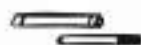
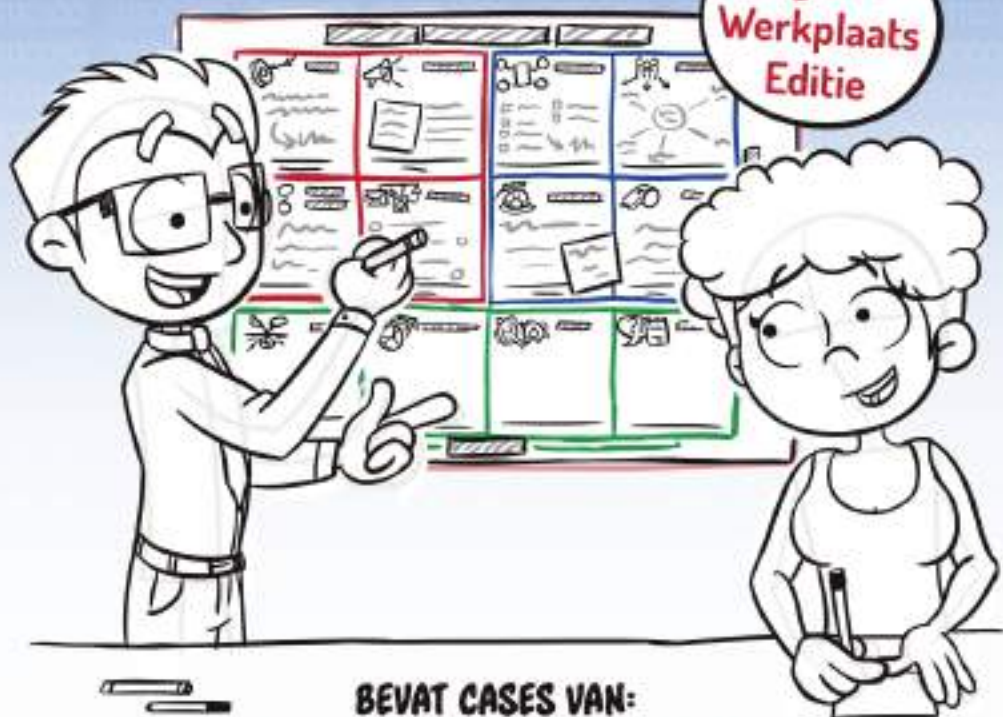


ROBIN EFFING | TON SPIL | MENNO BOTH | BIBIAN OGBUJI

DIGITAL FUTURE

**Digitale
Werkplaats
Editie**



**BEVAT CASES VAN:
HEINEKEN, BOOKING.COM, WEHKAMP, RANDSTAD
EN BRITISH TELECOM**



DIGITAL FUTURE

Met cases van:
Heineken
Booking.com
Wehkamp
Randstad
British Telecom

Digitale Werkplaats Editie MVP NL1.0

Auteurs:

Robin Effing
Ton Spil
Menno Both
Bibian Ogbuji

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
1 - INLEIDING	6
2 - INTRODUCTIE VAN HET DIGITAL STRATEGY CANVAS	10

3 - ENGAGE **18**

Doelen	19
Doelgroep	20
Content	21
Kanaalkeuze	23
Heineken	25
Booking.com	28
Wehkamp	29
Randstad	30
British Telecom	32

4 - ENABLE **36**

Partners	37
Capaciteit	37
Middelen	38
Beleid	38
Heineken	40
Booking.com	42

Wehkamp	44
Randstad	45
British Telecom	46

5 - EVALUATE **49**

ROI	50
Monitoring	50
Tools	51
Listening	52
Heineken	53
Booking.com	55
Wehkamp	57
Randstad	59
British Telecom	61

6 - ANALYSE VAN DIGITAL FUTURE CASES **64**

7 - HET VERBINDEN VAN DE BIG FIVE TECHNOLOGISCHE TRENDS **66**

8 - PRAKTIJKHANDLEIDING **73**

Een begin maken met het Digital	
Strategy Canvas	78
Evaluatie	81

LEES MEER **82**

VOORBEELDPERSONA VOOR HET CREEREN VAN DOELGROEPEN **83**

VOORWOORD

In een wereld die in toenemende mate digitaal is, krijgen organisaties te maken met steeds meer concurrentie. De digitale storm aan ontwikkelingen waait niet zomaar over. Organisaties moeten in actie komen om te blijven bestaan in de toekomst. Die toekomst begint vandaag. We laten opvallende voorbeelden zien van de digitale strategie van Heineken/Desperados, Booking.com/Staying, Wehkamp, Randstad/Tempo Team en British Telecom. Ze tonen aan dat de toekomst in toenemende mate digitaal is.



Om de kennis van de koplopers in het digitale landschap te delen, creëren we een community. Deze publicatie is gebaseerd op wetenschappelijke bijdragen en cases van onze community partners die best practices hebben aangeleverd.

Dit boek helpt bij het ontwikkelen van een digitale strategie. Voor dat doel introduceren we het Digital Strategy Canvas. Dit is een praktisch instrument om te beginnen met werken aan de digitale toekomst. Dit instrument is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en wordt ondersteund met theorieën en empirische data. Kom in beweging met je eigen digitale strategieën, organiseer een realistisch plan en evalueer je directe resultaten! Dit boek helpt bij het ontwikkelen van een digitale strategie. Voor

**“ENGAGE, ENABLE EN EVALUATE JE EIGEN
DIGITALE STRATEGIE”**



dat doel introduceren we het Digital Strategy Canvas. Dit is een praktisch instrument om te beginnen met werken aan de digitale toekomst. Dit instrument is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en wordt ondersteund met theorieën en empirische data. Kom in beweging met je eigen digitale strategieën, organiseer een realistisch plan en evalueer je directe resultaten!

Vanuit het programma digitalisering mkb zijn digitale werkplaatsen voortgekomen. Deze publicatie kan als onderdeel van die werkplaatsen gebruikt worden om bedrijven te helpen met digitalisering.

DANK, DANK DANK!!!:

We zijn enorm dankbaar voor onze Digital Future community partners. In de eerste plaats willen we de geïnterviewden voor de beste praktijkcases in dit boek bedanken: John van Pijkeren (Heineken), Geert-Jan Bruinsma (Booking.com), Joris Stigters (Wehkamp), Jildert Huitema (Randstad) en Craig Chadburn (British Telecom). Daarnaast een bijzonder dank aan William Haan voor de vertaling van het boek in het Nederlands. Veel bedrijven (luchtvaartmaatschappijen, adviesbureaus, industrieën), universiteiten en studenten hebben ons geholpen bij het ontwikkelen, testen en verrijken van het Digital Strategy Canvas, zoals dat wordt gepresenteerd in dit boek. Ook hebben veel lezers ons geholpen dit boek te verbeteren door feedback te geven op eerdere versies. We waarderen de steun van hogeschool Saxion, Universiteit Twente, Both Social en de Brunel Universiteit van Londen. We bedanken Rachel Kremer voor haar uitstekende grafische illustraties in dit boek.



1 - INLEIDING

Digital is de toekomst. Digitalisering heeft geruisloos een hoge vlucht genomen via de introductie van allerlei digitale diensten in ons leven. Digitale diensten leiden tot een radicale hervorming van ons leven en onze economie. We zijn gewend geraakt aan betere diensten, die worden geleverd of ondersteund door digitale kanalen zoals het web, apps en slimme apparaten. We verwachten snelle antwoorden van organisaties en toegang via meerdere onlinekanalen. Van organisaties wordt 24/7 dienstverlening verwacht.

De opkomst van social media heeft bijgedragen aan een cultuur van transparantie. Met de opkomst van data science, big data en analytics is de manier waarop we consumentengedrag kunnen begrijpen radicaal veranderd. We kunnen klantgedrag met behulp van online data steeds beter volgen en voorspellen. Het resultaat is dat organisaties de behoefte van de klant veel beter kunnen analyseren en daarop diensten en producten kunnen afstemmen.

Ondanks deze nieuwe digitale werkelijkheid worstelen veel bedrijven met het maken van keuzes om de vruchten te plukken van deze nieuwe mogelijkheden.

“EEN DIGITALE TOEKOMST VRAAGT OM RADICALE ORGANISATORISCHE VERANDERINGEN. HET IS EEN VEREISTE OM STRATEGISCH OP EEN LIJN TE LIGGEN MET DE ORGANISATIEDOELEN.”

De implementatie van deze mogelijkheden is soms een afschrikwekkend avontuur. Sommige organisaties aarzelen om

technologische vernieuwing toe te passen en raken op achterstand en verliezen daarmee ten opzichte van de concurrentie.

Dit boek is gebaseerd op praktijkcases en de kennis van onze community partners.

We presenteren de inzichten van bierbrouwer Heineken en het onderliggende biermerk Desperados. Het concern van Heineken overziet de totale Nederlandse biermarkt. Vanuit Nederland is er goed overzicht over de wereldwijde biermerken van het concern. Wereldwijd heeft Heineken 254 merken. John van Pijkeren, de adviseur voor digital marketing bij Heineken, is verantwoordelijk voor Desperados, Solf, Affligem en Amstel. Hij ondersteunt deze merken over de hele wereld, dus ook in Nederland. Elk merk heeft een andere bedoeling en iedere lokale markt kan een andere invalshoek hebben (Nederland is een voorbeeld van een lokale markt. In dit geval is Desperados de beste case voor Digital Future, want dat merk is erg actief op social media).

Een andere case gaat over de online dienstverlening van Booking.com en Staying. Deze bedrijven hebben de manier waarop we accommodaties en reizen boeken ingrijpend veranderd. We presenteren een verhaal van een extreem succesvol bedrijf, Booking.com, en hoe het zich volgens de oprichter Geert-Jan Bruinsma “focust, focust en focust” op zo veel mogelijk conversie naar transacties van klanten. We hebben ons Digital Strategy Canvas met hem besproken in de achtertuin van zijn nieuwe startup Staying in Amsterdam en nemen deze nieuwe inzichten van deze startup in de verhaallijn op. Zijn nieuwe bedrijf Staying is gebaseerd op een verfrissend idee voor de ontwikkeling van een app om de dienstverlening aan gasten van een hotel of andere accommodatie te verbeteren.

Wehkamp, met een achtergrond als het grootste postorderbedrijf in Nederland, geeft ons een prachtige case van retail innovatie. Deze webwinkel is een klinkend voorbeeld van digitale transformatie. Met een half miljoen bezoekers per dag is Wehkamp een van de grootste retailers in Nederland. De case laat zien hoe je van een postorderbedrijf met een ouderwetse papieren catalogus kunt transformeren naar een volledig digitale onderneming. Er worden jaarlijks meer dan 10 miljoen pakketjes van Wehkamp bezorgd. Joris Stigters is de online marketing manager van Wehkamp. Hij vertelt zijn verhaal in het theater van hogeschool Saxion en later meer persoonlijk in de Bakery.

Randstad biedt een opmerkelijke case van digitale business-to-business transformatie. Ze hebben een digitale strategie ontwikkeld die werkelijk data-driven is. De strategie is niet beperkt tot het analyseren van data maar geeft bruikbare voorspellende diensten aan haar medewerkers. Randstad is wereldwijd de marktleider in HR-diensten. Ze zijn actief in 39 landen en hebben een wereldwijde omzet van meer dan 23 miljard. Iedere dag werken circa 700.000 mensen onder de vleugels van Randstad. Randstad combineert de passie voor mensen met de kracht van intelligente technologie. We spraken met Jildert Huitema, hoofd van de afdeling big data en digital marketing intelligence.

British Telecom is een afsluitende case. Deze case is gebaseerd op de strategische toepassing van social media. We spraken met Craig Chadburn, social-mediamanager van British Telecom.

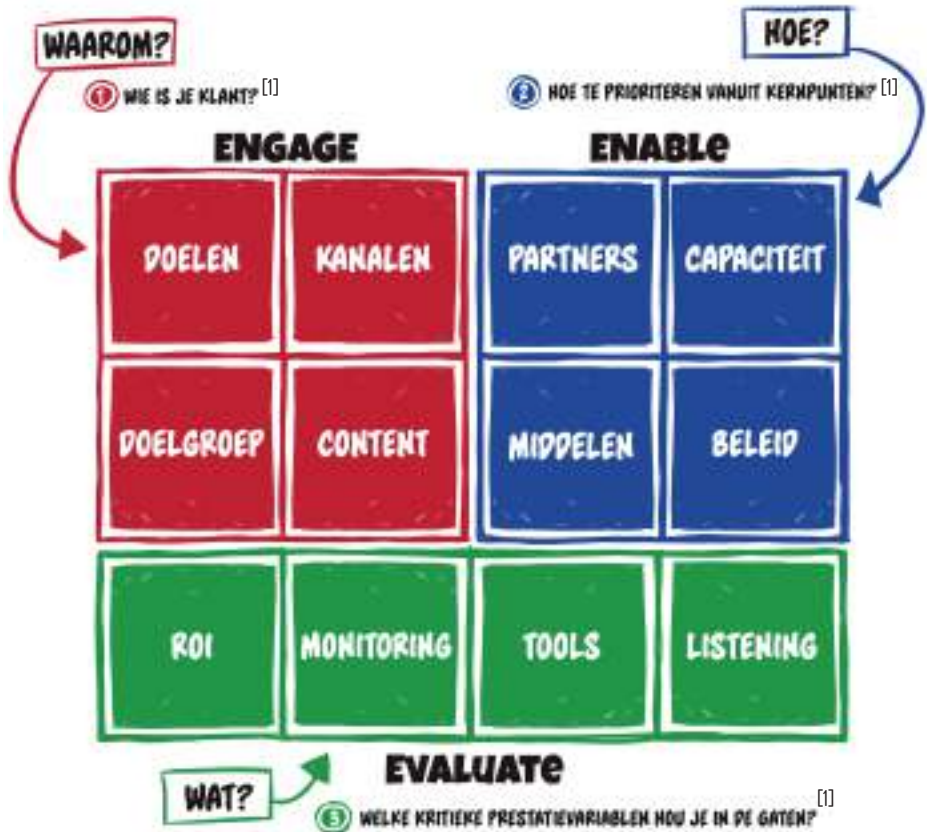
We hebben gebruik gemaakt van ons Digital Strategy Canvas voor het vergelijken van de praktijkvoorbeelden. Het canvas is als praktische tool opgenomen in dit boek. De kernaspecten enable, engage en evaluate van het canvas leverden een systematische guide voor de interviews en de vergelijkende cases. We hebben

zoveel mogelijk bovendien een open vizier gehouden om zoveel mogelijk inzichten op te doen uit de cases. Naast de interviews hebben we de digitale kanalen en diensten van de cases geanalyseerd om te begrijpen hoe ze bijgedragen hebben aan de digitale transformatie.

