

Expertgroep

Customer Engagement

Handvatten voor succesvolle customer engagement

Takeaways

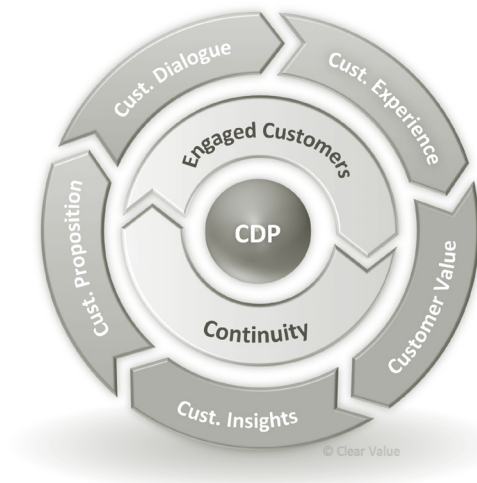
1. In de kern van het Customer Engagement Framework draait alles om de klantgegevens. Deze gegevens worden door steeds meer bedrijven erkend als het fundament en een randvoorwaarde voor een optimaal customer engagement.
2. De customer insights vormen de op data gebaseerde klantinzichten van het Customer Engagement Framework waarmee de overige bouwstenen van het model worden 'gevoed'. Hierdoor kunnen bedrijfsprocessen, proposities, klantinteracties en ervaringen worden geoptimaliseerd en verbeterd.
3. De goed ingevulde en op elkaar afgestemde bouwstenen van het Customer Engagement Framework, die allemaal draaien om een actueel en compleet klantbeeld in bijvoorbeeld een Customer Data Platform, leveren uiteindelijk twee soorten waarden: zeer tevreden klanten of engaged customers (fans) en continuïteit voor je bedrijf.

Hosts

Voorzitter

Volwassenheid en verbeterpotentieel van customer engagement vaststellen met het Customer Engagement Framework

Er was een tijd dat commercie niets anders was dan je klanten persoonlijk kennen. De ondernemer wist welke afnemers zijn producten wilden hebben en waarom. Hoever dat ging, blijkt uit een voorbeeld van het automerk Panhard. Aan het begin van de twintigste eeuw voerden de ingenieurs van deze Franse autofabriek zelf nog een persoonlijk gesprek met elke klant. Pas als de koper zijn individuele wensen kenbaar had gemaakt, werd de auto geproduceerd en aangepast aan de wensen van de klant. Natuurlijk zijn de tijden veranderd, maar de noodzaak blijft om persoonlijk en relevant te zijn in elke stap van de customer journey, zeker gezien de explosie van het aantal kanalen. Met de customer journey-methode breng je alle contactmomenten in kaart vanuit de (potentiële) klant. Technologie ondersteunt hierbij de interactie in de verschillende fasen van de journey. Door op het juiste moment te luisteren en te communiceren met de klant, wordt de klantrelatie versterkt. Dat is waar customer engagement om draait: de mate waarin jouw klant zich emotioneel betrokken voelt bij je bedrijf, merk of product. Voor deze bluepaper gebruiken we het Customer Engagement Framework (CEF).



Het doel van het CEF is om via een aantal bouwstenen *engaged customers* (bijzonder betrokken en loyale klanten) te creëren en te behouden, en zo de continuïteit van de onderneming te realiseren. Het framework is een hulpmiddel om de volwassenheid van customer engagement in een organisatie vast te stellen en te helpen verbeteren.

Klantgegevens (zoals profieldata, contactdata, aankopen en klikgedrag) worden door steeds meer bedrijven erkend als het fundament voor een optimale customer engagement en worden steeds vaker opgeslagen in een *customer data platform* (CDP).

Analyses van deze klantdata geven inzicht in wat klanten wensen en verwachten (*customer insights*). Op basis van deze inzichten kan een bedrijf niet alleen de communicatie personaliseren en beter timen (*customer dialogue*) en de ervaringen tijdens de oriëntatie en aankoop verbeteren (*customer experience optimization*), maar ook de redenen voor bijvoorbeeld het kopen bij het bedrijf en het willen optreden als ambassadeur (*engagement*) volgen en verbeteren. Door de *customer proposition* voortdurend in lijn te houden met de verwachtingen van de klant – en die zelfs te overtreffen – blijft de formule actueel en onderscheidend en de klant *engaged*. Het niet hebben van een onderscheidende propositie staat gelijk aan *disengagement* van klanten.

