ontbreekt aan een businessmodel om iets uit data te halen.

## Integratie van touchpoints en data voor een naadloze customer journey

Naast data is ook integratie een ontzettend belangrijk ingrediënt voor succesvolle customer engagement. Integratie is hier echter een verzamelbegrip van verschillende uitdagingen:

- integratie van tools is vaak onvoldoende, ze hebben ieder hun eigen weergave;
- integratie van kanalen waarop klantinteractie plaatsvindt is onvoldoende;
- integratie op verschillende afdelingen blijft achter. Wie is er met de klant in contact geweest en wat is die te weten gekomen? Wordt eerder vergaarde informatie toegepast?

## LIJST MET AFKORTINGEN

In de blueprint en in deze bijlage maken wij gebruik van diverse afkortingen en vaktermen, die op verschillende wijze geïnterpreteerd kunnen worden. Ook in ons maturity-model worden termen gebruikt die wij graag willen toelichten en kaderen. Hieronder vind je de definities zoals deze door de expertgroep tijdens het maken van deze blueprint gehanteerd zijn.

- CPA *Cost per acquisition*. Dit zijn de kosten die een bedrijf moet maken om een conversie teweeg te brengen.
- CLV *Customer lifetime value*. Dit is de waarde die een klant gedurende zijn gehele 'levenscyclus als klant van een bedrijf' inbrengt.
- KPI *Key performance indicator*. Dit is een afgesproken meetpunt. Dergelijke meetpunten (bijvoorbeeld conversies, websitebezoek, terugkerende klanten) worden vaak als doelstellingen in een jaarplan gezet. Ze zijn handig voor het beoordelen van de performance van een bedrijf, een actie of een campagne.
- Martech *Marketingtechnologie*. Dit omschrijft tools, platformen en technologieën die worden ingezet door bedrijven om hun marketing en hun customer engagement te professionaliseren en optimaliseren.
- Martech-stack Dit omschrijft het exacte pakket aan hierboven omschreven technologie dat een bedrijf 'X' op een moment 'Y' ter beschikking heeft.
- POC *Proof of concept*. Een concept dat voor demonstratie is uitgewerkt tot een werkend model om de haalbaarheid te bevestigen.

## LITERATUUROVERZICHT

Deze onderzoeken en rapporten zijn een mooie aanvulling op deze blueprint:

- *Executive Guidebook: Maximize the Impact of Personalization*, Gartner (2019)
- *10 Marketing Predictions for a New Decade*, Marketo (2020)
- *CMO Spend Survey Research 2019-2020*, Gartner (2020)
- *The Future of Marketing is Creative*, Adobe (2019)
- *What B2B Buyers Want in 2019: Speed, Personalization and Intelligence*, PROS & Hanover Research (2019)
- *The State of Marketing*, 5th edition, Salesforce (2018)