Dit boek is als volgt opgebouwd:

- 
- 1 Allereerst zullen we ons Digital Strategy Canvas introduceren.
 - 2 Ten tweede zullen we de cases van Heineken, Booking.com, Wehkamp, Randstad en British Telecom presenteren.
 - 3 We sluiten af met een praktische handleiding voor het ontwikkelen van digitale strategieën.

2 - INTRODUCTIE VAN HET DIGITAL STRATEGY CANVAS



Het digitale landschap biedt talloze mogelijkheden. Waar het web in de jaren 90 is begonnen met informatiediensten, is het inmiddels gegroeid naar een divers online speelveld voor het bekijken van video's, luisteren naar muziek, spelen van games, onderhouden van sociale contacten en nog veel meer. Bovendien zijn auto's, koelkasten, veiligheidscamera's, gebouwen, wegen

en infrastructuur voorzien van sensoren en internetverbinding. Hiermee is het internet de infrastructuur geworden voor een groot deel van ons leven en werken. Per minuut worden er meer dan 10.000 gigabyte aan data gedeeld! Traditionele winkels staan onder druk, omdat online shopping een belangrijk alternatief is geworden. Nieuwe platformbedrijven zoals Uber en Airbnb lijken het voordeel te hebben dat ze hun producten en diensten vanuit het niets kunnen ontwerpen op basis van deze digitale infrastructuur. Ze kunnen als gevolg van digitale distributie snel en doeltreffend opschalen naar een globale wereldmarkt. Deze wereldwijde concurrentie geeft een nieuwe dynamiek aan markten. Veel bestaande bedrijven die helemaal geen digitale wortels hadden, zijn inmiddels getransformeerd tot digitale marktleiders.

Concurreren is niets meer geworden dan het begrijpen van veranderende behoeften van de klant en het maken van de juiste keuzes met betrekking tot het implementeren van digitale technologie. Je simpelweg laten meevoeren op de digitale golf is echter niet genoeg; het vraagt om een substantiële verandering van de bedrijfsvoering met focus op geschikte instrumenten en diensten. De spelregels voor business zijn veranderd. Grenzen tussen organisaties en klanten vervagen vanwege de relaties die via social media mogelijk worden gemaakt. Het sociale gebruik van het internet is een enorme trend waar we veel aandacht voor hebben gehad in onze onderzoeken van afgelopen jaren.

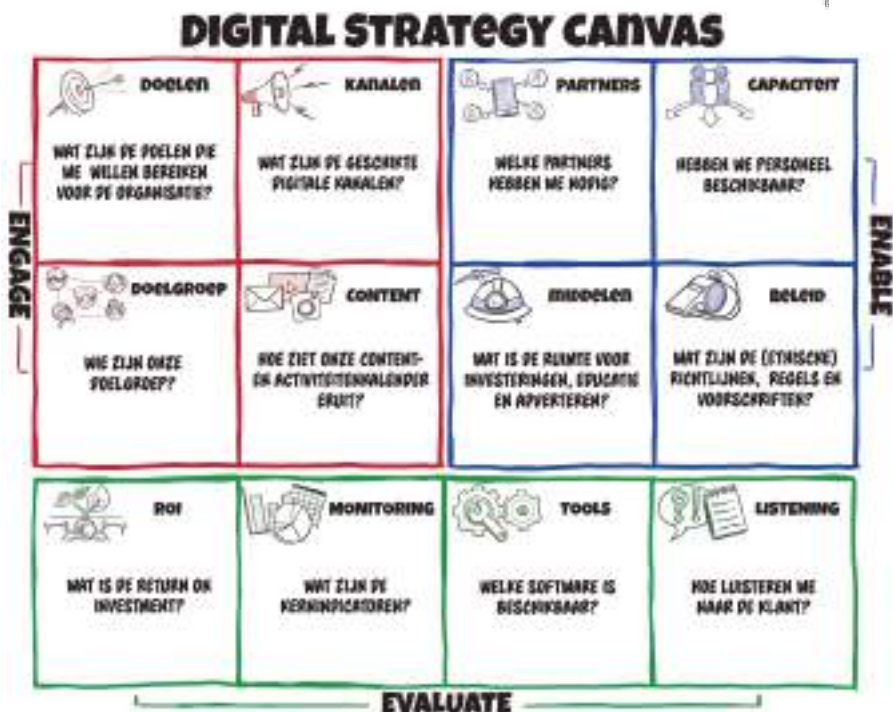
De afgelopen jaren is het belang van sociale-mediakanalen, zoals Facebook, YouTube, Twitter en Instagram op veel markten toegenomen. Laten we bijvoorbeeld eens een kijkje in de luchtvaartsector nemen. Omdat dit een informatie-intensieve sector is, speelt het gebruik van social media voor luchtvaartmaatschappijen een dominante rol als

communicatiekanaal om klanten van relevante informatie te voorzien. In een van onze eerdere wetenschappelijke artikelen, vergeleken we de social media benaderingen in de luchtvaart. De luchtvaartindustrie werkt veel met social media marketing en digital advertising^[2]. Social media kan bovendien effectief ingezet worden voor klantenservice. De risico's van het niet effectief aanspreken van klanten via social media zijn duidelijk.

De reputatie van United Airlines werd bijvoorbeeld aangetast omdat een van haar klanten een YouTube viral maakte^[3]. De reden daarvan was dat United Airlines weigerde om een muzikant wiens gitaar van 3.500 dollar kapot was gegaan, schadeloos te stellen. Het aandelenkoersverlies als gevolg van deze video was vele miljoenen. Dit voorbeeld benadrukt het belang van reputatiemanagement op social media. Meer kennis van effectieve social-mediastrategieën is vereist om een directe bijdrage te kunnen leveren aan marketing, klanttevredenheid en klantenservice. In een sterk concurrerende markt, zoals de reis- en verblijfsector, is het van wezenlijk belang om in te spelen op de behoeften van klanten en hun verwachtingen ten aanzien van digitale mogelijkheden binnen de customer journey.

Helaas zijn social media de laatste jaren het onderwerp geworden van disinformatie, fake news, commerciële uitingen en agressieve advertenties. Daarnaast raken veel mensen verslaafd aan het gebruik van deze diensten. Gebruikers kunnen maar moeilijk bepalen wat echt of nep is en er is sprake van een toenemend wantrouwen naar de grote tech giganten achter deze diensten. Veel risico's zijn terug te voeren op de opkomst van social media en een effectieve presentie is nog niet zo eenvoudig voor organisaties.

In dit hoofdstuk voegen we belangrijke aspecten van digitale



Figuur 1. Digital Strategy Canvas

strategie samen tot een praktisch instrument voor het opbouwen van zulke strategieën. We hebben de laatste 15 jaar veel onderzoek gedaan naar het strategisch gebruik van web, apps en social media. Op basis van die inzichten aangevuld met praktijkervaring uit advieswerk van onze partners en nieuwe ideeën kunnen wij je organisatie helpen met het zetten van de volgende stap. Als resultaat van deze ervaringen wordt in dit hoofdstuk het Digital Strategy Canvas geïntroduceerd. Dit is een instrument voor organisaties om digitale campagnes te ontwerpen en te verbeteren. Het voornaamste doel van dit hoofdstuk is het introduceren van het digital strategy canvas. Dit is een praktisch instrument om de behoefte van het bedrijfsleven te vervullen. Dit hoofdstuk gaat over de verbinding van theorie en praktijk en geeft bovendien een kader voor iedereen die meer wil leren over digitale strategie.

Ons canvas helpt bij het ontwerpen, vergelijken en verbeteren van nieuwe en bestaande digitale strategieën. Osterwalder en Pigneur ^[4] hebben met het Business Model Generation Canvas aangetoond dat vanuit een theoretische achtergrond praktische instrumenten kunnen worden ontwikkeld.

Hiermee zijn we aangekomen om ons Digital Strategy Canvas te presenteren in Figuur 1. Het Digital Strategy Canvas is het resultaat van een veelvoud aan eerdere onderzoeksprojecten. De kennis uit deze onderzoeksprojecten zijn gepubliceerd aan in meerdere (peer-reviewed) artikelen in tijdschriften en op internationale conferenties. Ook is het canvas in de afgelopen vier jaar diverse malen verbeterd aan de hand van een aantal verbetercycli. Meer dan 50 cases uit verschillende branches zijn geanalyseerd.

**“HET KAN JE HELPEN OM JE DIGITALE STRATEGIEËN
TE VERBETEREN EN TE ONTWERPEN TIJDENS
BRAINSTORMMEETINGS EN STRATEGIESESSIES”**

Ook zijn er de laatste jaren specifieke onderzoeken gedaan naar data-driven innovatie, gebruik van voorspellende data, digitale informatiediensten, apps en startups. Op basis van zorgvuldige analyse van deze casestudies en herhaald literatuuronderzoek, wordt in Figuur 2 het Digital Strategy Canvas voorgesteld. Het is een nieuwe business tool om strategieën te ontwikkelen en het besluitvormingsproces te ondersteunen. In navolging van het bekende Business Model Canvas ^[4] van Osterwalder en Peigneur splitsen we het canvas op content en betrokkenheid aan de ene kant en kanaalkeuze aan de andere kant. Het Digital Strategy Canvas integreert de belangrijkste elementen van digitale strategie uit de uitkomsten van eerder onderzoek. Het

kan je helpen om je digitale strategieën tijdens brainstormsessies en strategiesessies te verbeteren en te ontwerpen, zoals dat verder wordt uitgelegd. Digitale initiatieven kunnen het best op een slagvaardige manier benaderd worden, zoals Eric Ries zijn Lean Startup Method^[5], maar succes lijkt erg moeilijk te plannen. Daarom ontwerpen we de planning van doelen en content dichtbij elkaar om een betere interne verbinding tussen die blokken te waarborgen. Hoewel de waarde van digitale innovatie onomstreden is, lijkt het in de meeste organisaties moeilijk om de functies van personeel en partners te verdelen. Met betrekking tot de keuze van het kanaal is het belangrijk om eerst te kijken naar de voorkeuren van de doelgroep door gebruik te maken van digitale tools. Daarnaast zou de keuze van het kanaal geschikt moeten zijn in termen van bereik, inhoud, social presence, media richness en interactiemogelijkheden. Van het Enable deel van het canvas zien we de elementen zoals die eerder zijn geïntroduceerd. Onze eigen eerdere cases bij luchtvaartmaatschappijen hebben laten zien, dat de kwaliteit van campagnes op social media voor een groot deel afhankelijk zijn van een goede samenwerking met partners. Duidelijke beleidsrichtlijnen zijn ook essentieel voor de belangen van je bedrijf.

Zorg ervoor dat betrokken werknemers weten hoe ze risico's van digitale media zoals reputatieschade kunnen voorkomen en een gedragscode kunnen hanteren. De strategie zou ook financiële middelen en investeringen moeten bevatten, zelfs voor het gebruik van 'gratis' platformen zoals YouTube en LinkedIn. Er zal op zijn minst advertentiebudget beschikbaar moeten komen.

**“DIT CANVAS IS VAN BELANG OMDAT HET EEN
KENNISKLOOF DICT DIE BESTAAT IN DE PRAKTIJK”**


Maar denk ook aan andere kosten zoals die er zijn voor het creëren van content, afbeeldingen en videomateriaal.

Ten slotte heeft het onderste gedeelte van het canvas ruimte voor de vier blokken die betrekking hebben op de evaluatie van digitale activiteiten. Investerings en ROI zouden onderdeel van de strategische cyclus van verbetering van de digitale strategie moeten uitmaken.

Het Digital Strategy Canvas is een waardevol instrument voor een meer gestructureerde benadering van een ontwikkeltraject voor een digitale strategie. Het kan worden gebruikt als een brainstormtool tijdens vergaderingen over dit thema. Dit canvas is van belang omdat het een kenniskloof dicht die bestaat in de praktijk. De theorie en praktijk zijn vaak nog niet goed verbonden. Ons canvas kan je helpen om je eigen keuzes aangaande verschillende aspecten van digitale strategie te faciliteren. In de volgende hoofdstukken ontwikkelen we dit canvas ook verder om het te kunnen gebruiken als een lens waardoor we naar de verschillende cases van digitale strategie kunnen kijken, met inbegrip van onderwerpen als e-commerce en big data analytics.

De concepten van een instrument voor digitale strategie moeten zowel op theoretische als op empirische inzichten gebaseerd zijn.

We leiden de voornaamste elementen van digitale strategieën af van verschillende overzichten uit de literatuur en bouwen een framework met de titel 'Digital Strategy Canvas'. Tabel 1 vertoont de voornaamste elementen van digitale strategieën, zoals die zijn gevonden in de literatuur ^[2,6]. Na uitvoerige analyse hebben we drie overkoepelende categorieën gedefinieerd, die de

CATEGORIE ENGAGE	CATEGORIE ENABLE	CATEGORIE EVALUATE
<ul style="list-style-type: none"> - DOELEN - DOELGROEP - KANALEN - CONTENT PLAN - CONTENT PELEN - BERICHTEN - RELATIES - PLATFORMS - GEBRUIKERS - KLANTEN 	<ul style="list-style-type: none"> - MIDDELEN - BELEID - RICHTLIJNEN - CAPACITEIT - CONSULTANTS - ONTWIKKELING - PARTNERS - PERSONEEL - INVESTERINGEN 	<ul style="list-style-type: none"> - MONITORING - LISTENING - ROI - LEREN 

Tabel 1. Belangrijke kernelementen van de digitale en sociale strategie uit de literatuur

aspecten Enable, Engage en Evaluate bevatten. Deze categorieën zijn bepaald door kernelementen te rubriceren. Op basis van deze drie categorieën zullen we de relevante inzichten uit de literatuur in het volgende hoofdstuk bespreken. We vullen deze theoretische inzichten aan met de uitkomsten van de interviews met 'digital leaders' uit de praktijk. Elk van deze categorieën zal verder worden toegelicht in de hoofdstukken 3, 4 en 5.

We vinden het van belang dat je op een interactieve en praktische manier aan de slag kunt met ons Digital Strategy Canvas. Daarom hebben we een praktische gids opgenomen (hoofdstuk 8). Deze praktische gids bevat tevens een beproefde manier om een doelgroep-persona vorm te geven op basis van eerdere ervaringen. Met een online serious game app, genaamd Digital Trend Ranker, [die we binnenkort zullen uitgeven] zijn onze lezers in staat om echt voorbereidend werk te doen voor de ontwikkeling van een digitale strategie door digitale trends te identificeren en op volgorde van relevantie te rangschikken.