Als bedrijf of organisatie moet je ervan bewust zijn dat de loyaliteit van klanten meer en meer gebaseerd wordt op de *ervaring* die een klant met jouw merk of bedrijf heeft. Het is dus belangrijk om aandacht te besteden aan customer engagement.

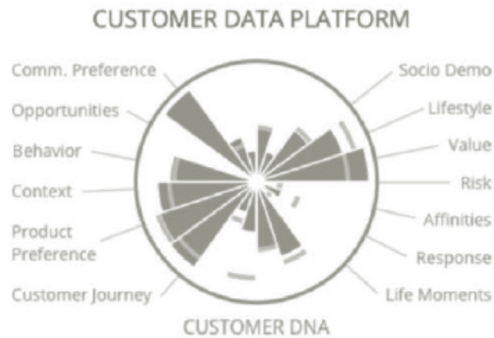
In onderstaande hoofdstukken wordt ingegaan op elk van de bouwstenen van het Customer Engagement Framework. Wat zijn de kritieke succesfactoren en hoe kun je versnelling aanbrengen?

Het customer data platform

Alles draait in de kern van het CEF om de klantgegevens. Deze worden door steeds meer bedrijven erkend als het fundament voor een optimale customer engagement. Analyse van deze klantdata geeft je inzicht in wat klanten willen en verwachten. Op basis van deze inzichten en informatie kun je de bedrijfsprocessen, proposities, klantinteracties en ervaringen verbeteren.

Gefragmenteerde data bruikbaar maken

Een van de grote uitdagingen hierbij is: Hoe breng je alle data op een bruikbare manier bij elkaar? De klantgegevens zitten doorgaans in uiteenlopende systemen, bronnen en bestanden, en worden beheerd binnen verschillende afdelingen – de bekende silo's. Deze bevatten elk fragmenten van de klantdata, waardoor het totaalplaatje per klant ontbreekt. In combinatie met verouderde processen, gebrekkige besturing en eigenaarschap en een niet-geïntegreerd ict-landschap, is het voor bedrijven lastig om een eenduidig klantbeeld te creëren. Daardoor missen organisaties kansen om hun klanten optimaal te bedienen. Zeker in een hoog-competitief speelveld, waarbij steeds meer concurrenten en nieuwkomers gebruikmaken van data in combinatie met *data science* en technologie, moet je als organisatie mee in de ontwikkelingen. Dit kan bijvoorbeeld met behulp van een customer data platform (CDP).



Customer data platform¹

Klantgegevens combineren tot één compleet klantbeeld

Een CDP is een belangrijk technologisch hulpmiddel bij het creëren van een datagedreven klantbenadering. Het betreft een permanent beschikbare omgeving waarin je alle relevante klantgegevens kunt combineren tot één compleet record per klant (*golden record, customer DNA*). Denk hierbij aan online zoek- en klikgedrag, contactgegevens en -momenten en interesseprofielen. Een CDP omvat dus niet alleen de traditionele data zoals de kassabon, maar ook ongestructureerde of big data. Een ander verschil met traditionele *data warehouses* is dat de oplossing wordt beheerd door marketeers, en niet door de ict-afdeling. Dit is een voordeel voor beiden: als marketeer kun je snel bronnen met klantgegevens combineren en analyseren, klanten categoriseren, nieuwe klantsegmenten ontdekken en voorspellingen doen over aankoopgedrag. De ict-afdeling wordt minder belast, omdat er veel minder gebouwd hoeft te worden. Zodra met behulp van het CDP een klant wordt herkend als hij je website bezoekt, een app gebruikt of het callcenter belt, kun je vanuit de kenmerken van de klant bijna direct een passend aanbod doen of een relevante persoonlijke interactie starten. Dat gebeurt met een snelheid en precisie die op traditionele of handmatige werkwijze niet mogelijk is. Met een CDP leg je het fundament voor de toekomstige contacten met jouw klant en voor het gevoel dat de klant daarbij heeft: de customer experience.