3 - ENGAGE



We hebben verschillende belangrijke elementen van digitale strategieën onderzocht en die in drie kernaspecten van digitale strategie geplaatst. Het eerste aspect 'Engage' bevat belangrijke elementen van digitale strategie over het opzetten van een digitale relatie met de doelgroep en het onderhouden daarvan. Deze interactie kan via webservices, apps, social media, dataplatformen of andere digitale mediakanalen plaatsvinden. In dit deel van

de strategie maken we een koppeling met de overkoepelende strategie van de organisatie bij het beantwoorden van de vraag: “Wie is je primaire klant?”^[1].

Engage heeft in de eerste plaats betrekking op het ontwikkelen van relaties met klanten door middel van het gebruik van digitale diensten om met klanten in contact te komen en een dialoog op te starten.

Alle digitale strategische acties die erop zijn gericht om ondernemingsdoelen te behalen in relatie tot een digitale connectie met de klant of het publiek, kunnen worden gezien als onderdeel van het aspect ‘Engage’ van de digitale strategie.

“ENGAGE HEEFT BETREKKING OP HET ONTWIKKELEN VAN RELATIES MET KLANTEN DOOR MIDDEL VAN HET GEBRUIK VAN DIGITALE DIENSTEN”

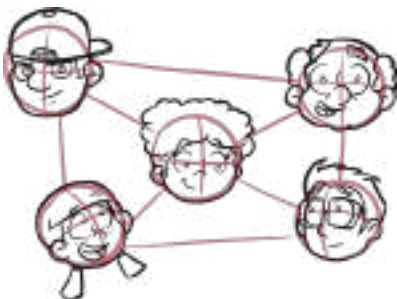
DOELEN

Doelen vormen de basis van iedere digitale mediastrategie. Daarom moeten bedrijven die digitale strategieën inzetten ook hun ideale doelstellingen in termen van waarde voor de organisatie bepalen. Dit betekent dat een aantal likes, views or installs niet het doel op zich kan zijn. Het doel zou enigszins in lijn met de identiteit



en de bestaansredenen van het bedrijf moeten liggen. De vraag 'waarom' is in dit stadium belangrijker dan de 'wat' en 'hoe' vraag. Voorbeelden zijn een concreet aantal potentiële klanten, nieuwe klanten, verkopen, klanttevredenheid, merkreputatie, enz. Deze doelen moeten op een meetbare (slimme) manier worden gedefinieerd, zodat de strategie kan worden geëvalueerd en voortdurend kan worden aangepast indien nodig.

De bepaling van deze doelen moet zijn afgerond voordat digitale activiteiten worden opgezet om een succesvolle implementatie ervan te garanderen. Om de doelen van het gebruik van social media op bedrijfsniveau te definiëren, moeten deze doelstellingen en het algehele bedrijfsdoel met elkaar in lijn liggen. Er zou specifieke aandacht voor engagement en interactie moeten zijn, omdat die een significante rol spelen in digitale klantkanalen, want ze zorgen voor contactmomenten (touch points) in de customer journey. Het integreren van digitale media zoals websites, apps en social media in de gebruiks- en aankoopervaring van klanten is gunstig voor bedrijven. Digitaal gaat het idee dat het slechts een nieuw marketingmiddel is ver te boven. Digitaal kan je bedrijfsvoering volledig transformeren.



DOELGROEP

Voor een succesvolle digitale presentie is het overigens essentieel om je doelgroep in je digitale strategie te definiëren. Om de digitale presentie zo te ontwerpen dat verschillende klanttypen

worden aangesproken, is het belangrijk om te kijken naar de verschillende groepen, karakteristieken en statistieken van het bezoek van klanten om ze op de juiste manier aan te spreken. Het behalen van een significant bereik en het trekken van voldoende aandacht van de gekozen doelgroep is de basis van het creëren van bedrijfswaarde. Digitale media worden vooral gebruikt voor het benaderen van klanten, maar interactie met leveranciers of verkopers van de firma zou ook een reden kunnen vormen om aanwezig te zijn. Business-to-business relaties kunnen deel uitmaken van een specifieke doelgroep.

Een andere mogelijkheid om een doelgroep te bepalen is het uit te voeren en te proberen de belangrijkste influencers op social media platformen zoals YouTube en Instagram, aan te spreken. Daardoor kunnen de boodschappen van bedrijven het grote publiek via meerdere kanalen bereiken en het toepassen van het mond-tot-mond concept doorbreekt relaties en netwerken. Daarnaast is het identificeren van de klantsegmenten die 20% of 80% van de omzet genereren een goed vertrekpunt voor een digitale strategie om de ROI te berekenen.

CONTENT

Content is het voornaamste onderdeel van een digitale strategie, vooral wanneer er met social media gewerkt wordt. De importantie van een relevante content strategie neemt toe om er in een informatiemaatschappij uit te springen.



De content moet in de eerste plaats relevant zijn. De content van digitale media moet bij de cultuur en de doelstellingen van het bedrijf passen, moet van betekenisvolle kwaliteit zijn en klantwaarde opleveren. Organisaties moeten een herkenbare merkpresentie ontwerpen, die interessante informatie of onderwerpen (bijv. video's, afbeeldingen, audio) bevat om de betrokkenheid van klanten te vergroten. Organisaties kunnen discussies aanzwengelen, games ontwikkelen of campagnes presenteren, waardoor klanten betrokken kunnen raken. Bovendien is het belangrijk dat organisaties een goede relatie met hun gebruikers opbouwen en vasthouden. Vriendschap bouwen op basis van vertrouwen en begrip. Organisaties krijgen het advies om een strategie voor het verspreiden van content te creëren om systematisch de betrokkenheid van klanten mogelijk te maken.

Doelloos adverteren en slecht geproduceerde content posts kunnen ook resulteren in minder betrokkenheid van de klant. Een actieplan of contentkalender voor een digitale strategie kan helpen om een goede timing mogelijk te maken. Deze contentkalender zou informatie kunnen bevatten over de activiteiten van de organisatie betreffende de specifieke tijd van de dag, de frequentie en het onderwerp van de content. De regelmaat van de posts is belangrijk om een goede balans te vinden. Om betrokkenheid te onderhouden, is het waarschijnlijk dat het posten van vragen op de platformen een gevoel van community onder gebruikers creëert. Tenslotte moet je begrijpen hoe (zoek en tijdlijn) algoritmen in digitale diensten werken om je content aan de doelgroep gepresenteerd te krijgen.



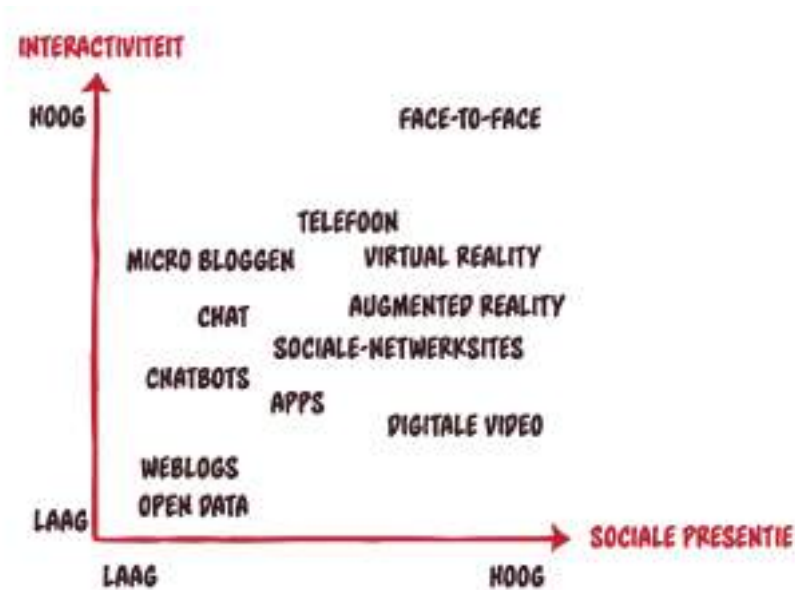
KANAALKEUZE

Digitale media verschillen qua geschiktheid en effectiviteit afhankelijk van het communicatiedoel. WhatsApp en andere messaging apps kunnen worden gebruikt als klantcontactkanaal omdat ze directe één-op-één interactie bieden. Het verspreiden van berichten, afbeeldingen en video's voor een breed publiek vereist echter een ander geschikt distributiekanaal. Wanneer bedrijven een nieuwe app voor Android of Apple iOS willen introduceren, moeten ze er rekening mee houden dat de extra stap van installatie ervan een barrière opwerpt voor snelle interactie. Het punt is dat er duidelijke verschillen zijn tussen digitale kanalen in termen van bereik, interactie, social presence, audio, video en 3d mogelijkheden. Digitale mediakanalen verschillen ook in de mate waarin ze transparante publieke toegang bieden aan de gebruikers. Bovendien kan de populariteit van digitale kanalen per land en regio verschillen.

Het is belangrijk om concrete cijfers en statistieken met betrekking tot de adoptie van apps, social media en andere digitale kanalen van tevoren te onderzoeken, voordat de strategie wordt bepaald. Ook is het van belang om goed te kijken met welke combinatie van kanalen een maximaal effect bereikt kan worden.

Volgens academisch onderzoek vormen twee factoren de sleutel om de geschiktheid van digitale kanalen in te schatten [7]. Die factoren zijn interactiviteit aan de ene kant en social presence aan de andere. Interactiviteit is de mate waarin een kanaal in staat is om snelle en directe feedback te faciliteren. Deze feedback kan ook non-verbaal zijn. Social presence is de mate waarin

het medium de aanwezigheid van de persoon kan doorgeven. Een bruikbare manier om te bepalen of het kanaal geschikt is voor jouw doel, content en doelgroep is de Digital Channel Appropriateness Matrix in Figuur 2.



Figuur 2. Digital channel appropriateness matrix

De positionering van de verschillende kanalen in deze matrix is illustratief en zal als gevolg van de toevoeging van nieuwe functionaliteit in de loop der tijd veranderen. Het is goed om er bewust van te zijn dat ondanks het geweldige vermogen van digitale communicatie, er nog steeds activiteiten zijn die het beste tot zijn recht komen in een (offline) face-to-face ontmoeting. Het combineren en integreren van offline met online kan in sommige gevallen een erg sterke combinatie zijn. De matrix biedt slechts

enkele voorbeelden van kanalen, en deze kan uiteraard uitgebreid worden. Een andere belangrijke factor om mee te nemen is de efficiëntie van het gebruik van het kanaal.

Heineken (Desperados) - ENGAGE!

Doelen	KANALEN
<ul style="list-style-type: none"> - <u>DOELEN PER LAND</u> - 6% VAN COMMUNITY - 2ND ENGAGE 	<p>FACEBOOK</p> <p>RELEVANT</p> <ul style="list-style-type: none"> - INSTAGRAM <p>YOUTUBE</p> <ul style="list-style-type: none"> - ALS PLATFORM
DOELGROEP	CONTENT
<p>DESPERADOS</p> <p>18 - 24 JAAR</p>	<p>FESTIVALS</p> <p>&</p> <p>ONLINE CAMPAIGNES</p>

In de hele marketingstrategie denkt Heineken International na over het Global Brand Goal. Dit is vervolgens per merk verder gespecificeerd. In de loop van de jaren heeft Heineken genoeg modellen en doelen om te analyseren en bestuderen hoe mensen over ons merk Heineken denken (in welke mate is Heineken een top-of-mind product?). Het analyseren en communiceren van deze doelen naar de verschillende landen waarin Heineken actief is, blijkt soms lastiger te zijn.

Heineken zegt het volgende over het onderdeel engagement van haar strategie: "Voor ieder merk of ieder land geven we de doelen die gerealiseerd moeten worden. Als mensen in een land het merk nog niet kennen, richten we de focus op bereik en stellen ons het volgende doel:

"BINNEN EEN JAAR WILLEN WE 6% VAN DE DOELGROEP BEREIKEN."

In het komende jaar zullen we ons wereldwijd meer op engagement richten, zoals we dat nu al in Nederland doen. Nederland is voor ons de basis markt.

We vergelijken onszelf met organisaties die zich op dezelfde doelgroep richten. Je kunt bijvoorbeeld Desperados met Converse vergelijken. Ze verkopen totaal andere producten, maar hebben hun focus op dezelfde doelgroep.

De doelgroep van Desperados is erg actief op social media. De leden ervan hebben een leeftijd van tussen de 18 en 24 jaar en om die reden is Desperados actief op digitale media; website, advertenties en social media.

In Nederland hebben we gemerkt dat ons merk vrij populair is, dus kunnen we beginnen met engaging op festivals maar ook via online campagnes, influencers en veel social media. Helaas maakt Heineken/ Desperados amper genoeg gebruik van content die door de gebruiker is gegenereerd. Heineken denkt dat we deze kans nog moeten grijpen.

Wanneer we kijken naar het bereik is Facebook ons belangrijkste kanaal. We bereiken veel mensen tegen relatief lage kosten. Maar wanneer we een grotere relevantie willen en op meer kanalen aanwezig zijn, dan gebruiken we Instagram. We hebben ons gebruik van Twitter voor diverse merken teruggeschroefd

omdat we er naar onze mening te weinig uit kregen. Voor enkele andere merken gebruiken we Snapchat, maar de mensen op deze app vormen niet onze voornaamste doelgroep. Wanneer er een nieuw social-mediakanaal wordt gelanceerd, maken we een keuze of we een early adopter zouden moeten zijn of wachten tot we zien of het ook maar enig potentieel heeft. We gebruiken YouTube als hosting platform, niet als social media platform. Voor ons is YouTube een plek om onze video content te plaatsen en deze video's te laten zien op onze website of andere social-mediakanalen.

Heineken International heeft een globaal kantoor voor het realiseren van content. De content die zij maken is algemeen. Content wordt ook lokaal gecreëerd, dus er zijn lokale campagnes. De creatie van content is een fusie van globaal en lokaal. Lokale afdelingen hebben niet het budget om hun eigen pluspunten te creëren, dus maken zij veel gebruik van globale campagnes.”

BOOKING.COM AND STAYING.COM

- ENGAGE!



Hoe belangrijk is engagement voor Booking.com? Eén van de redenen voor het succes van Booking.com is de enorme focus op klanten. Dit betekent dat we een hoge positie op de digitale piramide innemen en dat doelgroepen, doelen en het monitoren ervan goed zijn vastgelegd. “Nog steeds sluiten we af met een boeking”, geeft oprichter Geert-Jan Bruinsma aan waar de klantenservice van het nieuwe bedrijf staying.com is begonnen. “De meest gestelde vraag in een hotel is die naar de Wi-Fi code”. Het ultieme doel van Booking.com is zo veel mogelijk conversie behalen. De doelgroep is erg breed. De content is erop gericht om de klant te leren kennen (focus) en met a/b testen wordt de juiste content aan de klant geleverd. Facebook is het belangrijkste kanaal, maar ieder nieuw kanaal wordt zorgvuldig onderzocht.

WEHKAMP - ENGAGE!

DOELEN	KANALEN
BEREIK VOLUME	FACEBOOK YOUTUBE
DOELGROEP	CONTENT
FAMILY 	RELEVANTE BERICHTEN PRODUCT, CONTACT EN TIJD

Ontwikkeling van het merk is één van Wehkamps digitale doelen en volume helpt om dat te bereiken. Een fysieke winkel kan dat volume nooit behalen en daarom zijn merken geïnteresseerd.

De volgende stap is het definiëren van je doelgroep en dat brengt ons direct naar het onderdeel engage van het canvas. Het verhaal van Wehkamp over de relatie met de klant is als volgt. “Onze primaire doelgroep bestaat uit Nederlandse gezinnen en we streven ernaar hun relatie bij Wehkamp te versterken om zo loyaliteit op te drijven.” Joris Stigters laat een plaatje van Simon Sinek zien om te benadrukken dat een relevante boodschap (content) erg belangrijk is. Later zegt hij: “we personaliseren op basis van de drie aspecten; producten, content en tijd. Daarnaast bestuderen we een vierde, weergavefrequentie en

e-mailmarketing in het bijzonder”. Het doel van Wehkamp is niet klantgericht, het is klant-geobsedeerd! Google kan als kanaal (zoeken) en/of instrument (analyses) worden gezien.

Als bedrijf wil je niet té afhankelijk zijn van Google. Sommige diensten van Google zijn bijvoorbeeld kostenvrij begonnen, maar zijn tegenwoordig vrij duur.

Bij Wehkamp wordt Facebook meer gezien als een platform en worden er naast het verkoopkanaal op de website apps ontwikkeld. Instagram is eveneens een belangrijk platform vanwege het inspirerende karakter en Pinterest is interessant omdat veel producten gevisualiseerd moeten worden.

RANDSTAD - ENGAGE!



Randstad vertelt een verhaal over hoe intelligente algoritmes op

basis van big data kunnen helpen bij het plaatsen van personeel. Deze case gaat over de introductie van de webapplicatie Sales Navigator. “Deze webapp helpt intercedenten gericht met sales. De achterliggende vraag was hoe we onze intercedenten productiever zouden kunnen krijgen. Het is interessant om de groep intercedenten technisch te ondersteunen met sales-aanbevelingen aangezien deze mensen gemiddeld anderhalf of twee jaar blijven. Wanneer nieuwe mensen worden geïntroduceerd, kost het ze in sommige gevallen tot wel zes maanden om productief te worden. Volgens Sales Navigator worden mensen inmiddels al na twee weken productief, dus dat is een interessant gegeven. Een bijkomend voordeel is de marketing. Bijvoorbeeld om een betere mix van het portfolio van klanten te hebben. De focus lag voor een groot deel op grote klanten, dus hebben we gekeken naar een mix van kleine tot middelgrote klanten. Het is een webapplicatie die werkt op alle platforms en in eerste instantie ontworpen voor gebruik op de smartphone en tablet.

We hebben onze doelgroep geïdentificeerd; de intermediairs zijn tussen de twintig en vijfendertig jaar oud. Ze zijn verslaafd aan hun smartphones en benaderen het internet via dit medium omdat ze niet altijd de laptop bij zich hebben. We hebben een ‘bring your own device’ principe en de intermediairs krijgen daarvoor een bundel met onbeperkte data.

Qua content hebben we de volgende bronnen toegankelijk gemaakt als big data in een zogenaamd data-lake. Alle informatie van de Kamer van Koophandel; Onze eigen complete database van historische transacties; E-mailgeschiedenis (waarmee we kunnen zien of we eerder contact met hen hebben gehad en of ze recente mails hebben geopend); alle vacatures in Nederland bij elkaar verzameld (op basis van ‘scraping’) van vacaturesites en

informatie van het CBS over de percentages flex-werkers in een sector. Dat is onze fundamentele informatie en op basis daarvan hebben we veertig hypothesen opgesteld. Daarmee kunnen we patronen zien en voorspellingen doen. Er waren ook adviseurs die ons hielpen met deze patronen en zij zeggen bijvoorbeeld dat als de buurman een klant van Randstad is, deze wellicht ook een klant zou kunnen worden. Alle veertig hypothesen die we met de data scientists hebben gecontroleerd of ze voorspellend waren, maakten deel uit van het algoritme. Het belangrijkste ondersteunende saleskanaal voor Randstad is deze nieuwe Sales Navigator webapplicatie.”

BRITISH TELECOM - ENGAGE!



Hoe denkt British Telecom over engagement? “In eerste instantie is de voornaamste drijfveer het bereiken van onze doelgroep met onze content. Het is ons primaire doel om met boeiende

content interactie uit te lokken en te komen tot engagement van de klant met ons merk. Een tweede doelstelling is om nieuwe contacten binnen die doelgroep te identificeren en onze huidige klantenkring uit te breiden. De digitale doelen komen sterk voort uit de organisatiedoelen en zijn sterk gericht op het genereren van leads voor sales.

We gebruiken ons eigen digitale (web) kanaal, ons eigen corporate kanaal, we gebruiken LinkedIn en we gebruiken betaalde digitale kanalen. Dus zullen we sociale platformen gebruiken als onderdeel van die productiviteit om content te delen over verschillende kanalen. De synchronisatie van content is onderdeel van onze strategie, we zullen gedeeltes van mediakanalen gebruiken als onderdeel van onze strategie. Het hangt echt af van het vaststellen van de juiste boodschap aan het publiek en vervolgens van het kanaal waar het publiek die boodschappen kan of zal ontvangen.

We hebben een diversiteit aan content. We doorlopen verschillende fases afhankelijk van de customer journey. Het hele punt van onze content is om de klant mee te nemen op een reis. Die reis begint met wat ik noem "awareness content". Het dient ervoor om de klant bewust te maken van onze activiteiten; we willen ze graag bewust maken van hoe we van waarde kunnen zijn en wat we in huis hebben voor de klant. We zijn niet uit op het maximaliseren van het aantal likes. Het onderwerp telt: deskundige content heeft altijd voorrang. Vervolgens creëren we een hoeveelheid content over hoe de klant zijn probleem opgelost ziet en bij welke producten en diensten dit aansluit. We laten zien hoe dat binnen de markt past en hoe we het doen in vergelijking met onze concurrenten. En dan gaat dat door tot hoe we de klant specifiek kunnen helpen met een concrete business case voor zijn of haar situatie.

DOELN	KANALEN
<ul style="list-style-type: none"> - LOYALITEIT - # CONVERSIES - % VAN DE DOELGROEP FOCUS → - KLANT-ORIENTATIE - VOLUME - MERKNAAM 	<p>B2C AC2C</p> <p>FACEBOOK</p> <p>JONG PLATFORM INSTAGRAM</p> <p> YOUTUBE</p> <p>B2B E-MAIL & APP</p>
DOELGROEP	CONTENT
<p>PERSONAS</p> <p>—</p> <p>LEEFTIJD</p> <p>OMVANG</p> <p>SOORT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ RELEVANTIE ▷ THEMA'S ▷ CAMPAGNES ▷ FUNFACTOR

Onze doelgroep is een vrij brede groep met klanten door de verschillende businessunits van British Telecom. We richten ons vaak op de top achthonderd van klanten. En wij proberen het delen van content bij die klanten te verhogen voor een optimaal virale werking. Ze zijn niet altijd gemakkelijk te identificeren, het zijn vaak de grote multinationals. Deze organisaties kenmerken zich natuurlijk niet met een simpel profiel van onderwerp, en ze overtuigen daarmee ook regio's en sectoren. Uiteindelijk gaat het toch om het identificeren van bepaalde klanten binnen die organisaties die matchen met het profiel dat we van ze hebben."

4 - ENABLE



Het tweede kernaspect, 'enable', gaat over het voorbereiden en het realiseren van digitale activiteiten en campagnes. Het mogelijk maken van de digitale strategie vraagt om een juiste balans tussen de ambities van het aspect 'engage' en het kunnen waarmaken van wat daarvoor nodig is. Op basis van eerdere ervaringen blijkt het succes van een digitale strategie sterk afhankelijk te zijn van het kunnen invullen van

randvoorwaarden, het beperken van risico's en het kunnen organiseren van de benodigde actie.

PARTNERS

“Partners” is een kernelement van een digitale strategie dat zowel interne als externe in te schakelen diensten bevat, die de digitale campagne zouden kunnen verbeteren.



Dit zou bijvoorbeeld een partner voor Onlinemarketing kunnen zijn die uitblinkt in zoekmachineoptimalisatie, of een afdeling die bekwaam is in grafisch ontwerp. In elk samenwerkingsverband is het belangrijk dat de verantwoordelijkheden van iedere partner duidelijk vastgelegd worden. Voor elke taak moet je onderzoeken welke specifieke vaardigheden en competenties er noodzakelijk zijn om de digitale doelen te bereiken. Waar veel diensten van Google, Facebook en anderen simpel in gebruik lijken, kost het tijd, aandacht en kwaliteit om ze op een professionele manier te benutten.

CAPACITEIT

Uiteindelijk moet je de capaciteit binnen je organisatie vrij maken of alloceren om de gewenste campagnes of resultaten op te leveren. Er moet in ieder geval iemand zijn die het project, de



campagne of de transformatie leidt. Eén medewerker of stagiaire kan bijvoorbeeld geen 24/7 webcare leveren.

Ook moet je er zeker van zijn of je de juiste competenties en kwaliteiten in huis hebt om de resultaten te leveren. Wanneer je weinig ruimte hebt voor het inschakelen van bestaand personeel, kun je natuurlijk ook werken met partners of (delen van) projecten uitbesteden. Maar vergeet niet, dat je de touwtjes zelf in handen moet houden.



MIDDELEN

De middelen omvatten het financiële gedeelte en organisatorische ontwikkeling van de strategie. Het gaat bijvoorbeeld over het benodigde budget voor de uitvoering van een

dergelijke strategie met alle daaraan verbonden technologische uitgaven zoals Facebook advertenties en toolabonnementen. Ook gaat het om de kosten van personeel. Andere benodigde middelen qua organisatie die je kunt bedenken zijn met name trainingen en educatie. In veel gevallen kan het slim zijn om de betrokkenen een aanvullende cursus te laten doen. Maar het kan ook gaan over de kwaliteitscontrole van berichten.



BELEID

Het beleid is ervoor bedoeld om richtlijnen te geven voor het gebruik van digitale mediakanalen door medewerkers te sturen in wat ze wel

en niet kunnen doen op organisatieniveau.

Vooralsocial media openen verschillende deuren voor de uitwisseling van snelle en potentieel gevoelige communicatie. Je moet er echter op letten dat je de medewerkers of collega's niet al te veel inperkt in hun persoonlijke vrijheid van meningsuiting op social mediakanalen. Het social mediabeleid richt zich vaak op ethische kwesties. Dit verschilt niet van de verantwoordelijkheden die een bedrijf heeft buiten de sociale media. Vandaar dat dit beleid vaak gebaseerd is op de gedeelde regels en voorschriften die gelden voor de gehele organisatie.

Daarnaast hebben veel landen nieuwe regelgeving voor controle van de privacy ingevoerd. Wetgeving als de AVG beperkt de mate waarin je persoonlijke klantdata kunt gebruiken, opslaan en delen.

Heineken (DESPERADOS) - ENABLE!

PARTNERS	CAPACITEIT
<p><u>UEFA</u></p> <p><u>FORMULE 1</u></p> <p><u>DJ'S</u></p> <p><u>BLOGGERS</u></p>	<p><u>GLOBALE TRAINING</u></p> <p><u>LOKALE KENNIS</u></p> <p><u>INZET OP CAMPAGNES</u></p>
RESOURCES	POLICIES
<p>○ <u>LOKAAL BUDGET</u></p> <p>○ <u>LOKALE CONTROLE</u></p>	<p><u>HISTORIE</u> </p> <p><u>COMMUNICATIE</u></p>

Globaal wordt enige basiskennis van de lokale markt en de bureaus verwacht, maar wanneer een nieuw programma wordt geïntroduceerd, zorgt Global ervoor dat alle lokale markten weten hoe ze met dit programma moeten werken. “We hebben een Global Commerce University gehad. Af en toe werden marketeers van over de hele wereld ingevlogen om een masterclass te volgen. Nu gebeurt er steeds meer online. Tegenwoordig kun je online best veel strategieën en tips vinden, maar alleen wanneer er een grote behoefte is aan een training dan geven we die.

Heineken investeert veel geld om medewerkers qua begrippenkader en strategie op hetzelfde kennisniveau te krijgen, maar het is een enorme uitdaging om dit bij te houden. We proberen bij te blijven door trainingen te geven, kennis te

delen en mensen het merk goed te laten doorgronden en ervoor te zorgen dat ze alle richtlijnen kennen. Dit doen we door middel van video's en online presentaties.

Heineken en Desperados zijn actief in vele landen over de hele wereld. Ons beleid is om alles voor elk land zo veel mogelijk gelijk te houden (met uitzondering van de inhoudelijke campagnes en de taal natuurlijk). Hoeveel vrijheid een lokale stakeholder heeft, hangt af van het merk. Heineken heeft een globale historie, dus moet elke lokale markt diezelfde geschiedenis communiceren. Amstel heeft een andere identiteit en een andere fles en smaak in elk land. In Nederland staat Amstel bijvoorbeeld voor vriendschap, maar in Rusland betekent Amstel status en geld.

Het budget wordt beheerd door de mondiale en lokale markt. Het deel van het budget dat door de lokale markt wordt beheerd is afhankelijk van het merk. Heineken heeft bijvoorbeeld meer landen (lokale markten) in vergelijking met Desperados, zodat er meer lokaal dan globaal budget van Heineken is in vergelijking met Desperados. De lokale markten bepalen welke advertenties worden gelanceerd."

BOOKING.COM - ENABLE!



De belangrijkste partners van Booking.com zijn de hotels, maar oprichter Geert-Jan Bruinsma noemt Facebook zowel een platform als een partner. “Meer en meer mensen gaan online en gaan “smart”, want de technologie ontwikkelt zich zeer snel,” zegt Gillian Tans, president-commissaris (voorheen CEO) bij booking.com, in een kranteninterview [8]. “De klanten verwachten van ons dat we een serviceorganisatie zijn en we moeten een hechte relatie opbouwen met zowel hotels als klanten. De website verandert elke dag, dus het gaat om kleine dingen en we meten voortdurend. Steeds meer boekingen worden gedaan met smartphones.