1. Customer insights discovery

De customer insights vormen de op data gebaseerde klantinzichten van het Customer Engagement Framework waarmee de overige elementen van het model gevoed worden. Zonder betrouwbare inzichten:

- kan er geen klantpropositie ontwikkeld worden die aansluit bij de behoefte van jouw klant;
- voldoet de klantdialog niet aan de verwachtingen;
- is de customer experience minder persoonlijk en/of relevant;
- is de impact van alle inspanningen op de *customer value* niet of nauwelijks te monitoren.

Om het engagement van de klanten met jouw organisatie te verbeteren, zijn op (klant)data gebaseerde bruikbare klantinzichten en *metrics* (samengesteld resultaat uit metingen zoals user experience) een vereiste.

¹ NGDATA

Het customer data platform verzamelt accurate, actuele en complete (klant)data, waaruit analyseteams vervolgens customer insights afleiden op het gebied van bijvoorbeeld klanttevredenheid, customer value en zoek- en koopgedrag. Hiermee kan jouw organisatie strategieën en plannen ontwikkelen, maar ook voorspelmodellen en algoritmen om services, producten en contacten in het operationele proces zo persoonlijk en relevant mogelijk te maken.

Kritieke succesfactoren	Versnellers
<ul style="list-style-type: none"> • Centrale klantendatabase (CDP) • Kwalitatieve klantdata • Hoogwaardig analytics-team • Gebruik customer insights in journey en besluitvorming • Combineer inzichten uit verschillende bronnen • Testen van concepten en producten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor alignment met bedrijfsdoelen • Zet kleine, tastbare stappen • Deel (ook kleine) successen • Bouw kennis en kunde in eigen organisatie op • Gebruik moderne tools

1.1 Kritieke succesfactoren

Om tot de juiste insights te komen is een compleet klantbeeld, zoals je met het besproken CDP kunt creëren, onontbeerlijk. De beschikbare data moeten actueel, correct, compleet en uniek (ACCU) zijn. Daarnaast is het belangrijk dat alle definities binnen je organisatie eenduidig zijn om onjuiste interpretaties te voorkomen. Om een zo compleet mogelijk beeld op te stellen, is het van belang om inzichten uit verschillende bronnen met elkaar te combineren (kwalitatief en kwantitatief).

Het analyseteam dient bekend te zijn met moderne onderzoeks- en analysetechnieken, en moet in staat zijn om de gevonden inzichten duidelijk te vertalen naar praktische toepassingen en de organisatie hierin mee te nemen. De gevonden insights moeten leiden tot een betere customer journey voor zowel bestaande als nieuwe klanten. Daarnaast ondersteunen de insights de bedrijfsdoelstellingen en zijn ze bruikbaar voor toekomstige beslissingen. Het testen van nieuwe concepten en producten/diensten levert vaak verrassende, nieuwe perspectieven op en verdient een belangrijke plek in de onderzoeksagenda.

1.2 Versnellers

Er kan vaak met kleine stappen al heel wat winst behaald worden. Dit geeft een basis om op verder te bouwen. Om het gebruik van customer insights binnen je organisatie te kunnen versnellen en het bereik te vergroten, is het van belang dat ze de bedrijfsambities en -doelen als vertrekpunt nemen: analyses zijn een middel en moeten niet een doel op zich worden. Daarnaast is het van belang om behaalde successen op basis van de customer insights te laten zien en daarbij de rol die de inzichten hebben gespeeld bij het succes aan te tonen, te onderstrepen en te herhalen. Met behulp van customer insights wordt de kennis van de behoeften van de klant vergroot. Het is daarom van belang dat de competenties om de inzichten op te halen, de data te analyseren en deze om te zetten in kansen, binnen de organisatie zelf worden opgebouwd. De samenstelling van het team speelt een belangrijke rol. Naast analisten heb je teamleden met de juiste skills nodig, die de organisatie informeren en mee kunnen nemen in de veranderingen die op basis van de customer insights doorgevoerd (moeten) worden. Om het team zo efficiënt mogelijk te laten werken moeten ze beschikken over moderne tools, waarmee data makkelijk kunnen worden verzameld, geanalyseerd en gepresenteerd in intuïtieve, interactieve rapportages.