**“STEEDS MEER BOEKINGEN WORDEN GEDAAN
MET SMARTPHONES.”**

Maar het maken van een interface op de mobiele telefoon is nog steeds vrij ingewikkeld, maar voor Staying.com is het enige manier. Als we het hebben over Airbnb als concurrent zegt oprichter Geert-Jan Bruinsma: “Alle concurrenten hebben te maken met dezelfde wetten, maar elke dag komt er een nieuwe concurrent bij, zodat Booking.com zich niet te veel fouten kan veroorloven. Chaos achter de digitale interne markt is slecht voor het ondernemingsklimaat”^[8]. Er is geen enkele Europese wet die de digital future mogelijk maakt.

Bruinsma, de grondlegger van Booking.com, spreekt liever over schaalbaarheid dan over tools. Je begint met een minimaal levensvatbaar product (MVP) en probeert het te schalen. Als het werkt, ben je in business en druk je door.

WEHKAMP - ENABLE!



Google en Facebook zijn meer dan tools en kanalen. Die bedrijven kunnen ook gezien worden als partners voor het genereren van extern verkeer. Qua capaciteit voor de digitale ontwikkeling is het moeilijk om de juiste mensen te vinden. Niet veel bedrijven zijn in staat om hun verdienmodel voor sociale media te "bewijzen". Maar als je in staat bent om de ROI van social media te laten zien, kun je extra middelen creëren. Met betrekking tot beleidskwesties is er een gedragscode voor de medewerkers.

RANDSTAD - ENABLE!



“Je moet mensen er wel aan helpen herinneren om nieuwe digitale diensten te blijven gebruiken. Om dit mogelijk te maken moet je steun van de werkvloer hebben. De medewerkers moeten je geloven en ervoor zorgen dat het werkt. Ze moeten er deel van willen uitmaken en het moet een perfecte combinatie zijn. Bij Tempo Team (onderdeel van Randstad) hebben ze daar veel druk op uitgeoefend en dat hebben ze echt fantastisch gedaan. Partnerorganisaties zijn erg belangrijk, in het bijzonder partners die vacatures verzamelen en toegang tot data van de Kamer van Koophandel. In het begin hadden we hulp van een adviesbureau om de basis voor het algoritme voor aanbevelingen te leggen, maar nu is het allemaal intern.

Het opbouwen van een eigen ‘data-lake’ was een randvoorwaarde, dus daarin moesten we flink investeren. We hebben bovendien geïnvesteerd in externe datascientists die onze interne datascientists

konden opleiden. Terwijl we aanvankelijk nog een standaard Google sites front gebruikten zijn we later overgeschakeld naar een geheel eigen maatwerktoepassing.“

BRITISH TELECOM - ENABLE!



“De capaciteit bij British Telecom wordt voor een groot deel voorzien via vraag- en aanbodmatching. Daarbij is het van groot belang om te kijken wat er op business-to-business niveau beschikbaar is en wat klanten van ons vragen. We proberen zeer klantgericht te zijn. We zijn ervan overtuigd dat het de klant is die bepaalt welk digitaal kanaal leidend is. Daarom moeten we ervoor zorgen dat de inhoud voor hen beschikbaar is op het kanaal van voorkeur. Uiteraard hangt dit wel samen met enig volume om het werk voor dat specifieke kanaal ook de moeite

waard te laten zijn. De trainingen die we doen zijn erop gericht om de ervaringsverhalen over digitale transformatie te delen.

We hebben ook kennis van (online) campagnes nodig en hoe deze te plaatsen op de juiste kanalen. Daarbij wordt ook rekening gehouden met eventuele gevoelige informatie. Binnen campagnes worden verschillende berichten voorbereid waarmee we een doelgroep willen bereiken. Vanuit sales worden dan vervolgens keuzes gemaakt via welk kanaal en met welk bericht de klant het beste bereikt kan worden. Daarmee komen diverse voorkeuren naar voren ten aanzien van voorkeurskanalen van verschillende klantgroepen.

<p>PARTNERS</p> <ul style="list-style-type: none"> - DJ'S & BLOGGERS - FACEBOOK ALS PARTNER <ul style="list-style-type: none"> - MERKEN - KAMER VAN KOOPHANDEL - CONSULTANCY BUREAUS 	<p>CAPACITEIT</p> <p>KENNIS VAN HOLDING</p> <p>MARKET INTELLIGENCE</p> <p>DIGITALE DRUK</p> <p>DIGITALE TRANSFORMATIE-VERHALEN</p>
<p>Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ LOKALE BUDGETTEN ○ SCHAALBAARHEID ○ ROI CYCLUS ○ DATA BRONNEN ○ SLEUTELORGANISATIES 	<p>POLICIES</p> <p>HISTORIE VAN DE HOLDING</p> <p>EU REGELGEVING</p> <p>ACCEPTATIE</p> <p>DATA-ETHIEK</p> <p>VEERKRACHT</p>

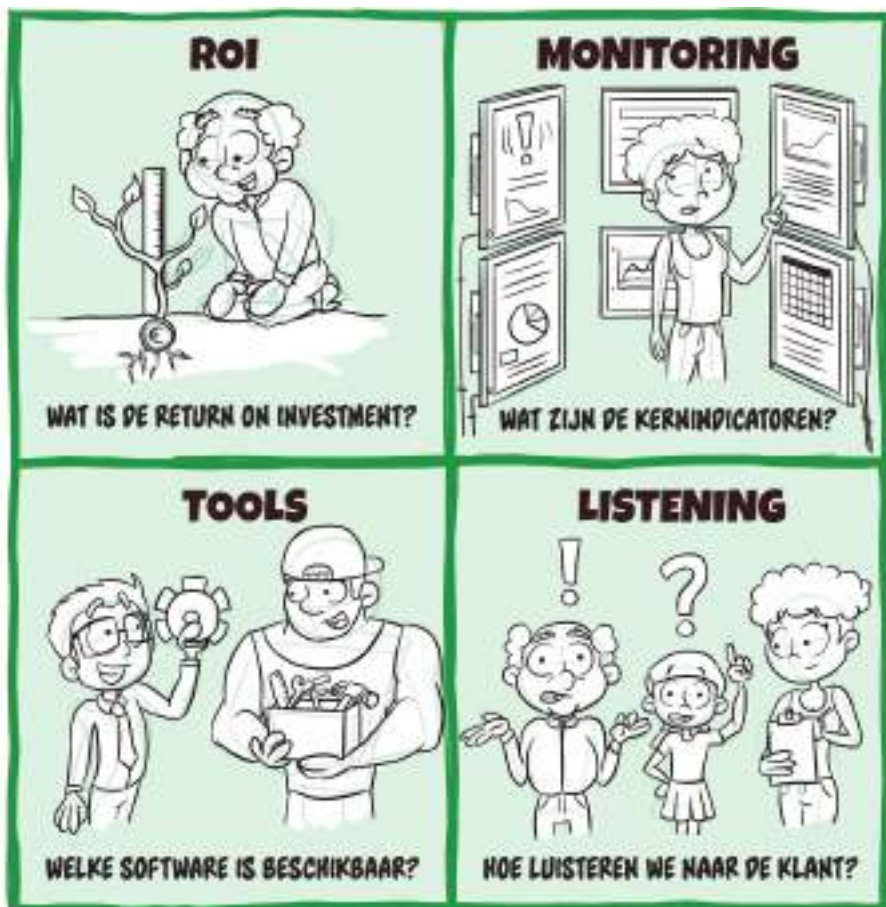
In het centrale deel van het digital strategy canvas over resources vinden we het belangrijk om met partners te werken. We werken met bureaus samen die volgens ons de experts zijn in digitale strategie. Het gaat dus vooral om samenwerking met deskundige

professionals en bureaus.

Als het gaat om specifieke beleidsregels ten aanzien van social media vinden we het van belang dat klanten met een persoon van British Telecom kunnen praten en daarbij menselijk overkomen. We willen dat ze vooral inhoud delen over dingen die voor henzelf van belang zijn. We hopen dat het gaat over de dingen die we doen en over het delen van persoonlijke ervaringen. Je reageert alleen als je een expert bent op dat gebied en vanuit je eigen naam commentaar kan geven. Alles is uiteindelijk een individuele afweging.

We hebben wel een strenge goedkeuringsprocedure voor al onze content. Daarom vragen we onze mensen om geen commentaar te geven, tenzij ze een officiële woordvoerder zijn. Dit doen we omdat we overeenstemming hebben bereikt over de manier van reageren vanuit het standpunt van het bedrijf. Ook hebben we verschillende crisismanagementprocedures. Als er iets gebeurt wat we niet verwachten, hebben we de processen om de juiste mensen aan te trekken om het te managen.”

5 - EVALUATE



De derde categorie 'evaluat' omvat verschillende manieren om data-analyses, statistieken en insights te gebruiken, om te leren; bij te stellen en te meten, in welke mate de digitale activiteiten de gewenste resultaten opleveren. In de vakliteratuur is er grotendeels consensus over het belang van voortdurende monitoring van digitale activiteiten voor een succesvolle digitale strategie.

ROI

Return on Investment zou 'top of mind' moeten zijn. Te veel digitale projecten leveren geen enkele bedrijfswaarde op. Maar bedrijfswaarde is wel meer dan puur financieel gewin.



ROI kan worden benaderd vanuit verschillende kwantitatieve en kwalitatieve invalshoeken van waarde creatie. Twee concrete mogelijkheden om het succes van je digitale acties te meten zijn ofwel kijken naar de belangrijkste prestatie-indicatoren ofwel naar de direct meetbare rendementen. Prestatie-indicatoren kunnen bestaan uit variabelen in termen van conversie, interesse van klanten, aantal nieuwe (potentiële) klanten, enzovoorts. Om de ROI te meten, kunnen er meetbare indicatoren zijn, zoals de toename van het websiteverkeer, klanttevredenheid, enzovoorts. Het evalueren van de resultaten van digitale activiteiten helpt om in te schatten in welke mate de strategische doelen zijn bereikt en om de digitale strategie aan te passen in het geval van zwakkere punten, of een gebrek aan afstemming op het belang van je organisatie.

MONITORING

Het resultaat van de monitoring van digitale platformen, namelijk het bekijken van enorme hoeveelheden data, wordt even nuttig geacht als een grondig marketingonderzoek.



Bedrijven die hun digitale kanalen niet goed in de gaten houden, verliezen een belangrijke hoeveelheid waardevolle inzichten vanuit de markt. Daarom is het voor bedrijven belangrijk om de buzz en de interactie met klanten te meten, want het kan leiden tot een beter begrip van het gedrag van klanten en marktgevoeligheden.

Bovendien kunnen de resultaten van het monitoringproces helpen bij het creëren van een aanbod op maat voor gebruikers. Met voldoende informatie over de huidige en potentiële klanten is een bedrijf in staat om zijn advertenties aan te passen aan de individuele behoeften en daarmee de kans op het trekken van de aandacht van de volgers te verhogen. Het meten van het succes van een digitale strategie kan specifiekere gebeurtenissen door aan de hand van concrete digitale variabelen (metrics) te monitoren. Daarvoor kan het aantal likes, posts of retweets op de social-mediasites van bedrijven of het aantal app views, installaties en beoordelingen op de app store geschikt zijn. Op (mobiele) websites zou je bijvoorbeeld kunnen kijken naar analytics zoals pageviews, de tijd die men op de site doorbrengt en de conversie op specifieke formulieren. Deze gestructureerde statistieken kunnen een bedrijf een goed overzicht geven van de impact van digitale activiteiten.



TOOLS

Het monitoringproces kan worden uitgevoerd met behulp van de daarvoor beschikbare monitoringstools.

Omdat de markt voortdurend in beweging is, kiezen we ervoor om hier geen volledige lijst van monitoringstools te geven, maar

toch laten we je enkele voorbeelden zien. Google Analytics biedt een uitgebreide omgeving om de prestaties van webactiviteiten, zoekopdrachten en prestaties van mobiele apps te meten. Er bestaan veel monitoringinstrumenten voor social media op de markt die de impact, het sentiment, de trends en andere nuttige inzichten voor evaluatie kunnen monitoren. Door middel van de juiste taalverwerking en geavanceerde algoritmen kunnen we vandaag de dag gemakkelijk het sentiment in berichten of beelden berekenen met behulp van neurale netwerk algoritmen.

Alleen het kijken naar enkele basisstatistieken kan al helpen om te evalueren. Digitale platformen als YouTube kunnen je een goed inzicht geven in de kwaliteit van je content, zoals de weergavetijd, die je laat zien wanneer de kijkers een video verlaten. Bovendien kunnen monitoring tools voor social media worden gebruikt om notificaties voor relevante nieuwe berichten op zowel je eigen als andere publieke digitale plaatsen in te stellen.

LISTENING

Verschillende auteurs zijn het erover eens dat luisteren naar het publiek een essentieel onderdeel is van het strategisch werken met digitale campagnes en social media.

Door te luisteren naar de klanten hebben die organisaties meer kans om inzicht te krijgen in hun onlinegedrag, voorkeuren, opvattingen en behoeften. Door te luisteren kun je ook je kennis over de concurrentie vergroten. Een beoordeling van de zoekgeschiedenis, gebruikte trefwoorden en ook het voeren van gesprekken met klanten (al dan niet via social media) kan het



inzicht in de klant enorm vergroten. Listening is niet alleen een techniek, maar ook een verschuiving in de organisatiecultuur. Luisteren betekent niet automatisch dat de klant altijd direct geholpen moet worden, maar het is wel een plicht de klant het gevoel te geven dat hij of zij er toe doet.

Heineken (Desperados) - EVALUATE!

<p>ROI</p> <p>GEEN ROI</p> <hr/> <p>BEREIK & RELEVANTIE</p>	<p>MONITORING</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ % VIDEO ◦ % ENGAGED ◦ # LIKES, SHARES & COMMENTS
<p>TOOLS</p> <p>SYSOMOS EXPION</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>FACEBOOK TOOLS</p>	<p>LISTENING</p> <p>SENTIMENT</p> <hr/> <p>FEEDBACK OP CAMPAGNES</p>

“We hebben geen ROI-doelstellingen omdat we niet veel online verkopen. Wat we doen is pure marketing in plaats van verkoop. Voor wat betreft KPI's houden we wel gelijke tred met ons bereik en relevantie, waarbij we voor bereik rekening houden met het bereik en de bewustwording. Relevantie is belangrijk omdat je relevant wilt zijn voor je community.

Om onze betrokkenheid te monitoren, kijken we naar het aantal likes, shares en de comments. Bij video's kijken we meer naar de hoeveelheid aandacht die ze krijgen en de snelheid van de video's. Moeten we korte video's of langere video's gebruiken? We proberen onszelf voortdurend te verbeteren. Daarom kijken we in hoeverre onze community betrokken is bij het merk en de dingen die we doen op social media. Hiervoor kijken we naar het aantal likes, het delen, de meningen en de commentaren. Voor posts met een video stellen we onszelf de volgende vraag: "Hoeveel procent bekijkt de video tot het einde en hoe vaak bereikt de video de community?" Heineken International richt zich op bepaalde percentages. Op deze manier proberen we te bepalen wat onze troeven zijn (hoe goed ze werken). Als je veel mensen bereikt, maar niemand reageert, is het pluspunt in essentie niet goed genoeg. Dit betekent dat we ons budget op de verkeerde manier inzetten.

We luisteren wel naar de consument via social media, maar dit is vooral vanwege de taal een lokale verantwoordelijkheid.

Heineken Company (Personal Relations) houdt hier wel toezicht op. Wanneer er een probleem is, moeten we ons er onmiddellijk op concentreren. We hebben een tool die potentiële viral berichten analyseert. Wanneer deze tool wordt geleverd met een bericht dat een paar keer is gedeeld door mensen met veel volgers en het is negatief, dan moeten we het direct oplossen voordat het te groot wordt. Elke maand geven we onszelf feedback over de inhoud en campagnes. We zien welke lokale markt het beste doet en welke lokale markt wat meer faciliterend zou moeten zijn. Wat we hiervan geleerd hebben, is dat je er bij het plaatsen van een video voor moet zorgen dat je eerste foto's er perfect uitzien. Anders raken mensen niet gemotiveerd om je video te bekijken.

We gebruiken Sysomos Expion om onze inhoud te beheren. Dit is een social media tool met een mediabibliotheek waarin we alles kunnen vinden. We kunnen ook een workflow voor goedkeuring zien, we kunnen onze content plannen en we kunnen alle resultaten van onze posts monitoren. Deze maken we beschikbaar voor de lokale bevolking, zodat we globaal gezien over alle gegevens beschikken en die zelf kunnen monitoren. Sommige landen gebruiken hun eigen tools in plaats van Sysomos. Ze gebruiken bijvoorbeeld de ingebouwde analysetool van Facebook.”

BOOKING.COM - EVALUATE!



“Het draait allemaal om conversie, dat is het hoofddoel”, zegt Geert-Jan Bruinsma. Als je goede, kwantificeerbare doelen hebt,

kun je de juiste middelen inhuren of vinden en er rekenschap voor afleggen. Je doelgroep en de manier waarop je je op die doelgroep richt zijn dus de belangrijkste aspecten van het digitale succes. Over hoe we Return on Investment in de digitale toekomst kunnen behalen, wordt duidelijk met het verhaal over Facebook. Toen Facebook naar de beurs ging was het een bedrijf met een relatief lage omzet, maar met een zeer hoge waardering van klanten. Tegenwoordig verdient het geld met een zeer effectief advertentieplatform. Alle conversies zijn meetbaar, zodat Facebook kan garanderen dat als je een miljard euro investeert, je twee miljard aan boekingen terugkrijgt.

“We doen voortdurend A/B-testen om te meten welk alternatief de meeste conversies oplevert.” Dat betekent dat analyse van big data niet in het geheim plaatsvindt, maar dat de gegevens over die doelgroepen en over de bereikte conversies duidelijk worden gemeten. “Booking.com was nooit in staat om te voorspellen waar zijn klant de volgende keer naartoe ging. Maar je kan wel meten dat als je hem één e-mail stuurt, het niet genoeg is en dat hij als je hem drie mails stuurt, hij geïrriteerd zal raken. Als je hem twee mails stuurt, krijg je de hoogst mogelijke conversie.”

“We meten alleen wat we kunnen meten”, zegt Geert-Jan Bruinsma, een van de oprichters, als we het over monitoring hebben, “en we luisteren niet naar de klanten, maar kijken naar hun acties.”

**“WE LUISTEREN NIET NAAR DE KLANTEN, MAAR
KIJKEN NAAR HUN ACTIES”**

Het maakt niet uit welk instrument wordt gebruikt, zolang het zich maar loont. De meeste instrumenten worden gebouwd door

hun eigen ontwerpers. Zoals vermeld in het 'enable' deel, is de schaalbaarheid daarvan erg belangrijk.

WEHKAMP - EVALUATE!

<p>ROI</p> <p>ROI SESSIE CONVERSIE</p> <p>ROA ADVERTENTIE- BUDGET</p>	<p>MONITORING</p> <p>INTERN & EXTERN DASHBOARDS</p>
<p>TOOLS</p> <p>HADOOP DATABASE ALGORITMEN</p> <p>NET PROMOTION SCORE</p>	<p>LISTENING</p> <p>FOCUS- GROEPEN</p>

Uiteindelijk gaat het bij de monitoring om ROI (sessieconversie) en ROAS (advertentie-uitgaven). Het is moeilijk om de invloed van het display en het kanaal precies te traceren. De verwijzing (doorklikken) laat zien wie er krediet krijgt voor de verkoop. De data-gestuurde, geautomatiseerde zoekmachine-advertising (SEA) leidt tot een nieuwe campagne.

Wehkamp heeft tal van dashboards om de klanten, de externe

omstandigheden zoals het weer (zonuren) en de artikelen in de database te evalueren. De Net Promotor Score (NPS) is een belangrijke indicator voor data-gestuurde besluitvorming, een andere doelstelling van Wehkamp. “Als we met extra mailing een betere omzet kunnen maken, maar de NPS wordt lager, dan kiezen we voor de bescherming van het laatste.”

Luisteren naar de klanten geldt heel letterlijk bij Wehkamp. Het bedrijf heeft focusgroepen waarin het daadwerkelijk naar de klant luistert en heeft weekpanels om de bruikbaarheid te testen. “We kunnen meten wat ze klikken, maar we kunnen niet meten wat ze denken”.

Wehkamp gebruikt veel tools, zoals Hadoop, en talrijke database algoritmes, om het gedrag van de klant te volgen.

RANDSTAD - EVALUATE!

<p>ROI</p> <p>% BRUTO WINSTMARGE</p>	<p>MONITORING</p> <p>PATRONEN</p> <p>DATA VAN VACATURES</p>
<p>TOOLS</p> <p>SALES NAVIGATOR</p>	<p>LISTENING</p> <p>LIJST VAN POTENTIËLE KLANTEN</p> <p>VERRASSINGEN</p>

“We zien dat we steeds meer te weten komen over andere bedrijven. We kunnen zien dat we op dat vlak behoorlijk vooruitstrevend zijn in vergelijking met andere bedrijven. Samen met de afdeling financiën hebben we een businesscase gemaakt. We zagen dat onze digitale strategie in acht maanden tijd met driehonderd consultants 2,2 miljoen euro extra brutomarge heeft opgeleverd en dat was slechts in één businessunit van Tempo-Team.

Nieuwe accounts die leiden tot nieuwe omzet kunnen we precies herleiden uit de aanbevelingen van de Sales Navigator. Nu kan ik voor elk bedrijf in Nederland voorspellingen doen op basis van wat het voor arbeidskrachten nodig heeft. Dit kunnen we, omdat we drie miljoen mensen in onze databases hebben en de

bijbehorende algoritmes steeds beter zijn geworden. Met onze kennis kunnen we profielen verrijken, zodat het zoekresultaat beter wordt. Het is natuurlijk bijzonder dat we elke dag 80.000 mensen hebben die alleen voor Randstad werken. Samen met Tempo-Team en Yacht hebben we elke dag zelfs 130.000 mensen die voor ons werken. Dat betekent dat we in een jaar tijd miljoenen matches maken en miljoenen sollicitaties krijgen. Dat hebben we al tien jaar, dus dat betekent dat we, uitgaande van het gemiddelde van Nederland, veel weten over patronen, seizoenpatronen en de behoefte van bedrijven. We kunnen zeggen dat we look-a-likes heel gemakkelijk kunnen vinden. Daarnaast hebben we drie jaargangen met de ruwe data van alle vacatures in Nederland bij alle bedrijven. Dat betekent dat we inmiddels echt goed zijn in data.

Begin met luisteren naar de klant, want dat is de belangrijkste stap in intelligentie. Een van de behoeften van de interne klant was een overzicht van interessante klanten in de lokale omgeving. In plaats van ze de globale lijst te geven, maken we een gesegmenteerde lijst. We komen echt met iets dat hen volledig verrast met de Sales Navigator applicatie.

We hebben eerst de Sales Navigator bij Tempo-Team geïmplementeerd. Je kon aan marktaandeelcijfers in die periode zien dat Tempo-Team veel marktaandeel veroverde in vergelijking met Randstad.

Je ziet dat zestig procent van het gebruik afkomstig is van de mobiele app. Als je op een filiaal zit en je moet koud bellen, dan kan je die ook openen op een vaste computer.”

BRITISH TELECOM - EVALUATE!

<p>ROI</p> <p>TARGETS VERSUS KOSTEN</p> <p>OF</p> <p>LEADS VERSUS KOSTEN</p>	<p>MONITORING</p> <p>BUSINESS</p> <p>ENGAGEMENT + VIEWS NIVEAU</p>
<p>TOOLS</p>	<p>LISTENING</p> <p>SOCIAL LISTENING</p> <p>DE TOON VAN CAMPAGNE ELEMENTEN</p>

“Wanneer een campagne wordt gelanceerd wordt altijd gekeken naar hoe de campagnedoelen zich verhouden tegen de kosten. De campagnedoelen bij een awareness-campagne gaan meestal over views en engagement. Bij een lead generatie campagne zal eerder gekeken worden naar het aantal leads. Voordat een campagne live gaat, moet deze worden goedgekeurd en moet vanuit een corporate perspectief naar de ROI gekeken worden. We monitoren op verschillende niveaus. We monitoren doorgaans in ieder geval op het niveau van views maar ook op het niveau van engagement. Dus typisch op het niveau van views en op het niveau van engagement en dat leidt uiteindelijk weer door naar conversie in leads en nieuwe omzet.

We maken gebruik van social listening. We doen het standaard als routine taak, maar we bekijken het op basis van gerichte campagnes. Bij een campagne kijken we naar hoe de toon van de campagne overkomt en welke terminologie mensen gebruiken. We luisteren hoe de doelgroep over bepaalde onderwerpen en dingen praat. Maar ook hoe ze het liefst worden aangesproken en wat voor dingen ze specifiek interesseren. We willen het liefst dicht aansluiten bij de manier van spreken van de klant. Ook vinden we social listening van belang om een gevoel te houden van ons marktaandeel en waar concurrenten mee bezig zijn en in het bijzonder hoe zij ook over producten en diensten praten. Tijdens campagnes wordt voortdurend opgelet hoe de campagne het doet ten opzichte van de pre-campagne en hoe zich de campagne verder in de tijd ontwikkeld qua inhoud en tone-of-voice van de campagne.”

<p style="text-align: center;">ROI</p> <ul style="list-style-type: none"> - BEREIK & RELEVANTIE - #CONVERSIE - RETURN ON ADVERTISING <ul style="list-style-type: none"> • NET PROMOTER SCORE - % BRUTO WINSTMARGE - LEADS VERSUS KOSTEN 	<p style="text-align: center;">MONITORING</p> <ul style="list-style-type: none"> - % ENGAGEMENT - BIG DATA ANALYTICS - DASHBOARDS - PATRONEN - NIVEAU MONITORING
<p style="text-align: center;">TOOLS</p> <ul style="list-style-type: none"> - SYMOS EXPION - SCHAALBAARHEID VAN TOOLS <ul style="list-style-type: none"> - HADOOP - SALES NAVIGATOR 	<p style="text-align: center;">LISTENING</p> <p>FEEDBACK OP CAMPAGNES</p> <p>KIJKEN NAAR KLANTACTIVITEIT</p> <p>FOCUSGROEPEN</p> <p>VERRASSINGEN</p> <p>SOCIAL LISTENING</p>

6 - ANALYSE VAN DIGITAL FUTURE CASES

We hebben je toonaangevende cases op basis van digitale strategieën voorgelegd. Deze cases zijn nuttig om beter te begrijpen hoe koplopers hun digitale strategieën ontwikkelen, implementeren en testen. In de volgende tabel tonen we de hoogtepunten van elke case.

BEDRIJF DIGITAL STRATEGY	Heineken/ Desperados	Booking.com/ Staying	Werkamp	Randstad	British Telecom
ENGAGE	BRAND AWARENESS PROMOTIE VIA FACEBOOK	KLANTGERICHT	LOYALITEIT EN KLANT-OBSESSIE	KLANTBEHOEFTE VOORSPELLEN VIA MOBILE APP	ENGAGE MET CUSTOMER JOURNEY CONTENT
ENABLE	<ul style="list-style-type: none"> - SAMENWERKING MET CORPORATE - GROTE PARTNER EVENTS (UEFA / F1) 	<ul style="list-style-type: none"> - FLEXIBILITEIT SCHAALBAARHEID - AGILE SERVICE DEVELOPMENT VIA MVP'S 	<ul style="list-style-type: none"> - USER ADOPTATION - NEURO MARKETING 	<ul style="list-style-type: none"> - GEBRUIKERS ADOPTIE - UX-FEEDBACK EN DATA LAKE 	WORKFLOW VOOR AUTORISATIE
EVALUATE	<ul style="list-style-type: none"> - COMMUNITY MARKETING I.P.V. SALES - BEREIK, AWARENESS EN RELEVANTIE 	<ul style="list-style-type: none"> - CONVERSIE-GEPROEVEN - A/B TESTEN - WE DOEN ALLEEN WAT WE METEN 	<ul style="list-style-type: none"> - LUISTEREN NAAR KLANTEN - DATA ANALYTICS EN VOORSPELLEN 	<ul style="list-style-type: none"> - BIG DATA ANALYSE - PREDICTIVE ANALYSIS - BUSINESS TARGETS 	LEADS VERSUS KOSTEN

Tabel 2. Analyse of digital future cases

Zoals tabel 2 laat zien, heeft elk bedrijf zijn eigen specifieke sterke punten. Er bestaat niet zoiets als een 'one-size-fits-all' strategie. Heineken gebruikt digitaal als marketinginstrument voor het creëren en stimuleren van communities van merkvolgers. Hiermee wordt de verkoop via de reguliere offline afzetkanalen verhoogd. Booking.com is een typisch voorbeeld van een bedrijf

dat op een digitale manier is begonnen maar altijd op zoek blijft naar optimale conversie en opschaling naar een groter publiek. Wehkamp, dat een geschiedenis heeft op het gebied van postorder, combineert traditionele klantenpanels met zeer geavanceerde data-analyses om de manier waarop het zijn trouwe klanten aanspreekt verder te verbeteren. Randstad laat zien hoe bedrijven die in de loop der jaren veel data hebben verworven en een groot marktaandeel hebben, die data in combinatie met andere bronnen kunnen gebruiken om automatische aanbevelingen te doen en de behoeften van klanten doeltreffend te voorspellen. British Telecom is een mooi voorbeeld van hoe bedrijven goed nagedacht hebben over het bereiken van de doelgroep op verschillende momenten in de customer journey. Daarnaast hebben ze de content productie inclusief de workflow slim en vakkundig georganiseerd.