2. Customer dialogue management

Om te komen tot enthousiaste, betrokken klanten die loyaal zijn én als ambassadeur jouw merk of organisatie aanbevelen, is het goed organiseren van een op de klant afgestemde klantdialoog essentieel.

Je kunt de wederzijdse communicatie (de dialoog) met behulp van data en het integrale beeld van de klant uit het CDP precies afstemmen op de specifieke klantkenmerken en contactkanalen, passend bij de fase van de customer journey en gericht op de context (thuis, in de winkel, online): de juiste persoon krijgt de juiste boodschap, via het juiste kanaal, op het juiste moment, met de juiste gegevens. Om dit te realiseren, moet je algoritmen, triggers ("als dit, dan dat") definiëren en softwareoplossingen kiezen.

Kritieke succesfactoren	Versnellers
<ul style="list-style-type: none">• Centrale klantendatabase (CDP)• Laagdrempelige klantinteractie• Klantgerichte medewerkers die in effectieve interactie zijn getraind• Customer selfcare-mogelijkheden• Klantgerichte cultuur• Relevante content	<ul style="list-style-type: none">• Maak keuzes in interactiekanalen• Meet emoties op social media en koppel (extra) capaciteit hieraan• Ontsluit kennis en feedback naar hele organisatie• Intelligente tooling die dialoog faciliteert

2.1 Kritieke succesfactoren

Om op basis van een integraal beeld van de klant een omnichannel dialoog te kunnen voeren is een centraal klantbeeld in de vorm van het eerder genoemde customer data platform (CDP) onontbeerlijk. Het CDP zorgt er niet alleen voor dat een klant over kanalen heen herkend wordt, maar ook dat de klant relevante, contextuele content aangereikt krijgt die is afgestemd op onder andere het klantprofiel en de fase in de customer journey. De klant bepaalt zelf welk kanaal hij graag gebruikt.

Het is de uitdaging om de klantinteractie zo gemakkelijk en laagdrempelig mogelijk te maken, bijvoorbeeld door het integreren van chat als kanaal en door de klant zo snel mogelijk in contact te brengen met een medewerker met de juiste kennis. Deze medewerkers moeten daarom getraind zijn in hoe ze conversaties moeten voeren. Het is ook klantgericht als de klant de mogelijkheid heeft om, bijvoorbeeld in een persoonlijke omgeving, zijn persoonlijke voorkeuren aan te geven en aan te passen. Om optimaal in te spelen op de voorkeuren, is het uiteraard van belang om te beschikken over voldoende content die aan de uiteenlopende wensen tegemoet komt.

Het is voor een goed dialoogmanagement van belang dat er in de organisatie een klimaat heerst waarin denken en handelen vanuit de klant gestimuleerd wordt. Een directie kan hier een grote rol in spelen door te sturen op KPI's die betrekking hebben op customer engagement. Een CDP geeft de mogelijkheid om commerciële besluiten te nemen op basis van datamodellen: niet de mens alleen bepaalt de meest relevante klantboodschap, maar hij wordt hierbij ondersteund door een model. Dit betekent voor veel bedrijven een cultuurverandering; het vergt een nieuwe manier van denken en werken. Om customer engagement succesvol te implementeren in je organisatie is het daarom van belang het aspect 'cultuur' voldoende aandacht te geven, zodat iedereen overtuigd is dat dit essentieel is voor continuïteit en groei in *the age of the customer*.

2.2 Versnellers

Als je wilt starten met het verbeteren van de dialoog met behulp van een CDP, is het belangrijk om een keuze te maken in de kanalen die je de klant wilt bieden. Zijn Twitter en Pinterest bijvoorbeeld echt nodig of is focus op bijvoorbeeld Facebook en Instagram voldoende? Door het aanbrengen van focus kun je de dialoog hier eerst op orde brengen voordat je gaat uitbreiden. Bij organisaties die te maken hebben met veel reacties van klanten, kan het zinvol zijn om de emotie te meten op social media; op basis daarvan kan capaciteit worden opgeschaald en kan er tijdig worden gereageerd. Door het centraal ontsluiten van kennis en informatie kunnen medewerkers sneller en uniform antwoord op klantvragen geven en oplossingen vinden voor klachten. Er zijn diverse tools op de markt die meerdere communicatiekanalen bundelen, klantinformatie tonen bij de conversatie en antwoorden voorstellen die gebruikt kunnen worden door de medewerker. Feedback van klanten over specifieke punten moet worden doorgespeeld naar de afdelingen die verbeteracties kunnen nemen (*closed loop learning*).

3. Customer value management (CVM)

Het doel van de bouwsteen *customer value management* (CVM) uit het framework is dat de interactie met de klant wordt aangestuurd en bepaald door de huidige en voorspelde toekomstige waarde die de klant vertegenwoordigt.

In tegenstelling tot de traditionele klantbenadering op basis van segmentatie, kun je door een persoonlijker benadering jouw klant optimaal bedienen en de *return on investment* per klant beter meten, voorspellen en verhogen. Op basis van die informatie kan het commerciële beleid per klant bepaald worden: welke klant is welke investering waard? Daarnaast zorgt inzicht in de klantwaarde voor handvatten aan de gehele organisatie om de klant centraal te stellen in haar handelen.

Kritieke succesfactoren	Versnellers
<ul style="list-style-type: none"> • Heldere definitie klantwaarde samengesteld uit verschillende bronnen • Tools en analytische capaciteiten medewerkers • Langetermijndenken op basis van key drivers • Doel: business performance structureel verbeteren • Continu proces met pilots en testen 	<ul style="list-style-type: none"> • Start klein, toets snel en schaal daarna pas op • Draagvlak voor modellen door verschillende afdelingen • Gebruik artificial intelligence, marketing automation en orkestratie

3.1 Kritieke succesfactoren

Wat is klantwaarde en wat zijn de voorwaarden om deze te berekenen? Allereerst is het van belang om te bepalen wat onder het begrip 'waarde' wordt verstaan. Voorop staat dat CVM in essentie draait om het vergroten van de economische of financiële waarde van de klant voor de organisatie. Naast een economische waarde die je kunt berekenen op basis van de *customer lifetime value* (CLV)-methoden – of die je heel pragmatisch kunt bepalen op basis van de hoogst haalbare financiële waarde van klanten met een vergelijkbaar profiel – wordt er in toenemende mate gekeken naar de sociale klantwaarde en de Net Promotor Score (NPS). De financiële klantwaarde is de meest gangbare manier van het meten en

beïnvloeden van klantwaarde. Voor zowel de financiële als de andere vormen van klantwaardebepaling geldt dat deze informatie per klant vaak verspreid opgeslagen ligt binnen de organisatie; Klantenservice weet bijvoorbeeld hoeveel calls er per klant zijn en dus welke kosten zijn gemaakt voor de service. Marketing heeft inzicht in wat de klant oplevert op social media en Sales of Controlling weet welke directe omzet de klant oplevert. Om een compleet beeld van de waarde per klant te krijgen, is het essentieel om deze informatie op één plek in de organisatie samen te brengen.

Naast een database waarin alle informatie per klant samenkomt, vormen de aanwezigheid van kwantitatieve modellen en analytische capaciteiten onder medewerkers de basis in een organisatie om te sturen op customer value management. Essentieel hiervoor is dat er een eenduidige werkwijze en procesbeschrijving is, zodat alle data op consistente wijze in de systemen komen. Als dit niet het geval is, dan is het in praktijk onmogelijk om modellen of analyses op de data toe te passen. Door onder andere het gebruik van definities wordt de kwaliteit van de insights geborgd en de juiste interpretatie versimpeld.

De sleutel tot succes: langetermijndenken! Bij CVM moet gekeken worden naar de lange termijn, met een inschatting van hoe de waarde van de klant zich zal ontwikkelen. Kortetermijndoelstellingen, zoals de omzet van volgende week, gaan hier niet altijd mee samen. Zo is het geven van korting een veel gebruikt middel. Deze korting resulteert vaak in een direct effect op de omzet – wat positief is. Echter, het heeft een negatief effect op de customer value als er geen plan achter zit hoe je de klanten die door de actie werden aangetrokken loyaal houdt. Door inzicht te hebben in de (potentiële) waarde van de aangetrokken klant en daar vervolgens een passend beleid op te voeren, wordt er op customer value gestuurd. Dit vraagt dus langetermijndenken. De vraag 'Wat doet deze actie met de customer value?' dient bij ieder commercieel voorstel meegenomen te worden om de business performance structureel te verbeteren.

Het is van belang dat je de juiste key drivers van CLV bepaalt en begrijpt door de juiste insights te achterhalen. Denk hierbij aan het:

- aantrekken van nieuwe klanten (acquisitie);
- behouden van de klant (retentie);
- vergroten van de opbrengsten per klant (cross-sell, up-sell, deep-sell);
- verlagen van (de kans op) klantverloop (churn);
- terugwinnen van klanten (win-back);
- verlagen van de klantkosten (bedieningskosten, relatiekosten, personeelskosten).

CVM is een continu proces. Door het opzetten van pilots en tests, en deze te beoordelen op het effect van customer value, kun je het optimale punt vinden tussen investering en opbrengst. Voor de hand ligt om dit binnen diverse segmenten (of met persona's) te doen voor de belangrijkste touchpoints van de customer journey. De resultaten van de analyses kun je vervolgens gebruiken om de processen te optimaliseren, om keuzen te maken rondom welk beleid wordt toegepast op welke klant en om de mix van verschillende 'channels' te bepalen die de customer value optimaliseren. Dit is een *ongoing* proces. In de praktijk is er vaak de neiging deze stap over te slaan, maar testen levert vaak onverwachte en rijke inzichten op.

3.2 Versnellers

Ook voor customer value geldt: start klein, toets snel en schaal daarna pas op. Creëer draagvlak om het toetsen en testen een nieuwe standaardwerkwijze te laten worden, bijvoorbeeld door successen te delen. Customer value-modellen hebben doorgaans sterke financiële elementen en daarom is het belangrijk dat de modellen ook gedragen worden door de Finance-afdeling. In de praktijk zie je dat met name bedrijven excelleren die met extreme klantfocus een langetermijnstrategie nastreven (in plaats van jaarcijfers). Het is van belang dat de juiste analytische capaciteiten onder de werknemers aanwezig zijn, bij voorkeur

door deze capaciteiten in eigen huis op te bouwen – net als bij customer insights. Op korte termijn zal dit niet direct een versnelling tot gevolg hebben, omdat het tijd vraagt om deze kennis en kunde op te bouwen. Maar op de lange termijn vermijd je afhankelijkheid van een externe partij en heb je dus geen hoge kosten aan derden.

Je moet (blijven) ontdekken welke klanten je beste klanten zijn, zodat je op zoek kunt naar soortgelijke consumenten. Ook is het van belang om te kunnen bepalen hoe groot het risico is dat een klant overstapt naar de concurrentie, zodat je hier bijvoorbeeld met de juiste aanbieding effectief op in kunt spelen. Om dit soort acties efficiënt toe te passen, kan de inzet van artificial intelligence (AI) en marketing automation (al dan niet in de vorm van respectievelijk de AI-module en de orkestratiefunctie in bepaalde CDP's) helpen om klanten 24/7 de best mogelijke aanbiedingen te doen. Customer value management behoort derhalve een belangrijk element te zijn van iedere customer engagement-strategie en van ieder bedrijf dat klantgericht ondernemen hoog op de agenda heeft staan!

4. Customer experience optimization

De rol van de bouwsteen *customer experience optimization* is het verbeteren van het operationele (online) koopproces in verschillende fasen van de customer journey (oriëntatie en aankoop). Het doel hierbij is om verwachtingen van de klant minimaal te evenaren en bij voorkeur op de *moments of truth* te overtreffen. Hierdoor is een klant niet alleen tevreden, maar ontwikkelt hij ook een voorkeur voor de onderneming (loyaliteit), wil hij meedenken en -werken aan verbeteringen (co-creatie) en wordt hij fan van het bedrijf en merk (engagement).

Kritieke succesfactoren	Versnellers
<ul style="list-style-type: none"> • Strategie- en merkleidend • Inzicht in zwakke schakels in de customer journey • Kennis van klanten en deze integraal vastleggen in een centrale database (CDP) • Continu verbeteren • Klantgerichte cultuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Aansturing en ondersteuning door directie • Enthousiasme vergroten met quick wins • Silo's doorbreken met multidisciplinaire teams

4.1 Kritieke succesfactoren

Een belangrijke kritieke succesfactor is om de (customer experience-)strategie en prioriteiten daarbinnen leidend te laten zijn. Dit kun je doen door een matrix op te stellen waarbij wordt aangegeven wat de impact is op businessdoelstellingen (zoals ROI) en klanttevredenheid. Daarnaast is het belangrijk om te bepalen waar je als merk voor staat. Wat wil je zijn en waar sta je voor (merkwaarde)?

Klanten gebruiken steeds meer verschillende kanalen en contactmomenten – de touchpoints – om met je bedrijf in contact te komen. Om een optimale klantbeleving te creëren, moeten zwakke schakels en pijnpunten in de klantreis, de customer journey, in kaart worden gebracht en vervolgens worden geoptimaliseerd. Eerst moet je inzichtelijk maken hoe de klant interacteert met je bedrijf voor, tijdens en na het gehele kooptraject. Hiervoor volg je de klant door het oriëntatie- en aankoopproces. Er wordt gekeken welke contactmomenten bepalend zijn voor de klant, de zogenaamde *moments of truth*. En er wordt beoordeeld welke vragen, emoties, gevoelens, gedachten of problemen de klant ervaart en hoe

de onderneming hierop kan inspelen. Bijvoorbeeld door klantonderzoek, panels of feedback uit andere kanalen. Daarbij is het belangrijk om klanten zo goed mogelijk te kennen: hun behoeften, wensen, verwachtingen, drijfveren, emoties en ervaringen. Deze worden vastgelegd en samengebracht met behulp van het CDP. Op basis van de bevindingen worden ideeën verzameld en samengevat in een totaalbeeld dat consistent gebruikt wordt door de gehele organisatie. Vervolgens wordt bekeken wat haalbaar is, welke problemen of uitdagingen in de customer journey en in welke kanalen direct opgepakt moeten worden en welke op langere termijn verbeterd kunnen worden. Zo ontstaat een stappenplan met prioriteiten op basis van klantbehoeften en actiepunten die leiden tot verbetering.

De doorgevoerde oplossingen worden vervolgens gemonitord en gemeten, met als doel om de customer journey gaandeweg steeds verder te verbeteren. Niet alle pijnpunten hoeven opgepakt te worden en niet tegen elke prijs. Bovendien zijn niet alle pijnpunten even relevant voor iedere klant. Dat hangt ook van de customer value af en van de nagestreefde propositie. Consistentie in communicatie en processen is belangrijker dan de focus op wow-momenten (alleen). Het customer engagement framework biedt de handvatten om dit te realiseren door persoonlijk en relevant contact gebaseerd op klantdata.

Hoe zorg je dat medewerkers klantbeloften waarmaken en het liefst de verwachtingen overtreffen? Dat begint in de boardroom (leadership). Dat lijkt een open deur, maar dit valt nog niet mee. Het is immers niet de snelste manier om extra omzet te krijgen of meer winst te maken. Een langetermijnvisie op customer value is nodig van een directie die overtuigd is van het belang van *customer centricity*, de organisatie hierop aanstuurt en medewerkers weet te inspireren tot het neerzetten van een excellente klantreis. Een directie die het belang van systemen en technologie inziet, die nieuwe werkwijzen om de klantervaring vorm te geven durft te omarmen en die investeert in de noodzakelijke systemen, zoals een customer data platform of een customer experience platform.

4.2 Versnellers

Het is belangrijk om als directie de voorwaarden te scheppen om de customer experience te verbeteren door de juiste aansturing en ondersteuning te bieden. Hierbij helpt het vaak als successen snel kunnen worden aangetoond door de directie tijdig te voorzien van inzichten en resultaten. Dit kun je bijvoorbeeld doen door klein te beginnen, waardoor de resultaten snel kunnen worden aangetoond, het enthousiasme groeit en de acceptatie voor het starten van nieuwe initiatieven groter is. Bijvoorbeeld met de vorming van een klantmissieteam dat op één deelgebied slechts één proces verbetert. Bezoek ook gelijkwaardige bedrijven die al succesvol zijn met *customer centric decisioning*. Een andere versneller is het doorbreken van silo's door het opzetten van multidisciplinaire teams die een gezamenlijk doel nastreven en waardoor wederzijds begrip sneller wordt gecreëerd.

5. Conclusie

- Alles draait in de kern van het customer engagement framework (CEF) om de klantgegevens. Deze gegevens, al dan niet toegankelijk gemaakt met een customer data platform (CDP), worden door steeds meer bedrijven erkend als het fundament van en een randvoorwaarde voor een optimale customer engagement.
- De customer insights vormen de op data gebaseerde klantinzichten van het CEF waarmee de overige bouwstenen van het model gevoed worden. Hierdoor kunnen bedrijfsprocessen, proposities, klantinteracties en ervaringen worden geoptimaliseerd en verbeterd.

- Door de inzet van de juiste middelen en software-oplossingen kan de customer dialogue sterk worden verbeterd: de juiste persoon krijgt de juiste boodschap, via het juiste kanaal, op het juiste moment, met de juiste gegevens en met een meetbaar effect.
- In tegenstelling tot de traditionele klantbenadering op basis van segmentatie, kun je door het toepassen van customer value management en een meer persoonlijke benadering jouw klant optimaal bedienen en de return on investment per klant beter meten, voorspellen en verhogen. Op basis van die informatie kan het commerciële beleid per klant bepaald worden: welke klant is welke investering waard? Daarnaast zorgt inzicht in de klantwaarde voor handvatten aan de hele organisatie om de klant centraal te stellen in hun handelen.
- Om een optimale customer experience of klantbeleving te creëren moeten zwakke schakels en pijnpunten in de customer journey in kaart worden gebracht, worden omgezet in een actieplan en vervolgens worden geoptimaliseerd.
- De laatste en onmisbare schakel voor de beste customer engagement is de basis voor elk klantcontact: de beste customer proposition, oftewel de formule (winkel, site of ander platform) die je jouw klanten biedt. Door formulemanagement onderdeel te maken van het CEF zorg je ervoor dat jouw formule continu aansluit op de verwachtingen en wensen van jouw klanten.
- In een dynamische en snel veranderende markt is snel en doelgericht meeveranderen met de markt een bestaansvoorwaarde: de data, processen, skills en de samenhang van de bouwstenen in het CEF zorgen daarvoor.
- De goed ingevulde en op elkaar afgestemde bouwstenen van het CEF, die allen draaien om een actueel en compleet klantbeeld in het CDP, leveren uiteindelijk twee soorten waarden op: enerzijds **engaged customers** (fans) en anderzijds **continuïteit voor je bedrijf**. En daarmee is de cirkel rond.

HOSTS



Martin Lourens
Senior Account Executive
BloomReach B.V.



Joyce van Berkel
Online Marketeer
SAZAS

VOORZITTERS



Roger Wegh
Partner
Squadra



Jos Schreurs
Partner
Squadra

Leden expertgroep



Anjo van der Spek
CIO
DMG



Arnout Baas
Marketing Manager
Dille & Kamille



Berend-Jan Rietveld
Strategisch Manager Passenger
Centricity
Amsterdam Airport Schiphol



Dr. Boudewijn Raessens
Associate Lector Smart Marketing & Strategie
Fontys Marketing & Management



Caspar Fraiture
Manager Digital Transformation
Aon



Dion Fokkema
Manager Marketing & E-commerce
Op=Op Voordeelshop



Dorien Pouw - Altena
CRM Manager
A.S. Watson Health & Beauty
Benelux



Frank de Wit
Manager Customer Experience
ANWB BV



Frans Melenhorst
Associate
Squadra



Hans Molenaar
Directeur Beekestijn Business School
Beekestijn Business School



Hemko van Wezel
Projectleider special projects
Intergamma



Jeroen Dijkstra
Manager Omnichannel personalisatie
Achmea



Jolanda Bont
Manager Loyalty en Klantwaardering
Bouwmaat Nederland BV.



Marleen Geurts
CRM Manager
Shoebly



Michel Brakenhoff
Associate
Squadra



Raoul Jaggoe
Global Head Customer Competence Center
Sonepar



Robin van Olphen
eCommerce & Omnichannel expert
Romoon consultancy



Sandy Zwanepol
Manager CRM & Marketing Insights
Bijenkorf



Vincent Troupin
Co-founder en business consultant
E-dapt

Aan deze bluepaper werkte ook mee:

Pim van den Broek
Webshop Manager
Pon