De 'engage' strategie wordt voornamelijk gedreven door een enorme klantgerichtheid binnen elke case. De 'enable' strategie toont verschillende manieren om de kracht te organiseren om uit te blinken. Daaronder vallen adoptie-inspanningen, sterke partnerships en flexibele, schaalbare dienstverlening. Voor de evaluatiestrategie merken we een grote drive om zo veel mogelijk klantinteractie te monitoren en voorspellingen te doen over de toekomstige behoeften om in een leidende positie te blijven.

Laten we niet vergeten dat al deze bedrijven de digitale technologie een centrale rol hebben gegeven. Ze zijn werkelijk digitaal getransformeerd en bereiken daarmee de bedrijfsdoelen. Maar ze doen dit zonder hun bestaansreden te vergeten, waardoor klanten tevreden blijven. Om dit te doen, maken ze steeds vaker gebruik van digital intelligence technieken zoals predictive analysis, User-Experience-testen en A/B-testen van hun digitale diensten op basis van big data.

7 - HET VERBINDEN VAN DE BIG FIVE TECHNOLOGISCHE TRENDS

Dit hoofdstuk richt zich op digitale businessstrategieën voor een hogere klantgerichtheid en e-leiderschap, door de digitale middelen en de sociaal-technische context van organisaties mee te nemen. De digitale technologietrends die in dit hoofdstuk aan de orde komen, zijn de vijf momenteel in ontwikkeling zijnde ICT-technologieën. Deze BIG Five technologieën zijn Cloud Computing, Mobile Computing/Technology, Big Data, Social Media en Internet of Things. We labelen deze belangrijke technologische trends als de BIG Five technologieën van digitale strategie ^[9].

Om deze vijf digitale technologietrends met elkaar te verbinden, stellen we een overzichtstabel samen om de belangrijkste achtergronden van dit concept weer te geven. Het laat zien dat de cloud een infrastructurele technologie is, die alle andere ICT-trends mogelijk maakt. Bovendien genereren Mobile Computing, IoT en Social Media allemaal grote hoeveelheden (on)gestructureerde data, waardoor Big Data analytics mogelijk zijn geworden. Ook hebben we de laatste tijd meer en meer convergentie van deze technologieën gezien. Door de beste van deze technologieën te combineren worden strategieën meer en meer geïntegreerd. Mobiele technologie en clouddiensten kunnen worden gezien als een versneller voor procesinnovatie. Het levert de infrastructuur voor big data en op zijn beurt levert big data veel diensten voor de cloud. Cloud computing breidt zich in de praktijk uit van dataopslag naar applicaties en platformdiensten.

In de literatuur zien we een sterke toename van zowel thema's als Big Data en Internet of Things (IoT). Social Media is op dit

moment de technologie die direct bijdraagt aan personalisatie (en klantgerichtheid) van producten in organisaties en leidt daarmee tot innovatie van businessmodellen door het bieden van mogelijkheden voor co-creatie en open innovatie. Het zijn echter niet alleen de Social Media, want in de meeste gevallen worden ze gezamenlijk met slimme informatiediensten genoemd, als belangrijkste drijfveren voor innovatie van het businessmodel.

Het IoT, Social Media en Mobiele Technologie maken bijvoorbeeld een complexere relatie tussen klant en organisatie mogelijk. Cloud Computing en Mobile Computing kunnen worden gezien als de belangrijkste infrastructuurtechnologieën die de andere vier digitale technologieën mogelijk maken en als de belangrijkste versnellers voor procesinnovatie. Goede digitale leiders herkennen de mobiele verschuiving en nemen hun verantwoordelijkheid in de mobiele cloud op een veilige maar innovatieve manier. Big Data en IoT kunnen worden gezien als de bouwstenen voor alle IT binnen organisaties en als onderdeel van de architectuur van de organisaties.

**“GOEDE DIGITALE LEIDERS HERKENNEN
DE MOBIELE VERSCHUIVING EN NEMEN HUN
VERANTWOORDELIJKHEID IN DE MOBIELE CLOUD OP EEN
VEILIGE MAAR INNOVATIEVE MANIER.”**

Zij kunnen in dat opzicht worden beschouwd als versnellers voor product- en diensteninnovatie. Digitaal leiderschap en voorbereiding op een digitale toekomst vraagt om inzicht in de veranderende mogelijkheden van customer relationship management. Social Media blijven een krachtige manier om in



contact te komen met klanten en ook een sterke manier om het businessmodel van e-leaders te veranderen. De interactie met de andere grote vier trendcategorieën is belangrijk omdat de cloud de informatiediensten levert en de gebruikersinterface meestal mobiel is. Deze architectuur levert de meeste data.

Om succesvol te zijn in de Digital Future is één ding duidelijk uit zowel theorie als best practices: FOCUS is nodig. De toekomstige e-leader stelt duidelijke doelen, maar is wendbaar genoeg om naar klanten te kijken en naar hen te luisteren.

Heineken concentreert zich op hoogwaardige content. Veel mensen plaatsen berichten voor het merk, maar hoe kun je deze enorme stroom van films en foto's onder controle houden? Zo

DIGITAL FUTURE	ENGAGE	ENABLE	EVALUATE
COMMUNITY SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> • CONVERSATIES • USER CONTENT • SMART FOCUS 	<ul style="list-style-type: none"> • DEVICELESS • (CHAT)BOTS 	OPBRENGST ADVERTISING
MOBILE CLOUD	SMART EVERYTHING	<ul style="list-style-type: none"> • NEXT INTERNET PLATFORMS • NET ENABLING 	NET PROMOTER SCORE
BIG DATA INTELLIGENCE	OBSERVEREN & LISTENING	<ul style="list-style-type: none"> • DASHBOARDS • VISUALIZATION 	<ul style="list-style-type: none"> • DATA ANALYTICS (ROI) • INTERNET EN DATA

Tabel 3. Connecting the dots

houden ze voortdurend een oogje in het zeil met betrekking tot muziektrends. Deze zijn belangrijk voor de commerciële video's van Desperados omdat dit merk een jonge doelgroep heeft. Er zijn consumenten die mooie foto's maken van het merk Desperados op een festival, terwijl Heineken een heel bureau stuurt om mooie foto's te maken. Als ze een beeldherkenningstool zouden kunnen gebruiken die het merk herkent wanneer ze het zoeken, kunnen ze ook die foto's misschien hergebruiken voor marketingdoeleinden.

Betrokkenheid bij het merk kan ook ontstaan als we naam van de consument die de foto gemaakt heeft vermelden en hem of haar bedanken. Op deze manier wordt de consument meer betrokken bij de marketingstrategie.

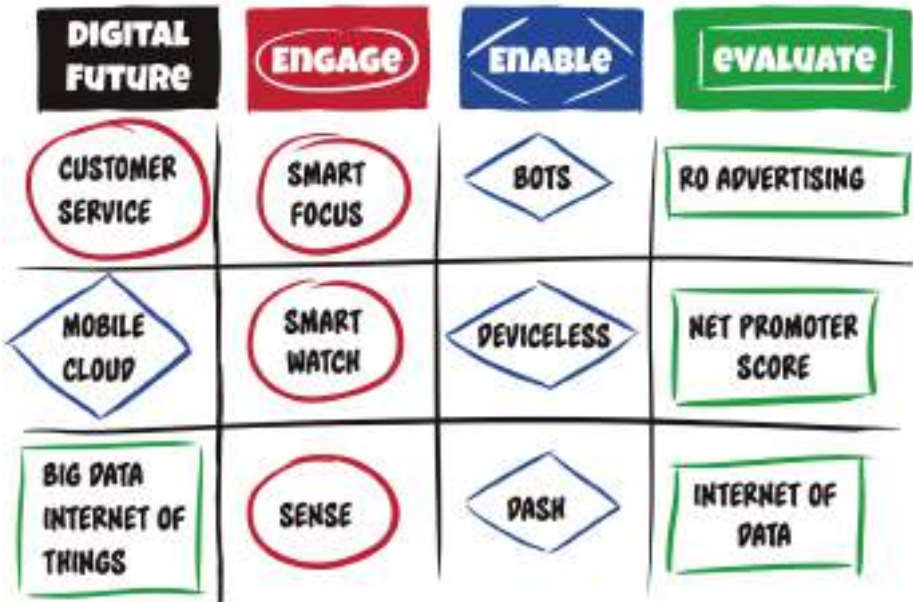
Booking.com richt zich op conversie en Wehkamp op de relatie met gezinnen. Er zijn een aantal slimme benaderingen nodig om door het probleem van de kip en het ei van tooling heen te komen en te weten wat klanten beweegt. Als we het hebben over betrokkenheid is het ook relevant om te praten over concurrentie, vooral internationaal. Elke dag start er een nieuwe boekingswebsite. China is een grote speler in de toekomst. Maar aangezien de Chinese markt zelf zo groot is, gelooft Bruinsma niet dat de Chinese "booking.com" de wereldleider zal worden. "WeChat", een Chinese combinatie van Whatsapp en Facebook, en veel groter dan Facebook, zal niet gemakkelijk de Chinese grenzen overschrijden. De VS heeft dezelfde problemen als Expedia, maar zal zich eerder richten op de Europese markt. Landen als Frankrijk en Italië beginnen hun eigen wetgeving te ontwikkelen en de Europese wetgeving inzake belastingen en intellectuele eigendom zal nog grotere invloed hierop uit gaan oefenen.

“Het gaat erom je aan te passen aan de toekomst, want niemand is in staat om de toekomst te voorspellen. Het internet wordt steeds kleiner”, zegt Bruinsma. “Je hebt Google niet meer nodig om op je favoriete sites te komen en je smartphone wordt in de toekomst geleverd met al je favoriete apps die een soort van applet net naast een Facebook net en een Google net installeren”.

Wehkamp begon laag in de digitale-strategiepiramide: “Hoeveel procent van de bezoekers maakt gebruik van een mobiele telefoon?” Het publiek is jong (gemiddeld 20) en gokt te hoog, “er zijn 44% mobiele bezoekers bij Wehkamp, 38% werkt met een desktop en slechts 18% gebruikt de tablet”. Later vertelt hij dat mobiele bezoekers tot minder conversies te leiden, maar dat je de mobiele telefoon nodig hebt om naar de desktopconversies te komen. Een ander nadeel van het mobieltje is dat het klein is met weinig ruimte om je 320.000 producten te laten zien. Toch is “de digitale toekomst mobiel en bestaat misschien zelfs wel uit devices”.

“In de toekomst zullen we praten tegen apparaten zoals Google Home en Amazon Alexa en op die manier dingen kopen, maar je zult het niet zien”. Met augmented reality zal je direct kunnen zien dat de kleur van het shirt dat je voor ogen hebt niet bij je haar past. “Het is ook heel belangrijk om je berichten aan klanten op verschillende apparaten op elkaar af te stemmen”.

Ten tweede zal Digital Future gaan over data. In het bijzonder over de verbinding tussen IoT en data. De vijfde trend Big Data zal essentieel zijn in het creëren van waarde met informatie. Alleen Big Data zal deze waarde niet brengen, integratie van relevante data wel! Wehkamp brengt haar Net Promoter Score in evenwicht met haar conversiepercentage en Booking.com kijkt goed naar effecten op de ROAS (Return on Advertisement spend).



Tot slot komen we bij de digitale infrastructuur van de toekomst. Gesprekken met vele e-leaders in de wereld bezorgden ons geweldige discussies over artificial intelligence, zelfrijdende auto's en digitale implantaten. Digital Future gaat meer over de acceptatie van technologie dan over de technologie zelf, zegt Wehkamp. "De consument blijft achter op het gebied van technologie". Een auto kan zelf rijden, maar dat moet wel geaccepteerd en georganiseerd worden. De Aziatische invloed op de digitale toekomst zal groot zijn. Vroeger deed Alibaba er twee weken over om te vershippen, maar nu lukt het binnen twee dagen.

Bij Randstad gaan ze minder geld verdienen aan het matchen van vraag en aanbod omdat ook veel ongeschoold werk verdwijnt door automatisering en robotisering. Hoewel we nog steeds veel draden hebben, leven we in een "draadloze samenleving" waarin mobiele technologie een leidende rol speelt.

In de toekomst zullen we nog veel apparaten hebben, maar we zullen leven in een zogenaamde “deviceless society”.

**“JE MOET VOORUITGANG BOEKEN DOOR GEDURFDE
KEUZES TE MAKEN EN SCENARIO'S VOOR DIGITALE
STRATEGIEËN TE ONTWIKKELEN.”**

Onze best practice cases hebben aangetoond dat de toekomst digitaal is. Maar de toekomst begint vandaag. Je moet vooruitgaan door gedurfde keuzes te maken en scenario's voor digitale strategieën te ontwikkelen. De Digital Strategy Canvas tool en praktische richtlijnen kunnen je helpen om je voor te bereiden en klaar te maken voor morgen.

8 - PRAKTISCHE HANDLEIDING

Dit hoofdstuk vormt een praktische leidraad voor het ontwikkelen van strategieën met het Digital Strategy Canvas voor je eigen organisatie. Het Digital Strategy Canvas wordt weergegeven op de volgende pagina.

Dit invulcanvas maakt duidelijk welke aspecten van de digitale strategie al bestaan en welke blinde vlekken kunnen worden geïdentificeerd. Na het afronden van de twaalf kernelementen in het canvas kun je direct zien wat aandacht nodig heeft. Er kan dan een praktische digitale mediastrategie worden afgeleid, die direct het meeste uit je digitale mediastrategie haalt.

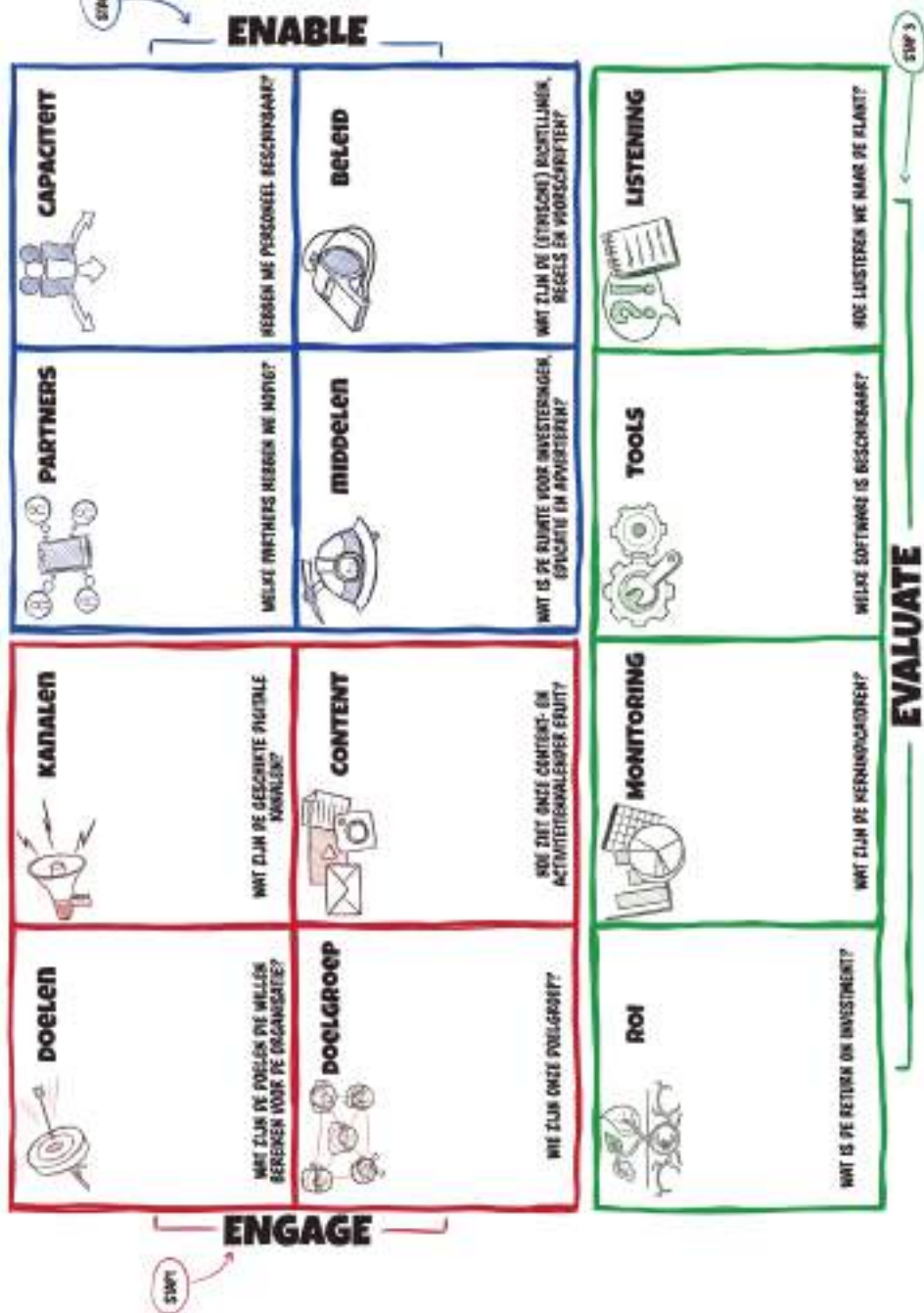
Niet alleen worden digitale media effectiever ingezet, maar ook de validatie ervan wordt transparanter gemaakt. Aan de hand van het canvas kun je zien wat wel en wat niet werkt. Als marketeer sta je dicht bij de doelgroep en kun je direct inspelen op de wensen en behoeften voor optimale resultaten.



Het digitale strategiemodel bestaat uit twaalf kernelementen, verpakt in concrete vragen. Deze componenten helpen je om vragen te beantwoorden zoals wat de belangrijkste aspecten van een digitale mediastrategie zijn, hoe deze te valideren en hoe je engagement bij je volgers creëert.

Zoals eerder vermeld, is het model opgedeeld in drie categorieën die we in drie aspecten verdelen: Engage, Enable en Evaluate. Bij

DIGITAL STRATEGY CANVAS



voorkeur vul je het digitale strategiecanvas niet in met één persoon, maar in een groep van betrokkenen. De reden hiervoor is dat de belangrijkste stakeholders betrokken moeten zijn om van hun input te krijgen en samen te besluiten wat het plan moet zijn.



In de eerste fase, die we engage noemen, ga je nadenken hoe je naar buiten wilt treden. Hoe zorg je voor een warme relatie met de klant? Denk eerst na over wat je achterliggende doel is, wat je in de eerste plaats interesseert in digitaal. Geen enkel plan kan zonder doel. We willen benadrukken dat het doel moet voortkomen uit het perspectief van je organisatie of bedrijf. Soms verwarren organisaties het doel met een resultaat zoals het maken van een app of een website. Het is belangrijk om duidelijke, meetbare doelstellingen te formuleren, waarbij die doelstellingen per organisatie kunnen variëren van het eenvoudig verhogen van de naamsbekendheid tot het concreet genereren van sales. Alles is mogelijk. De volgende stap is het selecteren van een doelgroep, jouw doelgroep. Je organisatie heeft waarschijnlijk al een redelijk goed beeld van de doelgroep. Marktcijfers, profielen en segmenten kunnen worden gebruikt, maar vermijd een te abstracte kijk op je doelgroep. Dit beeld passen we toe in onze digitale strategie. We adviseren het opstellen van een of meerder doelgroep-persona's (zie bijlage voor template). Er zijn persona's opgesteld, gebruikersverhalen gemaakt, etcetera. Een goed bedrijfsimago staat voor een aansprekend merk bij klanten.

Pas als de doelstellingen en de doelgroep zijn vastgesteld, onderzoeken we welke kanalen daarvoor geschikt zijn. Het laatste deel van de engage fase gaat over ideeën voor de content die je gaat delen. Waarover gaan de berichten, welke uitgangspunten

ga je hierbij gebruiken en wat is je content kalender? Je kunt de bovenstaande stappen herhalen om een aantal mogelijke scenario's te creëren.



In de volgende fase enable zie je wat er mogelijk en haalbaar is voor je organisatie. Daarnaast moet je de middelen organiseren en praktische beleidsrichtlijnen bedenken om de strategie in de praktijk te laten werken. Hier wordt een helder en realistisch plan opgesteld. Maak je gebruik van een online marketing team en/of social media team? Wat zijn de financiële mogelijkheden? Is er een advertentiebudget mogelijk? Wij geven je een goed inzicht in de kosten van bijvoorbeeld advertising of monitoringstools. Ook geven we je inzicht in de regels, richtlijnen en beperkingen waarmee rekening gehouden moet worden. Zonder dit vooraf te bedenken loop je snel de kans om vast te lopen of reputatieschade te veroorzaken. Denk bijvoorbeeld ook aan het delen van een niet-royalty-vrije afbeelding met een boete erop. Een ander voorbeeld is het beschadigen van de reputatie van het bedrijf door het ontbreken van richtlijnen voor de social media.



In de laatste fase evaluate wordt nagedacht over de evaluatie van je strategie. Hoe meet je wat je inspanningen en uitgaven hebben opgeleverd? Ook de monitoring wordt in deze fase besproken. Monitoring is nooit gereed en voor een succesvolle

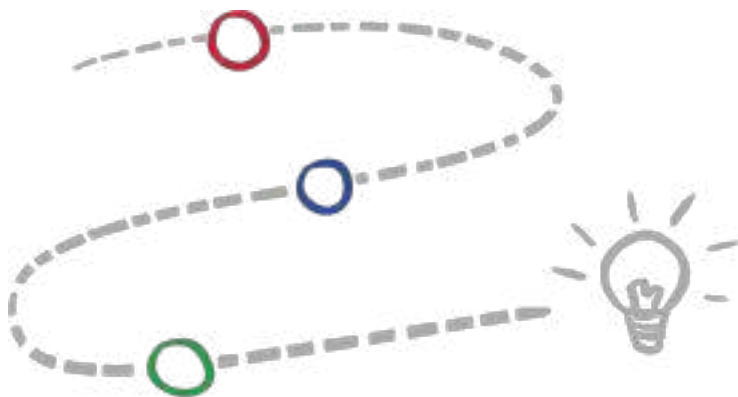
digitale speler is het van groot belang dat je daarvan op de hoogte bent. Eventueel kunnen partnerbedrijven de monitoring volledig overnemen en als digitale waakhond voor je optreden; ze houden alle bekende social-mediakanalen in de gaten op zoek naar interessante termen, negatieve en positieve uitspraken over je bedrijf of organisatie, actuele gebeurtenissen om op te reageren, enzovoorts. Je kunt ook trainingen en opleidingen volgen om de monitoring zelf uit te voeren.

BEGINNEN MET HET DIGITAL STRATEGY CANVAS

We gaan beginnen met het doornemen van het Digital Strategy Canvas en het is belangrijk om rekening te houden met het volgende;

- Er zijn drie hoofdonderdelen zijn, namelijk Engage / Enable / Evaluate;
- Het model is niet statisch; er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden;
- Het canvas model is niet lineair; je hoeft niet van links naar rechts of van boven naar onder te lezen. De categorieën zijn geclusterd door middel van kleur.

Loop langs het digitale strategiemodel en breng de volgende items met de bijbehorende vragen mee en schrijf deze op een post-it. Dan kun je die post-it later op het canvas plakken.



ENGAGE

DOELEN

Welke kant wil je op als organisatie?

DOELGROEP

Hoe ziet je doelgroep eruit op basis van ideale klantprofielen (persona's)?

KANALEN

Welke social-mediakanalen ga je gebruiken?

CONTENT

Welk type berichten ga je posten? (video, afbeeldingen, quotes, tekst, etc.)

ENABLE

PARTNERS

Welke interne en externe partners zijn nodig? (bijvoorbeeld een grafisch bureau)

CAPACITEIT

Wie gaan de sociale-mediakanalen onderhouden?

MIDDELEN

Hoeveel budget is beschikbaar voor trainingen, advertenties en dergelijke?

BELEID

Welke afspraken maken we?

EVALUATE



ROI

Waar letten we op bij het meten van KPI's? (bijvoorbeeld 1000 leads)

MONITORING

Hoe vaak gaan we monitoren? Hebben we interim doelen bereikt?



TOOLS

Welke software tools gaan we gebruiken?

LISTENING

Hoe snel willen we reageren op vragen en berichten? Bijvoorbeeld voor interactie met de gewenste doelgroep die je wilt bereiken.

MATERIALEN



Post-it, pennen of markers en het canvas model.

EVALUATIE



- ❑ Wat geeft ons resultaten?
- ❑ Is er een heldere omschrijving van de (sub) onderdelen van het digitale-strategiemodel?
- ❑ Zijn de onderdelen helder omschreven? Zo niet; hoe verbeteren we dit?
- ❑ Wat heeft het ons opgeleverd?
- ❑ Waar gaan we naar toe?



Lees Meer

REFERENTIES

- [1] R. Simons. *Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution*. Harvard Business Review Press, 2010.
- [2] T. A. M. Spil, R. Effing, and M. P. Both, "Enable, Engage and Evaluate: Introducing the 3E Social Media Strategy Canvas Based on the European Airline Industry," in *Social Media: The Good, the Bad, and the Ugly: 15th IFIP WG 6.11 Conference on e-Business, e-Services, and e-Society, I3E 2016, Swansea, UK, September 13--15, 2016, Proceedings*, K. Y. Dwivedi et al. Eds. Cham: Springer International Publishing, 2016, pp. 15–30.
- [3] J. H. Kietzmann, K. Hermkens, I. P. McCarthy, and B. S. Silvestre, "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media," *Bus. Horiz.*, vol. 54, no. 3, pp. 241–251, May 2011.
- [4] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation*. Wiley, 2010.
- [5] E. Ries, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Currency, 2011.
- [6] R. Effing and T. A. M. Spil, "The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies," *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 36, no. 1, pp. 1–8, Feb. 2016.
- [7] R. Effing, "The social media participation framework : studying the effects of social media on nonprofit communities," University of Twente, Enschede, The Netherlands, 2014.
- [8] "De vrouw achter Booking.com," NRC. Feb-2018.
- [9] T. Spil, M. Pris, and B. Kijl, "Exploring the BIG Five of e-leadership by developing digital strategies with mobile, cloud, big data, social media, and the Internet of things." pp. 408–418, 2017.

VOORBEELDPERSONA

VOOR HET CREËREN VAN DOELGROEPEN

Het maken van persona van je doelgroep helpt je om je te richten op de behoefte van je stakeholders. Je probeert de stakeholders zo reëel mogelijk te maken om hun inhoudelijke behoeften en hun online aanwezigheid te identificeren.

VOORBEELDPERSONA

FOTO	NAAM:
	QUOTE:
	LEEFTIJD:
	BEROEP:
	OPLEIDING:
MAN/VROUW	

PERSOONLIJKHEID	
ACTIEF	PASSIEF
ZACHTAARDIG	ACHTERDOCHTIG
HARDWERKEND	LUI
KALM	EMOTIONEEL
ORIGINEEL	GAAT VOOR GEBRUIKELIJK

BEHOEFTE/NEEPS:

DOELEN:

OVERTUIGING/GEPRAG:

VRAGEN/WANTS:

NOBBY'S:

FAVORIETE MEDIA:

VOORBEELDPERSONA



MAN / ~~...~~

NAAM: **JOHAN DE WIT**

QUOTE:

LEEFTIJD: **64**

BEROEP: **MET VERVROEGD PENSIOEN**

OPLEIDING: **HBS**

PERSOONLIJKHEID		
ACTIEF	<input checked="" type="checkbox"/>	PASSIEF
ZACHTAARDIG	<input checked="" type="checkbox"/>	ACHTERDOCHTIG
HARDWERKEND	<input checked="" type="checkbox"/>	LUI
KALM	<input checked="" type="checkbox"/>	EMOTIONEEL
ORIGINEEL	<input checked="" type="checkbox"/>	GAAT VOOR GEBRUIKELIJK

BENEFTEN/NEEDS: - HEEFT BENEEFTE AAN

VERMAAK EN LIVEMUZIEK TIJDENS HET UITGAAN

- HEEFT BENEEFTE AAN EEN NIEUWE PARTNER

- HEEFT BENEEFTE AAN DANSEN

OVERTUIGING/GEDRAG: - EENZAAM

- HEEFT GEEN TECHNOLOGISCH INZICHT

- KLUST REGELMATIG VOOR VRIENDEN EN FAMILIE

- KIJKT GRAAG NAAR VOETBAL

- GEEFT VRIJWILLIG DANCELES OP EEN

HOBBY'S:

DANSVERENIGING

DOELEN: - WIL GRAAG ZO VEEL MOGELIJK

LEUKE DINGEN DOEN

- WIL GRAAG EEN PARTNER ONTMOETEN

- WIL GRAAG DANSEN EN UITGAAN

VRAGEN/WANTS:

- WIL GRAAG ANDERE ALLEENSTAANDEN

ONTMOETEN

- WIL GRAAG MEER PLEZIER MAKEN

- WIL GRAAG DANSEN OP LIVEMUZIEK

FAVORIETE MEDIA: