

MASTER'S THESIS

De rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Een verkennend onderzoek

Dijker, D. (Django)

Award date:

2020

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 09. Sep. 2021

Open Universiteit
www.ou.nl



De rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Een verkennend onderzoek

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programma:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	Django Dijker
Identiteitsnummer:	
Datum:	1 maart 2020
Afstudeerbegeleider	Dr. Ir. Karel Lemmen
Examinator/Meelezer	Prof. Dr. Rob Kusters
Versie nummer:	1.0
Status:	Definitief

Abstract

Het realiseren van een optimale klantbeleving wordt bij financiële dienstverleners als strategie ingezet om door een digitale transformatie van de dienstverlening bij te dragen aan kostenreductie. Het implementeren van de besturing van deze optimale klantbeleving, Customer Experience Management, wordt echter als complex en risicovol ervaren door de organisatiebrede impact op medewerkers, processen en de informatievoorziening. Dit onderzoek geeft inzicht in de toegevoegde waarde van Enterprise Architectuur ter ondersteuning van de vorming van Customer Experience Management capabilities.

Er is een uitgebreide literatuurstudie ondernomen die uitwees dat er op het raakvlak van beide kennisdomeinen geen wetenschappelijke literatuur voorhanden is, maar er op het raakvlak hiervan wel overeenkomende concepten zijn. Met deze concepten als uitgangspunt is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Daarbij is gefocust op de Enterprise Architectuur adoptiefactorcategorieën zoals onderscheiden door Seppänen(2014) in relatie tot het ontwikkelen van Customer Experience Management capabilities. Deze single case study vond plaats bij een Nederlandse zorgverzekeraar om een verkennend praktijkgebaseerd inzicht te verkrijgen. Het onderzoek wijst uit dat Enterprise Architectuur kan bijdragen aan het implementeren van Customer Experience Management door de vorming van capabilities in de organisatie te begeleiden en hierin te adviseren. Hierdoor kan een betere alignment van business met IT worden bereikt waardoor de kans vergroot wordt op een succesvolle implementatie van Customer Experience Management. Het onderzoek geeft hiervoor een aantal praktische aanbevelingen en benoemt het benodigde vervolgonderzoek om de verkregen inzichten te verdiepen en te valideren.

Sleutelbegrippen

Enterprise Architectuur, Adoptie, Customer Experience Management, Implementatie, Capabilities, Financiële dienstverlening

Samenvatting

Binnen de financiële dienstverlening staat Digitale Transformatie¹ en Customer Experience Management¹ in toenemende belangstelling om kostenbesparingen en optimalisatie van de klantbeleving vorm te geven. De implementatie van deze strategieën blijken complexe en tijdrovende transformatietrajecten te zijn met veel risico op falen. Men ziet dat er voor de implementatie van Customer Experience Management veel aanpassingen nodig zijn in de organisatie. Dit betreft onder andere de organisatiecultuur en -structuur, de processen en de informatievoorziening. Deze aanpassingen hebben veelal een lange tijd nodig om tot toegevoegde waarde te komen en te resulteren in organisatievaardigheden (capabilities¹). Het besturen van deze transformatie¹ vereist afstemming met veel betrokken om alle aspecten op het juiste moment in de gewenste vorm te realiseren. Om de alignment tussen business en IT te borgen zou Enterprise Architectuur¹ als algehele organisatie omvattende managementdiscipline kunnen worden ingezet. Dit onderzoek is uitgevoerd om inzicht te geven in de toegevoegde waarde van Enterprise Architectuur [EA] ter ondersteuning van de implementatie van Customer Experience Management [CEM].

Om dit inzicht te verkrijgen is een uitgebreide literatuurstudie ondernomen op de kennisdomeinen EA en CEM. Deze literatuurstudie wees uit dat er geen wetenschappelijke literatuur is op het raakvlak van beide kennisdomeinen maar er wel overeenkomende concepten zijn. Vanuit dit theoretisch verondersteld raakvlak is vastgesteld dat een empirisch onderzoek benodigd is om het theoretisch conceptueel model te toetsen en aan te vullen. Dit empirisch onderzoek is uitgevoerd als kwalitatief onderzoek in de vorm van een single case study bij een Nederlandse zorgverzekeraar. De keuze voor een single case study is gebaseerd op het tijdsgebonden kader en de veronderstelling dat een zorgverzekeraar een representatieve context betreft om de rol van EA bij de implementatie van CEM inzichtelijk te maken.

Omwille van de praktische uitvoerbaarheid heeft het empirisch onderzoek zich toegespitst op de relevantie van EA adoptiefactorcategorieën¹ bij de vorming van CEM capabilities¹ en de organisatieaspecten¹ die hierbij worden onderkend. Daarbij is het uitgangspunt gehanteerd dat de CEM implementatie een EA gedreven transformatie betreft. Met dit kader is het empirisch onderzoek in twee iteraties uitgevoerd. Per iteratie heeft een voorbereiding, datacollectie en data-analyse plaatsgevonden. De eerste iteratie is opgezet om inzicht te verkrijgen bij de case organisatie in de CEM capabilities en gerelateerde organisatieaspecten door middel van expertinterviews met drie respondenten. Het resultaat van deze iteratie betrof:

- een rangschikking in relevantie van onderkende CEM capabilities;
- een vijftal onderkende organisatieaspecten;
- het inzicht dat men een relatie verondersteld met het kennisdomein Digitale Transformatie voor de vorming van CEM capabilities.

De resultaten van de eerste iteratie zijn vervolgens als input gebruikt voor de tweede iteratie van het empirisch onderzoek. De datacollectie in deze tweede iteratie betrof semigestructureerde interviews die zijn afgenomen bij een selectie van tien respondenten. Deze respondenten zijn geselecteerd a.d.h.v. een stakeholderanalyse waarin het belang en de betrokkenheid bij CEM en EA in kaart is gebracht. Met deze respondenten is voor de vier meest relevante CEM capabilities de relevantie onderzocht van de EA adoptiefactorcategorieën zoals deze door Seppänen(2014) zijn onderkend in een studie hiernaar. De verkregen data (gevalideerde gespreksverslagen en

¹ Zie begrippenlijst.

bedrijfsdocumenten) zijn door een gecombineerde thematische & samenvattende analyse gedestilleerd tot inzichten op de concepten EA, EA adoptiefactoren², Organisatieaspecten, Capabilities² en Human Resource Management². De resultaten van de data-analyse zijn vervolgens vergeleken met de bestaande literatuur en verwerkt tot conclusies en aanbevelingen.

De conclusie van het onderzoek is dat EA kan bijdragen aan het implementeren van CEM door de vorming van de CEM capabilities in de organisatie te begeleiden en hierin te adviseren. Door de besturing vanuit EA kan in de organisatie met alle stakeholders een vertaling worden gemaakt van de (CEM) strategie naar een transformatie en impact op de organisatie. Hierdoor kan een betere alignment van business met IT en alignment van de organisatieonderdelen onderling worden bereikt zodat er een grotere kans is op een succesvolle implementatie van CEM. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- De EA adoptiefactorcategorieën 'Managerial Support', 'Operational Personnel Involvement' en 'Strategy Linkage' zijn kritische succesfactoren voor een CEM implementatie. Zie de begrippenlijst voor een toelichting op deze EA adoptiefactorcategorieën.
- Voor de juiste besturing van de EA gedreven transformatie dient per CEM capability een inventarisatie plaats te vinden van alle EA adoptiefactorcategorieën en onderliggende EA adoptiefactoren².
- Het ontwikkelen en toepassen van EA principes² en CX principes² helpt om keuzes te maken om een klantgerichte en wendbare EA vorm te geven die gevolg geeft aan het voor CEM benodigde adaptief vermogen en datamanagement.
- Door het opnemen van de klantreizen² in de modellering van de EA kunnen de belangen van deze stakeholder worden verankerd in de EA en geeft men gevolg aan de strategische keuze om de klantbeleving centraal te stellen.
- De implementatie van CEM omvat een cultuuraspect en aanpassing van de competenties van medewerkers. Een samenwerking met deskundigen op het kennisdomein Human Resource Management kan de kans op een succesvolle CEM implementatie vergroten.
- Een Enterprise Architect dient over competenties te beschikken waarmee kan worden opgetreden als moderator en adviseur bij de implementatie van CEM. Deze competenties betreffen softskills en technische vaardigheden op het vlak van data-architectuur² en datamanagement².

Met deze praktische aanbevelingen en verkregen inzichten is een aanzet gegeven tot mogelijke invulling van het raakvlak van de kennisdomeinen EA en CEM. Om deze invulling mogelijk te maken dient er aanvullend/verdiepend onderzoek te worden verricht, het aanbevolen vervolgonderzoek betreft onder andere:

- Uitvoeren van kwantitatief onderzoek naar de relevantie van EA adoptiefactorencategorieën ten opzichte van alle dertien onderkende CEM capabilities zodat de kwalitatieve inzichten breder en diepgaander worden getoetst.
- Uitvoeren van onderzoek naar de relevantie van specifieke adoptiefactoren die worden onderscheiden binnen de EA adoptiefactorencategorieën bij de implementatie van CEM. Dit onderzoek heeft een eerste inzicht gegeven in de relevantie van de EA adoptiefactor-categorieën voor de implementatie van CEM, het geeft echter geen inzicht in de EA adoptiefactoren die in de literatuur zijn onderkend.
- Uitvoeren van onderzoek naar volwassenheidsmodellen binnen CEM en de invloed hiervan op de vorming van CEM capabilities.

² Zie begrippenlijst.

Summary

Within the financial services industry, Digital Transformation and Customer Experience Management is of increasing attention in order to achieve cost reduction and optimization of the customer experience. The implementation of these strategies turn out to be complex and time-consuming transformation processes with a high risk of failure. It can be seen that the implementation of Customer Experience Management typically requires many adjustments in the organization. This includes the organizational culture and structure, the processes and information services. These adjustments often take a long time to achieve added value and result in organizational skills (capabilities). Managing this transformation requires coordination with all stakeholders to realize all aspects at the right time in the desired form. To ensure alignment between business and IT, Enterprise Architecture could be deployed as an overall organization-wide management discipline. This research was conducted to provide insight into the added value of Enterprise Architecture [EA] to support the implementation of Customer Experience Management [CEM].

To obtain this insight, an extensive literature study has been undertaken in the knowledge domains Enterprise Architecture and Customer Experience Management. This literature study showed that there was no scientific literature available at the intersection of both knowledge domains, but that there are similar concepts. From this theoretically assumed common ground it was determined that an empirical study was needed to review and enhance this theoretical conceptual model. This empirical study was conducted as a qualitative research in the form of a single case study at a Dutch health insurer. The choice for a single case study is based on the time-bound scope and an assumed validity of the context of a health insurer in order to clarify the role of EA in the implementation of CEM.

For reasons of practical feasibility, the empirical research focused on the relevance of EA adoption factor categories in the formation of CEM capabilities and the organizational aspects that are identified. This was viewed from the perspective that the CEM implementation concerns an EA driven transformation. With this perspective, the empirical research was carried out in two iterations. For each iteration a preparation, data collection and data analysis took place. The first iteration was set up to gain insight into the case organization's CEM capabilities and related organizational aspects by means of expert interviews with three respondents. The result of this iteration was:

- a ranking in relevance of identified CEM capabilities;
- five recognized organizational aspects;
- the insight that a relationship is assumed with the knowledge domain Digital Transformation for the formation of CEM capabilities.

The results of the first iteration were then used as input for the second iteration of the empirical research. The data collection in this second iteration concerned semi-structured interviews conducted with a selection of ten respondents. These respondents were selected by means of a stakeholder analysis in which the importance and involvement in CEM and EA were assessed. With these respondents an inquiry has been made for the relevance of the EA adoption factor categories as identified by Seppänen(2014). This inquiry focused on the four most relevant CEM capabilities. The data obtained (validated interview reports and business documents) were distilled into views on the concepts of EA, EA adoption factors, Organisational aspects, Capabilities and Human Resource Management through a combined thematic & summary analysis. The results of the data analysis were then compared with the existing literature and processed into conclusions and recommendations.

The conclusion of the research is EA can contribute to the implementation of Customer Experience Management by guiding and advising on the design and development of CEM capabilities in the organization. Through the guidance from EA, a mapping can be made with all stakeholders in the organization to a transformation and impact on the organization. In this way a better alignment of business with IT can be achieved which increases the chance of a successful implementation of CEM. The most important recommendations are:

- The EA adoption factors 'Managerial Support', 'Operational Personnel Involvement' and 'Strategy Linkage' are critical success factors for a CEM implementation.
- For the appropriate guidance of the EA driven transformation an assessment needs to be made for each CEM capability of all EA adoption factor categories and underlying EA adoption factors.
- The development and application of EA principles and CX principles helps to make decisions to develop a customer centric and agile EA which enables the for CEM necessary adaptive and datamanagement capability.
- By including the customer journeys in the modeling of the EA, the interests of this stakeholder will be assured into the EA as this is the main purpose of the strategic decision to implement CEM.
- The implementation of CEM includes a cultural aspect and adaptation of the competencies of employees. Collaboration with experts in the Human Resource Management knowledge domain can increase the chance of a successful CEM implementation.
- In order to successfully fulfill the role of Enterprise Architect within a CEM implementation, this employee should have competencies that allow one to act as a moderator and advisor. These competencies include soft skills and technical skills in the field of data architecture and data management.

With these practical recommendations and insights obtained, a start has been made on a possible contribution to the gap in literature on the intersection of the knowledge domains EA and CEM. In order to make this contribution possible, supplementary/in depth research must be carried out. The recommended follow-up research includes:

- Carrying out quantitative research into the relevance of EA adoption factor categories in relation to all thirteen CEM capabilities identified, so that the qualitative insights are evaluated more broadly and in greater depth.
- Conducting research into the relevance of specific adoption factors that are distinguished within the EA adoption factor categories when implementing CEM. This research has provided an initial insight into the relevance of the EA adoption factor categories for the implementation of CEM. However, it does not provide an insight into the EA adoption factors that have been identified in the literature.
- Conducting research into maturity models within CEM and their influence on the development of CEM capabilities.

Inhoudsopgave

1. Introductie.....	1
1.1. Inleiding.....	1
1.2. Gebiedsverkenning	1
1.3. Aanleiding / relevantie	2
1.4. Probleemstelling	3
1.5. Opdrachtformulering	3
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	4
2. Theoretisch kader	6
2.1. Onderzoeksaanpak.....	6
2.2. Uitvoering	8
2.3. Resultaten en conclusies	10
2.4. Doel van het vervolgonderzoek.....	13
2.5. Aanvullend literatuuronderzoek: Capabilities Digitale Transformatie.....	13
3. Methodologie	15
3.1. Conceptueel ontwerp.....	15
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	16
3.3. Data-analyse	18
3.4. Methodologische reflectie.....	19
4. Onderzoeksuitvoering.....	21
4.1. Onderzoekstrategie, -proces en reikwijdte	21
4.2. Onderzoekseenheid en case selectie	23
4.3. Bronnenselectie	23
4.4. Stakeholderinventarisatie en respondentenselectie	23
4.5. Eerste iteratie empirisch onderzoek	24
4.6. Tweede iteratie empirisch onderzoek.....	29
5. Resultaten	35
5.1. Eerste iteratie empirisch onderzoek	35
5.2. Tweede iteratie empirisch onderzoek.....	38
5.3. Resultaten in relatie tot conceptueel model	47
6. Discussie, conclusie, aanbevelingen, beperkingen en reflectie	49
6.1. Discussie	49
6.2. Conclusie	51
6.3. Aanbevelingen voor de praktijk.....	51

6.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek	52
6.5. Beperkingen van dit onderzoek	52
6.6. Reflectie	53
Referenties	55
Bijlage 1: Rapportages uitgevoerde zoekopdrachten	59
Bijlage 2: Longlist literatuur	66
Bijlage 3: Shortlist literatuur	79
Bijlage 4: Ondersteunende literatuur	82
Bijlage 5: Theoretisch kader	83
Bijlage 6: Respondentenselectie	101
Bijlage 7: Uitgevoerde stakeholderinventarisatie	103
Bijlage 8: Interviewstructuur, Interviewtool en respondententoelichting eerste iteratie empirisch onderzoek	111
Bijlage 9: Interviewstructuur, Interviewtool en respondententoelichting tweede iteratie empirisch onderzoek	115
Bijlage 10: Producten data-analyse tweede iteratie empirisch onderzoek	121
Bijlage 11: Resultaten eerste iteratie empirisch onderzoek	135
Bijlage 12: Resultaten tweede iteratie empirisch onderzoek	143
Bijlage 13: Gesprekssamenvattingen en ingevulde interviewtools eerste iteratie empirisch onderzoek	167
Bijlage 14: Gesprekssamenvattingen en ingevulde interviewtools tweede iteratie empirisch onderzoek	194
Externe bijlage: Documenten_case_organisatie_vertrouwelijk.zip met daarin zeven bedrijfsdocumenten:	
1. Presentatie CX 17mei 2019 vdef1.pdf	
2. KMP DC sessie technologie voor 2019 03 13 - v3.pdf	
3. 1Klantbeeld – uitwerking.pdf	
4. DC thema's KSO2020 met Architectuur 1.0.pdf	
5. 20180403 Addendum CIB2020 1.0.pdf	
6. Enabler Customer Experience.pdf	
7. Platform BB - CX Platform.pdf	

Figuren

Figuur 1: Onderzoeksmodel, toepassing op basis van (Verschuren & Doorewaard, 2015)	5
Figuur 2: 'The literature review process' (Saunders et al., 2016, p. 73).....	6
Figuur 3: Schermafbeelding Excelbestand literatuuronderzoek.....	9
Figuur 4: conceptueel model	12
Figuur 5: Schematische weergave van onderzoeksmethode	16
Figuur 6: Stappen stakeholderidentificatie (Bryson, 2004)	18
Figuur 7: Stappenplan gegevensanalyse.....	18
Figuur 8: Schematische weergave onderzoek.....	21
Figuur 9: Primaire en secundaire reikwijdte van empirisch onderzoek	22
Figuur 10: Stappen stakeholderidentificatie (Bryson, 2004)	23
Figuur 11: Data-analyse eerste iteratie empirisch onderzoek.....	28
Figuur 12: Data-analyse tweede iteratie empirisch onderzoek.....	33
Figuur 13: Referentiemodel CEM capabilities en organisatieaspecten.....	37
Figuur 14: Waardering relevantie EA adoptiefactorcategorieën.....	39
Figuur 15: Aangepast conceptueel model a.d.h.v. empirisch onderzoek.....	47

Tabellen

Tabel 1: Afgeleide zoektermen	7
Tabel 2: Kwaliteits- en relevantiecriteria literatuurselectie	7
Tabel 3: Mapping zoektermen en kwaliteitscriteria naar zoekopdrachtelementen.....	8
Tabel 4: Overzicht resultaten zoekopdrachten.....	8
Tabel 5: Zoekopdracht en -resultaten tweede iteratie literatuuronderzoek	9
Tabel 6: Zoektermen aanvullend literatuuronderzoek.....	13
Tabel 7: Geselecteerde respondenten	24
Tabel 8: Doel, informatie en collectiemethode	25
Tabel 9: CEM capabilities uit theoretisch kader.....	26
Tabel 10: Elementen interviewstructuur	27
Tabel 11: Respondenten eerste datacollectie iteratie	27
Tabel 12: Documenten case organisatie.....	28
Tabel 13: Doel, informatie en collectiemethode	30
Tabel 14: EA adoptiefactorencategorieën zoals onderkend door (Seppänen, 2014)	31
Tabel 15: Elementen interviewstructuur	31
Tabel 16: Respondenten tweede iteratie empirisch onderzoek.....	32
Tabel 17: CEM capabilities, frequentie gecodeerde tekstfragmenten en gemiddelde mate van relevantie.....	35
Tabel 18: frequenties gecodeerde tekstfragmenten CEM capabilities en organisatieaspecten	36
Tabel 19: Frequenties tekstfragmenten EA Adoptie en gerelateerde onderwerpen.....	39
Tabel 20: Frequenties tekstfragmenten EA Principes en gerelateerde onderwerpen.....	40
Tabel 21: Frequenties tekstfragmenten Enterprise Architectuur en gerelateerde onderwerpen	41
Tabel 22: Frequenties tekstfragmenten Capabilities en gerelateerde onderwerpen.....	43
Tabel 23: Frequenties tekstfragmenten Organisasieaspecten en gerelateerde onderwerpen	45
Tabel 24: Frequenties tekstfragmenten Human Resource Management en gerelateerde onderwerpen	46

Gebruikte afkortingen

Afkorting	Betekenis
CEM	Customer Experience Management
CX	Customer Experience
DT	Digitale Transformatie
EA	Enterprise Architectuur
EAM	Enterprise Architectuur Management
HRM	Human Resource Management
OU	Open Universiteit

Begrippenlijst

Begrip	Verklaring
Analytical capabilities	CEM capability die als doel heeft het vormgeven en realiseren van datagebaseerde inzichten.
Capability	Vaardigheid van een organisatie om een bepaalde verrichting te kunnen uitvoeren.
CEM Continuum	CEM capability die als doel heeft het geheel van klantreizen en touchpoints te beschouwen als één integrale klantbeleving.
Customer Experience	Beleving of ervaring die de klant heeft bij interactie met de organisatie.
Customer Experience Management	Strategie binnen de marketingdiscipline die de klantbeleving centraal stelt en het besturen van de gewenste klantbeleving als doel heeft.
Customer journey	Set van interactiemomenten gericht op een bepaalde dienstverlening aan de klant. Ook wel als 'Klantreis'.
Customer journey and touchpoint design	CEM capability die als doel heeft het ontwerpen en managen van klantreizen en interactiemomenten over de kanalen heen.
Customer-centric orientation	CEM capability die als doel heeft een organisatiecultuur te verkrijgen waarin de klant(beleving) centraal staat.
CX Principe	Richtlijn voor invulling van Customer Experience Management in de organisatie en de daarmee samenhangende ontwikkeling van CEM capabilities.
CX / Customer Experience visie en strategie	CEM capability die als doel heeft de visie en strategie van een organisatie op Customer Experience vorm te geven.
Data-architectuur	Overzicht van de aanwezige en benodigde gegevens in een organisatie, maakt onderdeel uit van de modellering van een Enterprise Architectuur.
Datamanagement	CEM capability die als doel heeft data te managen zodat hier op effectieve en efficiënte wijze gebruik van kan worden gemaakt.
Digitale Transformatie	Verandering/omvorming van de bedrijfsvoering in een organisatie door middel van de aanwending van digitale middelen.
EA Adoptiefactor	Aspect in de organisatie wat een rol speelt bij het aannemen van een EA verandering.
EA Adoptiefactorcategorie	Een set van EA adoptiefactoren die betrekking hebben op gerelateerde aspecten in de organisatie die een rol spelen bij het aannemen van een EA verandering.

Begrip	Verklaring
EA Competence	EA adoptiefactorcategorie die de organisatievaardigheid omvat van het besturen en toepassen van EA op transformaties in de organisatie.
EA Method and Tools	EA adoptiefactorcategorie die betrekking heeft op het adequaat toepassen van EA methodieken en tooling op transformaties in de organisatie.
EA Principe	Richtlijn voor de vormgeving van de invulling van de EA.
Enterprise Architectuur	Managementmethodologie om processen, organisatiestructuren, informatievoorziening en technologie in een organisatie zo samenhangend mogelijk te ontwerpen en implementeren.
Enterprise Architectuur Management	Managementfilosofie om een organisatiestrategie vorm te geven en te implementeren door middel van EA. In dit onderzoek is EAM vanuit een holistisch perspectief beschouwd: EAM heeft betrekking op de organisatie als geheel met alle zaken die daarmee kunnen samenhangen.
Governance	EA adoptiefactorcategorie die het hebben van een besturingsmodel en -structuur omvat waarin organisatorische, culturele en technische aspecten verenigd zijn zodat men in staat is om EA adequaat toe te passen op transformaties in de organisatie.
Human Resource Management	Managementfilosofie gericht op de (duurzame) inzet en ontwikkeling van medewerkers in een organisatie.
Interactiemoment	Zie 'Touchpoint'.
Klantreis	Zie 'Customer journey'.
Managerial Support	EA adoptiefactorcategorie die betrekking heeft op het betrekken en verbinden van het management bij EA gedreven transformaties.
Operational Personnel Involvement	EA adoptiefactorcategorie die betrekking heeft op de betrokkenheid en participatie van het uitvoerend personeel bij EA gedreven transformaties.
Organizational Issues	EA adoptiefactorcategorie die betrekking heeft op het managen van impact/interferentie van organisatie(brede)-issues op EA gedreven transformaties.
Resources	EA adoptiefactorcategorie die het management en de allocatie omvat van geschikte mensen & middelen bij een EA gedreven transformatie.
Strategy Linkage	EA adoptiefactorcategorie die betrekking heeft op het borgen van het verband tussen strategie, de huidige en gewenste EA.
Touchpoint	Specifiek moment van interactie tussen de klant en de organisatie. Ook wel als 'Interactiemoment'.
Transformatie	Verandering/omvorming van de organisatie.
Volwassenheidsmodel	Beschrijving van welke vaardigheden een organisatie moet beschikken om een bepaald volwassenheidsniveau te bereiken.

1. Introductie

Ter afsluiting van de masteropleiding Business Process Management & IT van de Open Universiteit dient een afstudeeronderzoek te worden verricht. In dit rapport doe ik verslag van het wetenschappelijk onderzoek wat ik binnen dit kader heb verricht op mijn voornaamste interessegebieden op het snijvlak van business en IT: Enterprise Architectuur, Customer Experience Management en de implementatie van het klantprocesgeoriënteerde gedeelte van een informatievoorziening.

1.1. Inleiding

Binnen de financiële dienstverlening is een trend waarneembaar in de verandering van de vormgeving van de dienstverlening. De dienstverlening wordt vanuit kostenperspectief enerzijds gedigitaliseerd (Vasiljeva & Lukanova, 2016), anderzijds voedt deze digitalisering een verandering en optimalisatie van de klantervaring (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015). De digitale transformatie³ is derhalve de drijfveer voor een Customer Experience Management implementatie waarbij er een verandering van zowel IT als business (organisatie, processen en activiteiten) benodigd is (Scardovi, 2017). Om de alignment tussen business en IT te borgen is het voor organisatie mogelijk Enterprise Architectuur als managementinstrument te hanteren (Simon, Fischbach, & Schoder, 2013). Dit onderzoek is erop gericht om inzicht te geven in de mogelijke toegevoegde waarde van Enterprise Architectuur ter ondersteuning van de implementatie van Customer Experience Management bij middelgrote en grote commerciële organisaties actief in de financiële dienstverlening.

1.2. Gebiedsverkenning

In de inleiding is benoemd dat dit onderzoek zich beweegt op het raakvlak tussen de kennisdomeinen Enterprise architectuur en Customer Experience Management. In deze paragraaf worden deze twee domeinen gecompriëerd toegelicht, een uitgebreide toelichting vindt u in bijlage 5.

Enterprise Architectuur

Voor Enterprise Architectuur [EA] is geen eenduidige definitie beschikbaar (Ross, 2003). Er zijn in de ontwikkeling van dit vakgebied allerlei definities vastgesteld en deze hebben in de loop der tijd een steeds bredere visie gekregen op de reikwijdte en het doel van deze managementfilosofie. Voor dit onderzoek wordt uitgegaan dat het doel van EA is om de processen, organisatiestructuren, informatievoorziening en technologie in een organisatie zo samenhangend mogelijk te ontwerpen en implementeren (Speak, 2012). Door Tamm et al. wordt het doel van EA beschreven als *“EA aims to define a suitable operating platform to support an organisation's future goals and the roadmap for moving towards this vision”* (Tamm, Seddon, Shanks, & Reynolds, 2011). Uit deze twee definities kan verondersteld worden dat EA als vakgebied ten doel heeft om d.m.v. het ontwerp van de organisatie, haar processen en de informatievoorziening bij de te dragen aan het realiseren van haar strategische doelen. Door steeds veranderende marktomstandigheden zijn deze strategische doelen constant aan verandering onderhevig. Dit vereist voortdurende aanpassingen van de bedrijfsstrategie teneinde als organisatie in staat te zijn en te blijven om de gewenste marktpositie in te kunnen nemen. Enterprise Architecture Management [EAM] kan met name op dit vlak van toegevoegde waarde zijn.

³ Zie begrippenlijst

“EAM is a management practice that establishes, maintains and uses a coherent set of guidelines, architecture principles and governance regimes that provide direction for a practical help with the design and the development of an enterprise’s architecture in order to achieve its vision and strategy” (Ahleman, Stettiner, Messerschmidt, & Legner, 2012).

EAM wordt derhalve als een holistische managementfilosofie, organisatiefunctie, methodologie en cultuur beschouwd en wordt geoperationaliseerd door verschillende lagen (Ahleman et al., 2012) t.w. een strategie, organisatie/proces, informatiesysteem (applicatie, data, integratie), technologische infrastructuur, mensen en competentie. Deze visie wordt ook gedragen door de onderzoek-&adviesorganisatie Gartner; zij stellen dat: *“Enterprise architecture is a discipline for proactively and holistically leading enterprise responses to disruptive forces by identifying and analysing the execution of change toward desired business vision and outcomes”* (Gartner, 2018b).

Binnen het vakgebied EA is het laatste decennium een toenemende ontwikkeling zichtbaar op het inzichtelijk maken van de volwassenheid van EA en de toegevoegde waarde van de adoptie en adaptie van Enterprise Architectuur. Voorbeelden hiervan zijn de thesis ‘Maturity and Effectiveness of Enterprise Architecture’ (Steenbergen, 2011) en het artikel ‘A meta-framework for Efficacious Adaptive Enterprise Architectures’ (Wetering & Bos, 2016). Dit onderzoek beoogt in de ontwikkeling van het inzicht in de adoptie en adaptie van Enterprise Architectuur een bijdrage te bieden.

Customer Experience Management

Customer Experience Management [CEM] is een strategie binnen de marketingdiscipline die de klantbeleving (Customer Experience) centraal stelt en het besturen van de gewenste klantbeleving als doel heeft. Als wetenschapsvakgebied valt CEM binnen het kennisdomein van de bedrijfskunde en is het sterk in ontwikkeling en wordt CEM gezien als een veelbelovende marketingstrategie in consumentgerichte markten (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017). De achterliggende filosofie is echter al meer dan 20 jaar oud, als voornaamste bronnen kan het boek ‘The experience economy’ van (Pine, Pine, & Gilmore, 1999) worden gezien en het boek Future Shock (Toffler, 1971) waarin een toekomst werd geschetst waarin een maatschappij ontstaat waarin kennis, beleving en digitale interactie een centrale rol innemen in de geavanceerde digitaal gedreven economie. In de samenleving en de marketingdiscipline zien we dit concept van de ‘Experience Economy’ terugkomen, Boswijk et al. stellen dat:

“Omdat het onderscheidend vermogen van organisaties door de commodisering van producten en diensten verminderd is, en anderzijds door digitalisering een veranderd communicatiegedrag ontstaat, neemt het belang van de adoptie van het concept van de ‘Experience Economy’ toe voor organisaties om toegevoegde waarde te blijven bieden en zelfs samen te creëren.” (Boswijk, Thijssen, & Peelen, 2005).

Tot op heden ontbreekt voor CEM evenals bij EA een eenduidige definitie. Gartner omschrijft CEM als *“the practice of designing and reacting to customer interactions to meet or exceed customer expectations and, thus, increase customer satisfaction, loyalty and advocacy. It is a strategy that requires process change and many technologies to accomplish.”* (Gartner, 2018a)

1.3. Aanleiding / relevantie

Dit onderzoek is relevant op het veronderstelde raakvlak van beide domeinen. In de vorige paragraaf is beschreven dat CEM een marktbenaderingsstrategie is die kan worden geïmplementeerd bij een organisatie. En EA en EAM kan binnen een organisatie worden ingezet teneinde de gestelde visie en strategie in de bedrijfsvoering van de organisatie te implementeren. Dit is ook herkenbaar in het CEM Framework wat is opgesteld door Du Plessis et al., zij stellen dat de implementatie van

processen en technologie volgt op de definitie van CEM binnen de organisatie (Du Plessis & De Vries, 2016). Uit deze definitie is tevens af te leiden dat CEM als strategie eerst wordt gedefinieerd in een organisatie en vervolgens wordt geïmplementeerd. Deze implementatie heeft vervolgens een verandering van de processen en informatievoorziening tot gevolg. Vanuit het holistisch perspectief van EA zou deze verandering van processen en informatievoorziening een door EA c.q. EAM bestuurde transformatie kunnen betreffen (Ahleman et al., 2012), (Gartner, 2018b).

Een andere invalshoek voor de mogelijke rol van EA in een CEM-transformatie traject komt vanuit de zienswijze dat het vormgeven van een Enterprise Architectuur te beschouwen is als een dynamisch proces waarin een effectieve aanpassing op veranderingen de effectiviteit kan verhogen (Wetering & Bos, 2016). Hierop extrapolierend zou voor een CEM implementatie kunnen worden gesteld dat een organisatie het succes hiervan zou kunnen vergroten door gebruik te maken van de principes waarmee het 2EA meta-framework (Wetering & Bos, 2016) is opgezet.

1.4. Probleemstelling

De adviesorganisatie McKinsey stelt dat als het verbeteren van Customer Experience onderdeel wordt van de organisatiestrategie, deze CEM implementatie een risicovol businesstransformatie vraagstuk is door de benodigde wijzigingen in een organisatie op culturele, operationele en financiële aspecten en deze transformaties regelmatig mislukken (Ewan Duncan, 2016). Dit vraagstuk wordt ook gezien door The Open Group, de eigenaar van het EA-framework TOGAF. Zij hebben twee whitepapers (Giovanni Traverso, 2016; Group, 2016) gepubliceerd die vanuit het TOGAF-perspectief handvatten aan belanghebbenden aanbieden teneinde CEM-implementaties te ondersteunen door de mogelijke inzet van deze EA methodiek.

1.5. Opdrachtformulering

Volgend op de probleemstelling stelt (Ewan Duncan, 2016) dat CEM transformaties veelal niet de gestelde verwachtingen invullen. De adviesorganisatie Forrester stelt dat een organisatiebrede alignment van deze CEM transformatie noodzakelijk is voor lange termijn succes en EA professionals vanuit hun discipline hieraan een effectieve bijdrage kunnen leveren mits zij kunnen beschikken over de juiste tools en technieken, maar dat deze momenteel ontbreken (Barret, 2016). Deze veronderstelde lacune in de beschikbare kennis op het raakvlak van de kennisdomeinen Enterprise Architectuur en Customer Experience Management leidt tot de centrale vraag van dit onderzoek:

“Op welke wijze kan Enterprise Architectuur bijdragen aan de implementatie van Customer Experience Management?”

Met de beantwoording van deze centrale vraag is het de doelstelling om aanbevelingen te geven waarmee wordt bijgedragen aan het vergroten van de kans op een succesvolle implementatie van de marktbenaderingstrategie Customer Experience Management bij organisaties door de adequate inzet van Enterprise Architectuur. Hierdoor wordt tevens een bijdrage gerealiseerd aan de bovenliggende doelstelling van dit afstudeeronderzoek: het vergroten van de kennis op het gebied van de doelgerichte adoptie c.q. de effectiviteit van Enterprise Architectuur.

Om deze doelstellingen te realiseren zijn de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden:

1. Wat is Enterprise Architectuur?
2. Welke factoren en/of principes zijn er te onderscheiden op de adoptie van Enterprise Architectuur?

3. Welke factoren en/of principes zijn er te onderscheiden op de effectiviteit van Enterprise Architectuur?
4. Wat is Customer Experience Management?
5. Welke principes en/of factoren zijn er te onderscheiden ten aanzien van een CEM implementatie op een organisatie?
6. Welke EA adoptiefactorencategorieën en/of EA principes kunnen onderkend worden die betrekking hebben op de implementatie van CEM met behulp van EA?
7. Hoe oordeelt de praktijk over de onderkende EA adoptiefactorencategorieën en/of EA principes die betrekking hebben op de implementatie van CEM met behulp van EA?

Door een literatuuronderzoek zijn onderzoeksvraag één tot en met vijf worden beantwoord. Onderzoeksvraag zes en zeven zijn beantwoord door het empirisch onderzoek. Daaropvolgend heeft er confrontatie gevolgd van de uitkomst van het literatuuronderzoek met het empirisch onderzoek waarmee de centrale vraag is beantwoord.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Het onderzoek bestaat uit een aantal fasen, in figuur 1 is deze onderzoeks aanpak gevisualiseerd. De eerste fase (1) betreft de voorstudie waarin het onderwerp, onderzoeksdoel en de context zijn gedefinieerd. Daarop heeft een literatuurstudie (2) gevolgd om het theoretisch kader vast te stellen. Hiermee is inzichtelijk gemaakt welke wetenschappelijke relevante informatie beschikbaar is op:

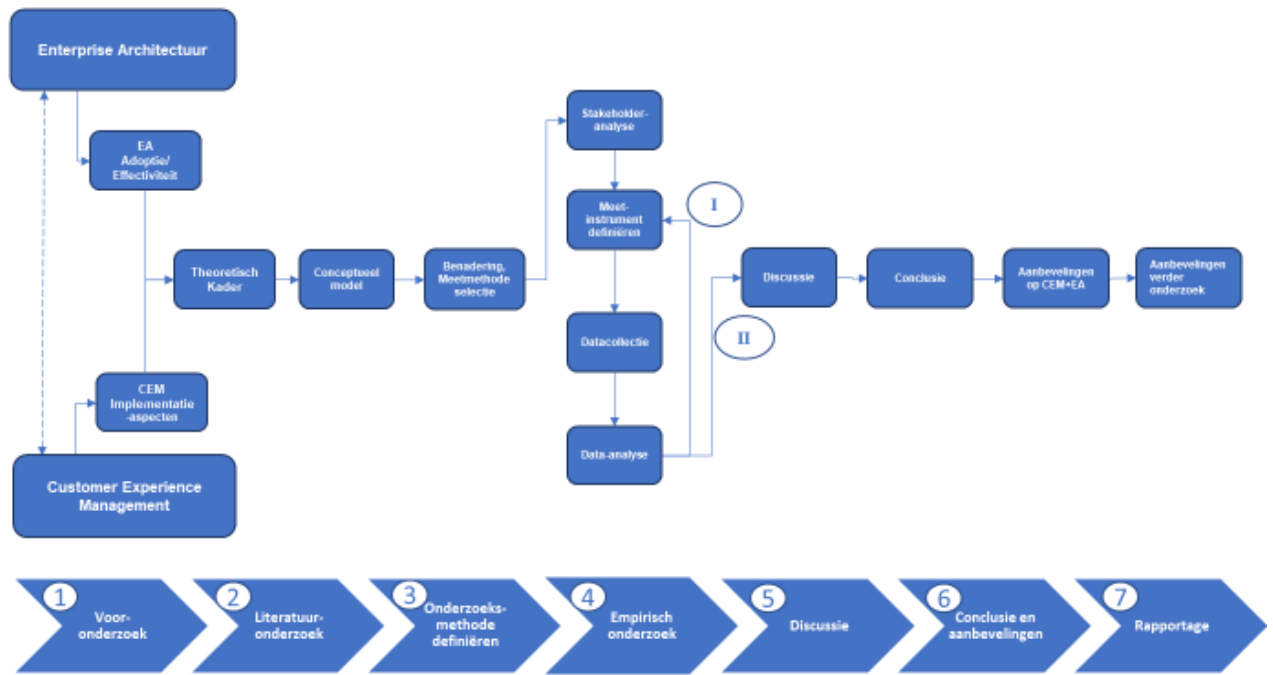
- Het kennisdomein Enterprise Architectuur met toespitsing op de adoptie en effectiviteit hiervan bij organisaties teneinde onderzoeksvraag één t/m drie te beantwoorden.
- Het kennisdomein Customer Experience Management teneinde onderzoeksvraag vier en vijf te beantwoorden.
- Het raakvlak van beide kennisdomeinen.

Op basis van het theoretisch kader is een verondersteld conceptueel model geconstrueerd. Met dit theoretisch kader als input is in fase (3) de onderzoeksmethode gedefinieerd zodat met empirische data:

- Onderzoeksvraag zes en zeven beantwoord kan worden.
- Het veronderstelde conceptueel aangevuld en gevalideerd kan worden.

Het uitvoeren van het empirisch onderzoek betreft de volgende fase (4). Deze fase heeft aangevangen met een stakeholderanalyse om de juiste respondenten te identificeren. De datacollectie en -analyse heeft in twee iteraties plaatsgevonden waarbij per iteratie de meetmethode is gedefinieerd. De eerste iteratie (I) heeft zich gericht op het verkrijgen van inzicht op de organisatieaspecten die samenhangen met een CEM implementatie. Met deze informatie als input heeft de tweede iteratie (II) zich gericht op het verkrijgen van inzicht in de veronderstelde EA adoptiefactoren en principes in relatie tot de CEM implementatieaspecten en gerelateerde organisatieaspecten. Met deze inzichten van het empirisch onderzoek zijn vervolgens de onderzoeksvragen zes en zeven beantwoord en het veronderstelde conceptueel model aangevuld/gevalideerd.

Met de resultaten van het empirisch onderzoek als input zijn de afrondende fasen van het onderzoek uitgevoerd. Deze afronding vangt aan met een discussie (5) van de resultaten in relatie tot het theoretisch kader en het veronderstelde conceptueel model. Aansluitend zijn de inzichten vanuit de discussie gedestilleerd tot de conclusie (6), aanbevelingen in relatie tot de centrale vraag en aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Ter afsluiting (7) is de rapportage opgesteld.



Figuur 1: Onderzoeksmodel, toepassing op basis van (Verschuren & Doorewaard, 2015)

2. Theoretisch kader

In de vooronderzoekfase is een verkennend literatuuronderzoek verricht. Hiermee is op basis van niet-uitputtende associatieve insteek gekomen tot gebiedsverkenning van de twee relevante kennisdomeinen Enterprise Architectuur en Customer Experience Management alsmede hun raakvlak. Om dit afstudeeronderzoek verder te verankeren binnen de wetenschappelijke literatuur (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, p. 72) is een literatuuronderzoek verricht naar relevante wetenschappelijke publicaties. Een verdere kritische selectie van deze artikelen heeft geleid tot het vormen van het theoretisch kader en conceptueel model. In dit hoofdstuk treft u de opzet, uitvoering en het resultaat aan van deze literatuurstudie.

2.1. Onderzoeksaanpak

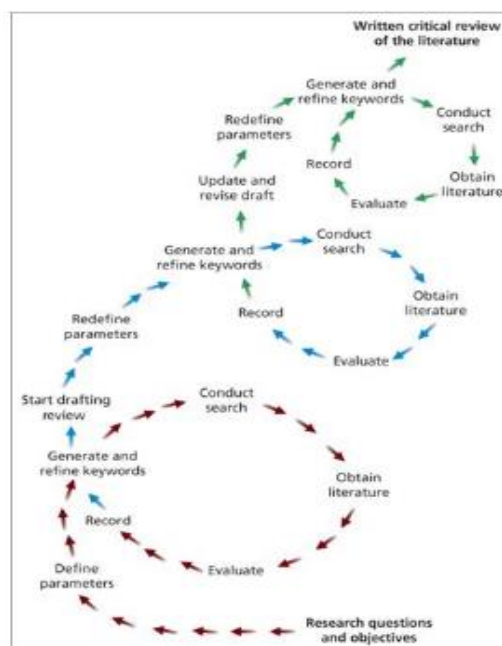
Het theoretisch kader is geconstrueerd om inzichtelijk te maken welke wetenschappelijke relevante informatie beschikbaar is op:

1. Het kennisdomein Enterprise Architectuur met toespising op de adoptie en effectiviteit hiervan bij organisaties teneinde onderzoeksvraag één t/m drie te beantwoorden.
2. Het kennisdomein Customer Experience Management teneinde onderzoeksvraag vier en vijf te beantwoorden.
3. Het raakvlak van beide kennisdomeinen om vast te stellen of reeds relevante theorie voorhanden is.

Om deze informatie te verkrijgen is een literatuuronderzoek verricht volgens de building blocks method (Maastricht, 2012) : het definiëren van zoektermen a.d.h.v. deductie van de onderzoeksvragen één t/m vijf. De literatuurstudie is uitgevoerd als een iteratief cyclisch proces bestaand uit de stappen:

1. zoektermen definiëren aan de hand van de onderzoeksvragen en kwaliteitseisen en/of eerdere resultaten vorige zoekopdracht;
2. zoekopdracht uitvoeren en zoekresultaten vastleggen;
3. literatuur verkrijgen en kwaliteits- & relevantieselectie;
4. geselecteerde literatuur kritisch reviewen;
5. relevante literatuur verwerken in theoretisch kader en vaststellen of volgende iteratie benodigd is met aangepaste zoektermen.

Dit proces heeft zich herhaald totdat een nieuwe iteratie niet meer heeft geleid tot aanvullingen op de gevonden literatuur. Deze aanpak is gebaseerd op de beschrijving van de Critical literature review door (Saunders et al., 2016, pp. 70-121) en zoals weergegeven in figuur 2.



Figuur 2: 'The literature review process' (Saunders et al., 2016, p. 73)

De literatuur is gezocht met behulp van de applicatie Publish &Perish die gebruikt maakt van Google Scholar als bronnendatabase. Voor het zoeken naar literatuur zijn zoektermen afgeleid a.d.h.v. de onderzoeksvragen zoals weergegeven in tabel 1.

Onderzoeksvraag	Afgeleide zoektermen
1. Wat is Enterprise Architectuur?	Enterprise Architecture Definition
2. Welke factoren en/of principes zijn er te onderscheiden op de adoptie van Enterprise Architectuur?	Enterprise Architecture Adoption Enterprise Architecture Adoption + Factors OR Principles
3. Welke factoren en/of principes zijn er te onderscheiden op de effectiviteit van Enterprise Architectuur?	Enterprise Architecture Effectiveness Enterprise Architecture Effectiveness + Factors OR Principles
4. Wat is Customer Experience Management?	Customer Experience Management Definition
5. Welke principes of factoren zijn er te onderscheiden ten aanzien van een CEM implementatie op een organisatie?	Customer Experience Management Implementation Customer Experience Management + Factors OR Principles Customer Experience Management Implementation + Factors OR Principles

Tabel 1: Afgeleide zoektermen

Om een selectie te maken van de meest relevante literatuur zijn vier kwaliteitscriteria en twee optionele relevantiecriteria toegepast op de gevonden zoekresultaten. Deze zijn weergegeven in tabel 2.

Gehanteerde criteria	Norm
Kwaliteitseis: Wetenschappelijk verantwoorde literatuur	Wetenschappelijke primaire of secundaire publicaties: peer reviewed artikelen, boeken, conferentie artikelen, rapporten, scripties en dissertaties.
Kwaliteitseis: Recente literatuur	Maximaal 7 jaar oud: gepubliceerd in 2012 of later
Kwaliteitseis: Beschikbaar	Het artikel dient publiek danwel voor OU studenten toegankelijk te zijn zonder additionele kosten.
Kwaliteitseis: Taal	Het artikel dient in een taal beschikbaar te zijn welke door de auteur met evt. hulpmiddelen interpreteerbaar is. Dit zijn: Engels, Nederlands, Duits.
Relevantieselectie: Gebruik in andere literatuur	Meest geciteerd
Relevantieselectie: Waardering	Ranking Google Scholar

Tabel 2: Kwaliteits- en relevantiecriteria literatuurselectie

De relevantiecriteria zijn alleen toegepast indien een zoekopdracht leidde tot meer dan 200 publicaties. In dat geval zijn de bovenste vijftig artikelen toegevoegd aan de longlist voor de kritische evaluatie. Deze longlist aan literatuur is vervolgens bestudeerd waarbij een inhoudelijke afweging is gemaakt op basis van de trefwoorden en samenvatting ten aanzien van de onderzoeksvraag. Indien de publicatie mogelijk bijdraagt aan de beeldvorming voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag dan is deze toegevoegd aan de shortlist. Tevens is aan deze shortlist de ondersteunde literatuur toegevoegd; dit betreft de publicaties waaraan gerefereerd wordt in hoofdstuk 1 en publicaties die zijn aangereikt door de begeleider. De literatuur van de shortlist is aansluitend verder kritisch integraal doorgenomen om relevante citaten te selecteren voor het theoretisch kader. Tevens is bij relevante referenties via de snowball-methode dit literatuurstuk ook in beschouwing genomen.

Na afronding van literatuurbeoordeling en verwerking hiervan in het theoretisch kader, is ter afsluiting van de iteraties geëvalueerd of een nieuwe iteratie met aanvullende zoektermen uitgevoerd dient te worden. Als grondslag is hiervoor gehanteerd:

1. Biedt het ontstane theoretisch kader voldoende onderbouwing voor de beantwoording van de onderzoeksvragen?
2. Is er vanuit de gevonden literatuur het beeld ontstaan dat aanvullende informatie op een bepaald onderwerp het theoretisch kader kan versterken?

2.2. Uitvoering

2.2.1. Eerste iteratie: Zoektermen op basis van onderzoeksvragen

Om te komen tot zoekopdrachten is er een specificering gemaakt van de zoektermen en kwaliteitseisen. In tabel 3 is de mapping weergegeven naar de elementen van de zoekopdracht.

Onderzoeksvraag en zoekterm			Elementen zoekopdracht				
Onderzoeksvraag	Zoekterm	Query_ID	Titel publicatie	Jaar publicatie	Bevat alle woorden	Bevat de zin	Bevat tenminste 1 van de woorden
1	Enterprise Architecture Definition	Q1	Enterprise Architecture	2012-2019	Enterprise Architecture Definition	Enterprise Architecture	Definition
2	Enterprise Architecture Adoption	Q2	Enterprise Architecture Adoption	2012-2019	Enterprise Architecture Adoption	Enterprise Architecture	
3	Enterprise Architecture Effectiveness	Q3	Enterprise Architecture Effectiveness	2012-2019	Enterprise Architecture Effectiveness	Enterprise Architecture	
2	Enterprise Architecture Adoption + Factors OR Principles	Q4	Enterprise Architecture Adoption	2012-2019	Enterprise Architecture Adoption	Enterprise Architecture	Factors Principles
3	Enterprise Architecture Effectiveness + Factors OR Principles	Q5	Enterprise Architecture Effectiveness	2012-2019	Enterprise Architecture Effectiveness	Enterprise Architecture	Factors Principles
4	Customer Experience Management Definition	Q6	Customer Experience Management	2012-2019	Customer Experience Management	Customer Experience Management	
5	Customer Experience Management Implementation	Q7	Customer Experience Management	2012-2019	Customer Experience Management	Customer Experience Management	
5	Customer Experience Management + Factors OR Principles	Q8	Customer Experience Management	2012-2019	Customer Experience Management	Customer Experience Management	Factors Principles
5	Customer Experience Management Implementation + Factors OR Principles	Q9	Customer Experience Management	2012-2019	Customer Experience Management	Customer Experience Management	Factors Principles

Tabel 3: Mapping zoektermen en kwaliteitscriteria naar zoekopdrachtelementen

Vervolgens zijn de zoekopdrachten uitgevoerd met de applicatie Publish & Perish van Herzing Ltd. In bijlage 2 treft u de volledige rapporten aan van de zoekopdrachten. Het resultaat van de zoekopdrachten is samengevat in tabel 4.

Onderzoeksvraag	Zoekterm	Query_ID	Datum zoekopdracht	Gevonden resultaten	Longlist
1	Enterprise Architecture Definition	Q1	13-4-2019	>1000	72
2	Enterprise Architecture Adoption	Q2	13-4-2019	20	19
3	Enterprise Architecture Effectiveness	Q3	13-4-2019	9	9
2	Enterprise Architecture Adoption + Factors OR Principles	Q4	13-4-2019	16	15
3	Enterprise Architecture Effectiveness + Factors OR Principles	Q5	13-4-2019	6	6
4	Customer Experience Management Definition	Q6	13-4-2019	580	83
5	Customer Experience Management Implementation	Q7	13-4-2019	130	98
5	Customer Experience Management + Factors OR Principles	Q8	13-4-2019	127	118
5	Customer Experience Management Implementation + Factors OR Principles	Q9	13-4-2019	93	81

Tabel 4: Overzicht resultaten zoekopdrachten

Met de zoekresultaten is d.m.v. de kwaliteitselectie en relevantieselectie gekomen tot een longlist van publicaties. Aangezien er voor elke zoekopdracht een onafhankelijke resultaatset van publicaties is verkregen, zijn deze ontdubbeld nadat deze zijn gerelateerd aan de onderzoeksvragen. De volledige longlist van 309 unieke publicaties is opgenomen in bijlage 3. Van deze longlist waren 192 publicaties via de universiteitsbibliotheek of publiek beschikbaar. Van deze 192 publicaties zijn de samenvatting en trefwoorden geconfronteerd met de onderzoeksvragen één t/m vijf. Als deze confrontatie de verwachting gaf dat de publicatie kan bijdragen aan de beantwoording van één of meerdere onderzoeksvragen dan is deze publicatie op de shortlist geplaatst. Ter ondersteuning van

dit proces om van een longlist naar shortlist te komen is gebruik gemaakt van een Excelbestand waarin alle publicaties zijn opgenomen. In figuur 3 is een schermafbeelding hiervan opgenomen.

Query	Title	Authors	Year	Beschik	Shortlist	Onders	Geselec	Aantekeningen
Q2.Q4	Adoption of Agile Enterprise Architecture in Large Organization: A Case Study	M Velumani	2017	Ja	Ja		Ja	EA Adoption
Q2.Q4	Alternative designs in widespread innovation adoption: Empirical evidence from enterprise architecture	QN Bul, M Markus, S Newell	2015	Ja	Nee			
Q2.Q4	An analysis of the adoption and usage of enterprise architecture	B Scholtz, A Calitz, A Connolly	2013	Nee	N/A			
Q2.Q4	Beyond EA Frameworks: Towards an understanding of the adoption of enterprise architecture	K Häiki, C Legner, F Ahleemann	2012	Ja	Ja	Ja		EA Adoption
Q2.Q4	Connected Government as the New Normal: A Strategic Thinking Approach to Whole-of-Gov	P Saha	2012	Nee	N/A			
Q2.Q4	Enterprise Architecture adoption challenges: An exploratory case study of the Norwegian big	DH Olsen, K Treilsgård	2016	Ja	Nee			
Q2.Q4	Enterprise Architecture Adoption for Higher Education Institutions.	S Alamri, M Abdullah, A Albar	2018	Ja	Ja		Ja	EA Adoption, overview?
Q2.Q4	Enterprise architecture adoption method for higher education institutions	N Syynimaa	2015	Ja	Ja	Ja	Ja	EA Adoption
Q2.Q4	From problems to critical success factors of enterprise architecture adoption	V Seppänen	2014	Ja	Ja		Ja	EA Adoption kritische succesfactoren
Q2.Q4	Institutional Logics and Their Influence on Enterprise Architecture Adoption	D Dang	2019	Nee	N/A			
Q2.Q4	Key Issues in Enterprise Architecture Adoption in the Public Sector	V Seppänen, K Penttinen, M Pulkkinen	2018	Ja	Nee			Public sector
Q2.Q4	Method and Practical Guidelines for Overcoming Enterprise Architecture Adoption Challenges	N Syynimaa	2016	Nee	N/A			
Q2.Q4	Modelling the Dynamics of Enterprise Architecture Adoption Process	N Syynimaa	2015	Nee	N/A			
Q2.Q4	Modelling the Resistance of Enterprise Architecture Adoption	N Syynimaa	2015	Nee	N/A			
Q2.Q4	Problems of enterprise architecture adoption in the public sector: root causes and some solu	DD Dang, S Pekkola	2017	Nee	N/A			

Figuur 3: Schermafbeelding Excelbestand literatuuronderzoek

In dit Excelbestand is voor elke publicatie in de kolom 'Query' weergegeven op basis van welke zoekopdracht deze publicatie gevonden is en daarmee relateert aan een onderzoeksvraag. De kolom 'Beschikbaar' geeft aan of de publicatie beschikbaar volgens de gestelde kwaliteitseis; voor elke publicatie is geprobeerd deze te verkrijgen via de universiteitsbibliotheek en indien niet beschikbaar door specifieke zoekopdrachten via Google, researchgate.net en semanticscholar.org om vrij toegankelijke bronnen te vinden. In de kolom 'Aantekeningen' zijn de notities weergegeven van het shortlistselectieproces waarbij elke publicatie op basis van het keywords, abstract en de samenvatting in relatie tot de gerelateerde onderzoeksvraag(en) is beoordeeld op mogelijke relevantie. Indien de publicatie mogelijk relevant bleek, dan is in kolom 'shortlist' de publicatie met een 'Ja' gemarkeerd.

In totaal zijn 43 publicaties opgenomen in de shortlist, zie bijlage 3. Deze shortlist is vervolgens aangevuld met negentien wetenschappelijke publicaties die als ondersteunende literatuur zijn gebruikt, zie bijlage 4. Hiervan waren vijf publicaties reeds onderdeel van de shortlist, in het Excelbestand zijn deze publicaties specifiek gemarkeerd in de kolom 'Ondersteunende literatuur'. Door deze samenvoeging van de shortlist en ondersteunende literatuur zijn er in totaal 57 unieke publicaties integraal bestudeerd om te komen tot het theoretisch kader. In dit proces voor de vorming van het theoretisch kader zijn per publicatie aantekeningen en citaten per onderzoeksvraag beschreven in een werkdocument. Tijdens het bestuderen van de publicaties is er bij een vermoeden van mogelijk relevante inzichten op het betreffende theoretische concept via de 'snowball'-methode gerefereerde literatuur geraadpleegd. Op basis van een inhoudelijke beoordeling ten opzichte van het theoretische concept heeft er een aanvulling plaatsgevonden met zeventien publicaties. Met het werkdocument wat uiteindelijk 74 publicaties omvatte is per onderzoeksvraag deze informatie gedestilleerd tot het uitgebreid theoretisch kader in bijlage 5. Gedurende de evaluatie van deze iteratie bleek dat er de behoefte was naar aanvullende informatie op het raakvlak van EA en CEM. Zodoende is de tweede iteratie van het literatuuronderzoek uitgevoerd.

2.2.2. Tweede iteratie: aanvullende zoektermen

De evaluatie van de eerste iteratie van het literatuuronderzoek leed tot een behoefte aan aanvullende informatie op het raakvlak van EA en CEM. Hiervoor is een zoekterm samengesteld door de kennisdomeinconcepten 'Enterprise Architecture' en 'Customer Experience Management' te combineren. In tabel 5 is deze iteratie samengevat, er zijn geen publicaties gevonden.

Onderzoeks-vraag	Zoekterm	Query_ID	Datum zoekopdracht	Gevonden resultaten	Longlist
1+4	Enterprise Architecture Customer Experience Management	Q10	3-5-2019	0	0

Tabel 5: Zoekopdracht en -resultaten tweede iteratie literatuuronderzoek

2.3. Resultaten en conclusies

De uitgevoerde literatuurstudie heeft geleid tot een verdieping van de inzichten in de kennisdomeinen Enterprise Architectuur en Customer Experience Management en hun veronderstelde raakvlak. In bijlage 5 is het theoretisch kader volledig uitgewerkt. Hiermee zijn de onderzoeksvragen een t/m vijf beantwoord in de vorm van concepten, een verondersteld raakvlak en afgeleide concepten, een conclusie, verondersteld conceptueel model en doel van het empirisch onderzoek.

2.3.1. Concepten

In deze paragraaf wordt per concept de essentiële inzichten vanuit het literatuuronderzoek weergegeven.

Enterprise Architectuur en Enterprise Architecture Management

Er is vastgesteld dat EA en EAM zich vanuit de holistische georiënteerde definities die door meerdere auteurs worden gehanteerd gezien kan worden als managementfilosofie om een organisatie-strategie te vormgeven en implementeren (Ahleman et al., 2012; Aier, Riege, & Winter, 2008; Andersen et al., 2014; Bernard, 2012; Gartner, 2018b; Hauder, Schulz, Roth, & Matthes, 2013; ISO/IEC/IEEE, 2011; Kaisler, Armour, & Valivullah, 2005; Lankhorst, 2005; Rouhani, Mahrin, Nikpay, Ahmad, & Nikfard, 2015; Syynimaa, 2015, 2016; Tamm et al., 2011).

EA Adoptiefactoren

Er zijn vanuit diverse invalshoeken EA adoptiefactoren en typeringen vastgesteld. Deze adoptiefactoren hebben invloed op de organisatievaardigheden (capabilities) en raken direct de belangen van betrokken stakeholders (Haki, Legner, & Ahlemann, 2012; Safari, Faraji, & Majidian, 2016; Seppänen, 2014; Syynimaa, 2015, 2016; Weiss, Aier, & Winter, 2013; Wetering & Bos, 2016).

EA Effectiviteit

De effectiviteit van EA hangt samen met de adoptie van EA en EAM binnen de organisatie (Nkundla-Mgudlwa & Mentz, 2017; Rouhani et al., 2015; Syynimaa, 2015). EA Principes zijn hierbij ondersteunend (Aier, 2014; Velumani, 2017). Er worden meerdere factoren onderscheiden die invloed hebben op de effectiviteit van EA bij een organisatie die samenhangen met de organisatievaardigheden (Faller, de Kinderen, & Constantinidis, 2013; Günther, 2014; Nkundla-Mgudlwa & Mentz, 2017; Speek, 2012).

EA Principes

Vanuit EAM worden principes voor EA geformuleerd. Hiermee hebben deze principes een invloed op de vormgeving van de toekomstige Enterprise Architectuur (Aier, 2014; Velumani, 2017).

Customer Experience en Customer Experience Management

CEM kan worden gezien als holistische en integrale visie op het besturen van de CX (Du Plessis & De Vries, 2016; Gartner, 2018a; Homburg et al., 2017; Jain, Aagja, & Bagdare, 2017). Deze klantbeleving omvat het geheel van klantervaringen en wordt centraal gesteld en als leidend beschouwd voor de inrichting van de marktbenaderingsstrategie (Chauhan & Sarabhai, 2018; Grönroos, 2006; Jain et al., 2017; Klaus, Gorgoglione, Buonamassa, Panniello, & Nguyen, 2013). Het implementeren van CEM als zodanig is het vormgeven van een organisatievaardigheid (Du Plessis & De Vries, 2016; Homburg et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016).

2.3.2. Raakvlak kennisdomeinen

Vanuit de gevonden literatuur is er geen raakvlak vastgesteld voor beide kennisdomeinen. Wanneer echter beide kennisdomein in ogenschouw worden genomen vallen er overeenkomstige aandachtsgebieden te veronderstellen tussen EA, EAM en CX, CEM. Deze raakvlakken zijn hierna beschreven als verondersteld concept.

Business Process Management (BPM)

Het managen en beschrijven van de business processen wordt gezien als onderdeel van de EA (Aier, 2014; Lankhorst, 2005; Ross, 2003; Roth, Hauder, Farwick, Breu, & Matthes, 2013; Safari et al., 2016; Simon, Fischbach, & Schoder, 2014), etc. Vanuit CEM wordt er ook een verband met BPM verondersteld door het integreren van CEM constructen tot concept 'Customer Process Management' (Ruland, 2016). Een vergelijkbare relatie volgt uit de veronderstelling dat door de implementatie van CEM er een omwisseling van de benadering van procesoriëntatie plaatsvindt van 'inside-out' naar 'outside-in' om een individuele unieke klantbeleving te kunnen leveren. (Kékessy & Putte, 2018). Het Enhanced Customer Experience Framework [ECEP] (Botha, DE VRIES, & KRUGER, 2012) biedt handvatten voor een dergelijk traject, het is een raamwerk gericht op het verbeteren van CX aan de hand van verbeterde bedrijfsprocessen (Kékessy & Putte, 2018).

Organisatievaardigheden (Capabilities)

Het vormgeven en aanpassen van organisatievaardigheden in met name een dynamische organisatiecontext is mogelijk door EA (Wetering & Bos, 2016; Wetering, Mikalef, & Pateli, 2017) Dit sluit aan op de extern gedreven dynamiek van het CEM-perspectief, er wordt gesteld dat een implementatie betrekking heeft op de organisatievaardigheden om te voorzien in de gewenste customer experience (Du Plessis & De Vries, 2016; Homburg et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016).

Strategie

EA en EAM wordt gezien als een besturingsmechanisme om de strategie en gewenste doelen van de organisatie te bereiken door het realiseren van de juiste aanpassingen (Ahleman et al., 2012; Gartner, 2018b; Syynimaa, 2015). Een strategie om marktgedreven doelen te bereiken is de implementatie van CEM (Homburg et al., 2017; Jain et al., 2017)

Transformatie

Vanuit de holistische visie op EA is er binnen het kennisdomein van EA/EAM consensus over het belang van EA bij een transformatie in de organisatie (Iacob et al., 2014; Safari et al., 2016; Simon et al., 2014; Syynimaa, 2015, 2016). Een treffende formulering betreft: "*EA is about bridging the gap between the transformation vision and strategy and its realisation.*" (Mallia, 2016). Vanuit het concept strategie kan een relatie worden gelegd naar CEM, zie bovenstaande sectie.

2.3.3. Conclusies literatuuronderzoek

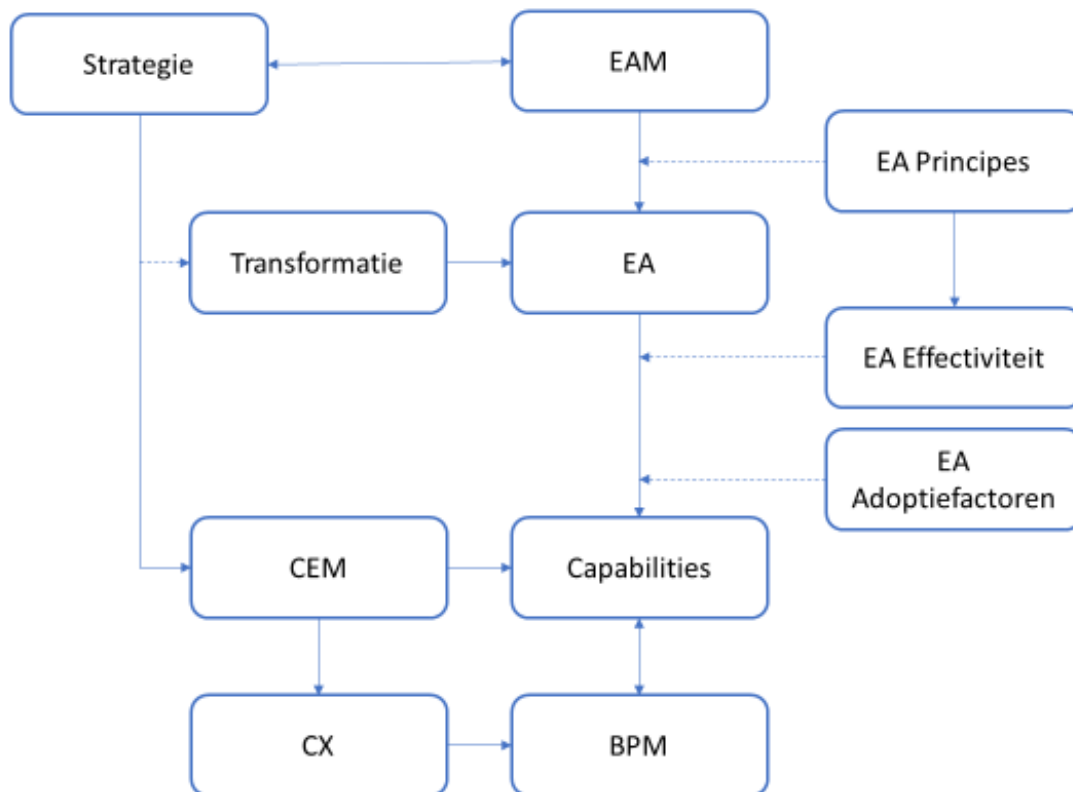
Het literatuuronderzoek heeft geleid tot het inzicht dat er op beide kennisdomeinen factoren en principes zijn die samenhangen met de implementatie van zowel EA, EAM als CEM. Hiermee zijn de deelvragen één tot en met vijf beantwoord in de vorm van:

- gedefinieerde concepten;
- identificatie van mogelijke factoren en principes voor de adoptie en effectiviteit van EA/EAM;
- identificatie van mogelijke factoren en principes voor de implementatie van CEM.

Uit de literatuur is echter ook gebleken dat de organisatorische context een rol speelt bij deze factoren en principes voor EA/EAM. Voor CEM is gebleken dat de implementatieaspecten zich

bevinden op de organisatorische context waarmee invulling wordt gegeven aan de besturing en vormgeving van CX bij een organisatie.

Op het raakvlak van beide kennisdomeinen is geen wetenschappelijke literatuur gevonden. Echter op basis van de overeenkomende concepten uit de beide kennisdomeinen is er een theoretisch verondersteld raakvlak en het vermoeden dat er een relatie bestaat tussen beide kennisdomeinen. Dit heeft geleid tot het conceptueel model zoals weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: conceptueel model

Het conceptueel model in figuur 4 relateert de kennisdomeinen EA en CX aan elkaar door een raakvlak op het concept Capabilities wat in beide kennisdomeinen wordt gezien. Vanuit dit concept Capabilities zijn de relaties met de andere concepten gevisualiseerd zoals deze inhoudelijk beschreven zijn in §2.3.2. De relaties tussen de concepten zijn als volgt verondersteld:

- **Strategie:** een wederkerige oorzaak-gevolgrelatie met **EAM**, een oorzaak-gevolgrelatie met **Transformatie** en een oorzaak-gevolgrelatie met **CEM**.
- **Transformatie:** een oorzaak-gevolgrelatie met **EA**.
- **CEM:** een oorzaak-gevolgrelatie met **CX** en **Capabilities**.
- **CX:** een oorzaak-gevolgrelatie met **BPM**.
- **Capabilities:** een wederkerige oorzaak-gevolgrelatie met **BPM**.
- **EA:** een oorzaak-gevolgrelatie met **Capabilities** waarbij **EA Effectiviteit** en **EA Adoptiefactoren** optreden als modererende variabelen.
- **EAM:** een oorzaak-gevolgrelatie met **EA** waarbij **EA Principes** optreedt als modererende variabele.
- **EA Principes:** een oorzaak-gevolgrelatie met **EA Effectiviteit**.

Ter illustratie van het conceptueel model zou de toepassing hiervan als volgt kunnen worden gezien: Een organisatie heeft als **strategie** 'Digitale transformatie' en de implementatie van **CEM** benoemd om de doelen kostenreductie en optimale klantbeleving te realiseren. Deze optimale klantbeleving - de gewenste **CX**- bestaat uit klantreizen en interactiemomenten. Vanuit de gewenste CX en deze klantreizen is een mogelijke aanpassing vereist aan de operationele processen voor klantbediening. Het managen van deze procesaanpassingen betreft het concept **BPM**. Om deze (veranderde) processen te kunnen uitvoeren zijn nieuwe/aangepaste **capabilities** benodigd. Vanuit **CEM** dienen ook mogelijk nieuwe/aangepaste **capabilities** te worden ontwikkeld in de organisatie om deze gewenste CX te kunnen leveren in de operatie. Het vormen van **capabilities** heeft betrekking op allerlei organisatieaspecten (medewerkers, processen, organisatiestructuren, informatievoorziening en technologie). De afstemming van deze organisatieaspecten wordt gemanaged door **EA**. Derhalve kan op basis van de implementatie van de **strategie CEM** er de behoefte zijn om een **transformatie** van de **EA** te laten plaats te vinden. Een tweede aanleiding voor een transformatie van de EA vormt de verandering naar een digitale uitvoering van de operatie vanuit de **strategie Digitale Transformatie**. Deze **transformatie** kan met behulp van **EAM** worden gemanaged. Om deze verandering vorm te geven kunnen **EA principes** als richtlijnen worden gehanteerd tijdens dit vormgevingsproces. De **adoptie** van deze nieuwe/aangepaste invulling van de **EA** wordt beïnvloed door allerlei aspecten in de organisatie: de **adoptiefactoren** en de **effectiviteit** van EA in de organisatie.

Consequenties voor empirisch onderzoek

Vanuit de literatuurstudie is er een verondersteld theoretisch raakvlak tussen beide kennisdomein vastgesteld. Het empirisch onderzoek dient zich derhalve te richten op het verkrijgen van inzichten die kunnen leiden tot theorievorming op het raakvlak van beiden kennisdomeinen.

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Vanuit de literatuurstudie is gebleken dat empirisch onderzoek benodigd is om het veronderstelde conceptuele model aan te vullen en te valideren zodat er een inzicht ontstaat in de rol van EA bij de implementatie van CEM. Hiermee kan een bijdrage worden gegeven aan de mogelijke invulling van de waargenomen lacune op het raakvlak van beide kennisdomeinen en er wetenschappelijk gebaseerde inzichten worden ontwikkeld teneinde de implementatie van CEM bij een organisatie te ondersteunen middels EA.

2.5. Aanvullend literatuuronderzoek: Capabilities Digitale Transformatie

Tijdens het vormgeven van de eerste iteratie van het empirisch onderzoek is de behoefte ontstaan voor een aanvulling van het theoretisch kader met de capabilities vanuit het kennisdomein Digitale Transformatie. Reden hiervoor is dat in het vooronderzoek is gesteld dat de aanleiding van een CEM implementatie verband houdt met de digitale transformatie die een organisatie als strategie uitvoert voor verandering van haar organisatieprocessen. Het aanvullend onderzoek is uitgevoerd door te zoeken op wetenschappelijke publicaties in de periode 2012-2019 op de zoektermen in tabel 6.

Onderzoeksvraag en zoekterm			Elementen zoekopdracht				
Onderzoeks-vraag	Zoekterm	Query_ID	Titel publicatie	Jaar publicatie	Bevat alle woorden	Bevat de zin	Bevat tenminste 1 van de woorden
5	CEM Capabilities	Q11	Digital Transformation	2012-2019	Customer Experience Management Capabilities	Customer Experience Management	

Tabel 6: Zoektermen aanvullend literatuuronderzoek

Deze zoekopdracht leverde een longlist van 25 publicaties op. Hiervan waren 17 publicaties beschikbaar en overeenkomstig met de gehanteerde kwaliteitscriteria. Deze publicaties zijn vervolgens beoordeeld op basis van de steekwoorden en samenvatting om vast te stellen of deze informatie bevatten m.b.t. capabilities op de kennisdomeinen DT en CEM. Zodoende zijn zeven publicaties op de shortlist geplaatst voor integrale bestudering. Deze bestudering heeft geleid tot het samenstellen van de sectie 'Capabilities vanuit het concept 'Digital Transformation' die is opgenomen in het theoretisch kader, zie bijlage 5.

3. Methodologie

Volgend op de literatuurstudie vindt het empirische onderzoek plaats. In dit hoofdstuk is het conceptueel ontwerp uitgewerkt bestaande uit het doel van dit empirisch onderzoek en de gehanteerde methodiek. In het technisch ontwerp wordt de methode van datacollectie en data-analyse beschreven. Tenslotte treft u in de laatste paragraaf een verantwoording aan waarom de gehanteerde methodiek wetenschappelijk verantwoord is.

3.1. Conceptueel ontwerp

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van een single case study met een multi-method datacollectie. In de volgende paragrafen is deze methodiek uitgewerkt en zijn onderliggende besluiten toegelicht.

3.1.1. Doel van empirisch onderzoek

Vanuit de literatuurstudie is gebleken dat het empirische onderzoek benodigd is om het veronderstelde conceptuele model aan te vullen en te valideren. Hiermee ontstaat er inzicht in de rol van EA bij de implementatie van CEM en een bijdrage aan de mogelijke invulling van de lacune in de literatuur in de vorm van de beantwoording van de centrale vraag. Het doel van het empirisch onderzoek betreft derhalve theorievorming en richt zich op het beantwoorden van de onderzoeksvragen zes en zeven.

Deze informatie kan gevonden worden bij organisatie(s) waar men:

1. CEM als marketingstrategie implementeert of heeft geïmplementeerd, én;
2. EAM als besturingsmechanisme heeft geadopteerd voor de transformatie van de organisatie bij strategie-implementatie.

3.1.2. Methode van empirisch onderzoek

Het doel van het empirisch onderzoek is theorievorming en wordt getypeerd als een inductieve aanpak (Saunders et al., 2016). De verklaring hiervoor is dat er vooralsnog geen theorie op dit raakvlak is en het verondersteld conceptueel model te beschouwen is als premisse waarmee een exploratief onderzoek wordt uitgevoerd om te komen tot theorievorming. Daarbij worden inzichten uit de bestaande theorie van de beide kennisgebieden op elkaars raakvlak beschouwd in een werkelijke situatie. Door deze inzichten uit de empirische data in relatie te brengen tot het veronderstelde conceptueel model kan dit worden gemodificeerd. Deze inductieve aanpak met deductieve elementen is mogelijk door een case study (Saunders et al., 2016, pp. 166-167). De case study is volgens Saunders een geschikte methodiek voor een inductieve aanpak waarbij er bestaande theorieën worden gebruikt. Andere exploratieve methoden gaan uit van een zuiver inductieve aanpak. Een andere grondslag om te komen tot een case study kan worden ontleend aan de beschrijving hiervan door Verschuren et al, *“De case study is een onderzoek waarbij de onderzoeker diepgaand en integraal inzicht te verkrijgen in een of enkele tijdruimtelijke begrensde objecten of processen”* (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 179). Dit wordt ook onderkent door Yin, deze stelt in een overzicht van researchstrategieën dat de case study geschikt is voor het beantwoorden van een ‘Hoe en/of Waarom’-onderzoeksvraag waarbij er geen controle is over de context en een focus ligt op de gebeurtenissen die in de praktijksituatie plaatsvinden (Yin, 2017).

Onderzoekseenheid

De onderzoekseenheid of eenheid van analyse wordt door (Yin, 2017) beschreven als de kenmerkende bron van informatie over het te onderzoeken fenomeen. Het fenomeen betreft

Enterprise Architectuur (zie begrippenlijst) aangezien dit onderzoek Enterprise Architectuur in beschouwing neemt als holistische managementdiscipline. Deze heeft betrekking op het geheel van een organisatie. Zodoende dient de organisatie als integraal geheel gezien te worden en te worden beschouwd als de onderzoekseenheid.

Case(s)

Het onderzoek zal in een single case study worden uitgevoerd bij de case organisatie: een zorgverzekeraar die alleen actief is op Nederlandse markt en behoort tot de vier dominante marktpartijen. Deze zorgverzekeraar is bezig met een transformatie waarbij digitale dienstverlening en klantbeleving de strategische uitgangspunten betreffen. De grondslagen en beperkingen voor deze single case study zijn:

1. Het inductieve karakter van het onderzoek wat aanvullend en verdiepend is van richting op de voorhanden zijnde wetenschappelijk literatuur.
2. De case is te beschouwen als een representatief: Het betreft de implementatie van CEM bij een financiële dienstverlener die haar dienstverlening bij voorkeur digitaal uitvoert en waarbij er EA wordt gehanteerd als besturingsmechanisme voor strategische transformaties.
3. Het onderzoek heeft een holistische benadering: conform (Yin, 2017) en volgend op de onderzoekseenheid wordt de gehele organisatie in beschouwing genomen zodat een integraal en diepgaand beeld ontstaat. Het integrale beeld ontstaat doordat via een stakeholderanalyse de stakeholdersgroepen in kaart worden gebracht zodat het onderzoeksonderwerp wordt beschouwd vanuit de verschillende belangen vanuit de organisatie.
4. Beperking in tijd en omvang voortvloeiend uit het door de OU gestelde kader voor afstudeeropdrachten.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Het onderzoek wordt als single case study uitgevoerd. Dit heeft als nadeel dat er validiteitissue in de waarnemingen kan ontstaan als gevolg van een te beperkte waarnemingscontext. Dit risico kan verminderd worden door een juiste vorm van triangulatie. Om deze reden wordt een multi-method kwalitatieve aanpak (Saunders et al., 2016, pp. 166-167) gehanteerd zodat het onderzochte fenomeen vanuit een kwalitatieve en kwantitatieve invalshoek wordt bekeken. Tegelijkertijd wordt door het gebruik van meerdere bronnen hierdoor invulling gegeven aan het eerste van de drie datacollectieprincipes waarmee de validiteit van een case study wordt geborgd volgens (Yin, 2017).

Het empirische onderzoek is opgezet volgens de zienswijze van (Cepeda & Martin, 2005) ten aanzien van theorievorming gedurende het casusgeoriënteerde onderzoeksproces. Er wordt na elke iteratie van datacollectie een analyse ('reflectie') activiteit ontplooid om inzichten te destilleren ten opzichte van het onderzoeksdoel. Een daaropvolgende iteratie van datacollectie kan aansluitend focussen op specifieke aandachtsgebieden voortvloeiend uit de voorgaande iteratie om het diepgaande inzicht te verkrijgen en invulling te geven aan het 'diepgaande' aspect van de case study datacollectie-methodiek conform Yin en Verschuren et Al. In figuur 5 is de onderzoeksmethode weergegeven.



Figuur 5: Schematische weergave van onderzoeksmethode

Datacollectie

Dit kwalitatieve onderzoek richt zich op het verkrijgen van inzicht voor mogelijke theorievorming en beslaat de empirische onderzoeksvragen zes en zeven. Aangezien er vanuit de literatuur voldoende informatie voorhanden is op beide kennisdomeinen wordt dit als context beschouwd en dienen de specifieke empirische aspecten binnen deze kennisgebieden en hun raakvlak te worden verkregen uit de datacollectie.

Om te komen tot de meest geschikte datacollectiemethoden dienen de drie datacollectieprincipes van Yin, de benodigde informatie en de onderzoekseenheid in ogenschouw te worden genomen. Voor kwalitatieve datacollectie binnen een case study onderscheid (Yin, 2017) zes mogelijke datacollectievormen:

1. Documentatie;
2. Gearchiveerde gegevens;
3. Interviews;
4. Directe observaties;
5. Geparticipeerde observaties;
6. Interpretatie van visuele en audiovisuele bronnen (artifacts).

De benodigde informatie betreft inzicht in de factoren of principes van EA die impact hebben op de implementatie van CEM bij de case organisatie. Dit betreft tevens de onderzoekseenheid. Dit inzicht kan ontstaan door het raadplegen van documentatie die hierop mogelijk betrekking heeft en het verkrijgen van zienswijzen van de betrokken medewerkers van de organisatie door interviews. Aangezien vanuit het perspectief van triangulatie en het eerste datacollectieprincipe van Yin meerdere bronnen gewenst zijn worden beide methoden gebruikt. De overige datacollectiemethoden zijn niet geschikt voor deze case vanwege beschikbaarheid of geen betrekking op het te onderzoeken fenomeen: de in de organisatie gebruikte EA besturingsmechanismen en -vormen waarmee de CEM implementatie wordt gemanaged.

Derhalve is de conclusie dat voor dit exploratief onderzoek de informatie dient te worden verkregen door interviews met de betrokken medewerkers waarmee tevens eventuele documentatie kan worden geïnventariseerd. Hiertoe zijn drie interviewtypen te onderscheiden volgens (Saunders et al., 2016, pp. 392-393): ongestructureerde(vrije), semigestructureerde en gestructureerde interviews. Aangezien er een verondersteld conceptueel model is vanuit de literatuurstudie (zie §2.3.3 en figuur 4), zijn semigestructureerde interviews het meest geschikt om de zienswijze op te halen ten opzichte van deze literatuur in de context van de case. Tevens kan hierdoor inzicht worden verkregen in de eventuele documentatie en het gebruik hiervan. Per iteratie worden deze interviews afgenomen bij een selectie van de voor het onderzoeksdoel relevante respondenten met een toegespitste interviewstructuur en gesloten vragenset in een interviewtool.

De respondenten ontvangen voor het interview ter voorbereiding de gespreksonderwerpen. De interviews worden op afgenomen op de locatie van de case organisatie. Bij aanvang volgt een korte toelichting op het onderzoek en instemmingverzoek tot het maken van een geanonimiseerde opname. Na het interview wordt dit schriftelijk samengevat en ter review aangeboden aan de respondent. De gevalideerde schriftelijke samenvatting wordt vervolgens geanonimiseerd vastgelegd in het gegevensbestand van het onderzoek als borging van de interne validatie volgens het door (Yin, 2017) benoemde datacollectieprincipe 'Research-database'.

Respondentenselectie

Om de relevante respondenten voor de datacollectie te identificeren wordt een stakeholderinventarisatie uitgevoerd volgens een interpretatie van het stappenplan zoals beschreven door (Bryson, 2004). Voor dit onderzoek bestaat de stakeholderidentificatie uit de volgende vier stappen zoals weergegeven in figuur 6:

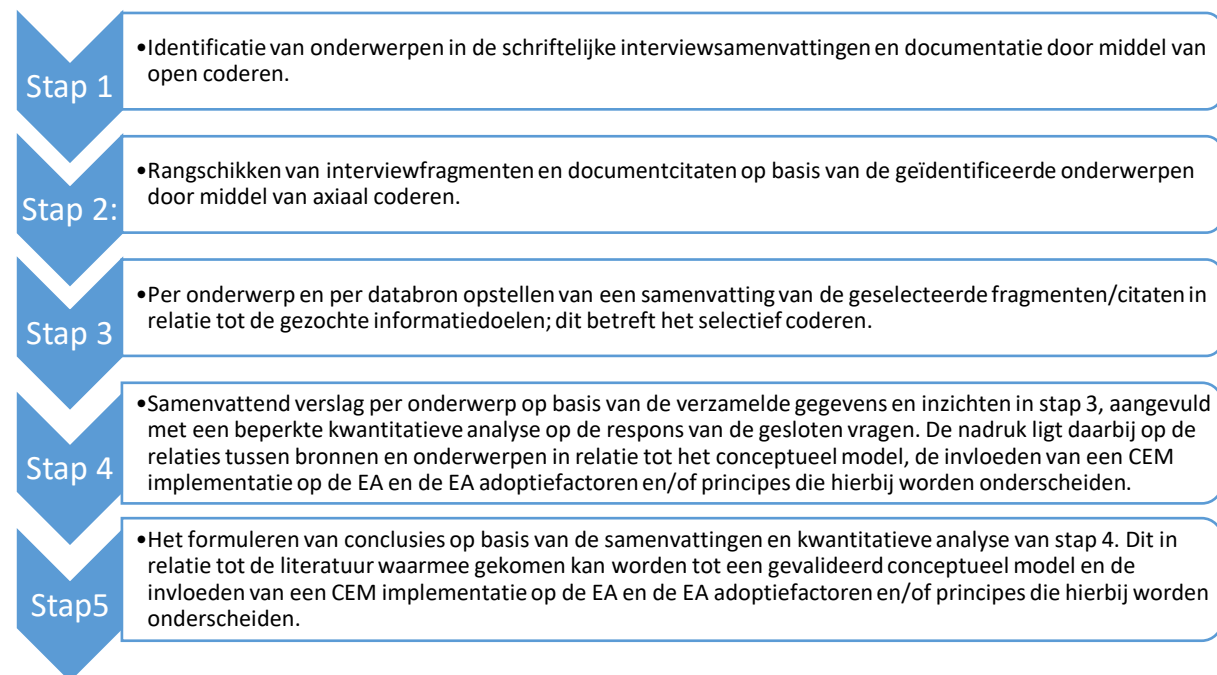


Figuur 6: Stappen stakeholderidentificatie (Bryson, 2004)

Met het doorlopen van deze stappen worden voor elke datacollectie-iteratie de relevante stakeholders geselecteerd op basis van een rangschikking van hun belangen/relatie ten aanzien van EA en CEM. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het stakeholdertypologiemodel van (Mitchell et al., 1997). In bijlage 6 is deze respondentenselectiemethodiek volledig uitgewerkt.

3.3. Data-analyse

De data-analyse op de interviewsamenvattingen en de verkregen documenten wordt uitgevoerd volgens het stappenplan wat in figuur 7 is weergegeven.



Figuur 7: Stappenplan gegevensanalyse

Dit stappenplan is gebaseerd op het stappenplan 'Resultaten van onderzoek' (Doorewaard, Kil, & van de Ven, 2019) waarbij deze methodiek van samenvattend analyseren is gecombineerd met thematische analyse door middel van coderen zodat er een inductieve aanpak met deductieve elementen ontstaat. Door te coderen wordt een onderwerpenstructuur ontwikkeld zodat er integrale theorievorming en onderbouwing kan plaatsvinden (Saunders et al., 2016). Het coderen bestaat uit drie fases: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen en is gebaseerd op de methodiek van de Grounded Theory (Glaser & Strauss, 2017).

Het open coderen betreft de identificatie van de onderwerpen door coderen van tekstfragmenten, dit is stap één. Het axiaal coderen is stap twee en betreft het rangschikken naar overeenkomende

onderwerpen door hercoderen en categoriseren van de geïdentificeerde tekstfragmenten. Het selectief coderen betreft de stap drie en vier waarbij door het maken van samenvattingen op basis van de onderwerpen inzicht hierin en de relaties hiertussen is verkregen. Tevens volgt in stap vier een beperkte kwantitatieve analyse op de respons van de gesloten vragen zodat er sprake is van een multi-method aanpak. In stap vijf tenslotte zijn deze inzichten geabstraheerd en beschouwd tot het conceptueel model en de literatuur zodat hiermee de empirische onderzoeksvragen worden beantwoord en er validatie/aanvulling van het conceptueel model plaatsvindt.

Voor het uitvoeren van deze analyse zal gebruik worden gemaakt van een IT tool voor kwalitatieve analyse. Hierin vindt digitale gegevensvastlegging plaats van de verkregen data en uitgevoerde data-analyse zodat inzichtelijk welke databronnen gebruikt zijn en hoe deze data tot inzichten heeft geleid. Het doel hiervan is borging van de interne validiteit van het onderzoek door het toepassen van de datacollectieprincipes 'Research-database' en 'Chain of Evidence' zoals geadviseerd door (Yin, 2017).

3.4. Methodologische reflectie

Met de gekozen methoden is wetenschappelijk verantwoord onderzoek ontworpen teneinde te voldoen aan de meest belangrijke kwaliteitseis zoals algemeen verondersteld: validiteit (Gelderman, 2013b). In dit hoofdstuk is reeds ingegaan op afwegingen op de door (Yin, 2017) benoemde vier kwaliteitscriteria voor case study onderzoek: constructvaliditeit; interne validiteit; externe validiteit; betrouwbaarheid. Hieronder volgt een integrale verhandeling van deze vier kwaliteitscriteria, mogelijke issues en toelichting op de ethische aspecten ten aanzien van dit onderzoek.

Constructvaliditeit

De constructvaliditeit van de onderzoeksmethode verwijst naar de kwaliteit van de conceptualisering/operationalisering van het relevante concept en dient ten grondslag te liggen aan de datacollectiemethode (Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008). Deze constructvaliditeit is bereikt door het toepassen van de drie datacollectieprincipes van Yin gedurende de twee opvolgende iteraties van datacollectie en -analyse.

Interne validiteit

De interne validiteit van de onderzoeksmethode verwijst naar de validiteit van de logica waarmee de vastgestelde variabelen en relaties voortvloeien uit de resultaten van met name data-analyse (Yin, 2017). Deze validiteit wordt geborgd door het vergelijken van de uitkomsten van de iteraties met het vooraf opgestelde veronderstelde conceptueel model waarmee invulling wordt gegeven aan het patroonmatchingsprincipe van empirische patronen versus voorspelde of beschreven patronen volgens (Eisenhardt, 1989; Gibbert et al., 2008).

Een tweede borging betreft triangulatie om de inzichten te verifiëren (Yin, 2017). Hieraan wordt invulling gegeven door het uitvoeren van de datacollectie en -analyse in twee opvolgende iteraties, waarbij in de tweede iteratie een toetsing plaatsvindt van de opgedane inzichten uit de eerste iteratie.

Ten derde wordt het risico van interpretatieafwijkingen door de onderzoeker gedurende de datacollectie geminimaliseerd door een feedbackloop. Na de interviews wordt de schriftelijke uitwerking van de gehouden interviews voorgelegd aan de respondenten ter validatie en/of aanvulling/correctie.

Externe validiteit

Externe validiteit heeft betrekking op mate waarin de uitkomsten van het onderzoek te generaliseren zijn naar andere situaties (Saunders et al., 2016). Volgens (Yin, 2017) is een case study per definitie door haar vorm niet geschikt voor statistische generalisatie, maar kan er wel analytische generalisatie worden bereikt. Hiervoor kan volgens Yin bij een single case study een zogenaamde 'nested approach' worden gehanteerd. Dit is in dit onderzoek ingevuld door de twee opeenvolgende iteraties van datacollectie en analyse. Externe validiteit bij case studies kan ook bereikt worden door de onderbouwing van de selectie van de case(s) zodat deze context kan worden geëvalueerd door lezers van het onderzoek (Gibbert et al., 2008). Voor dit onderzoek is een veronderstelling gemaakt en onderbouwd dat de betreffende case organisatie een representatieve case betreft voor het te onderzoeken fenomeen.

Betrouwbaarheid

Voor de betrouwbaarheid van een case study is repliceerbaarheid een belangrijke factor (Gelderman, 2013a). In het voorgaande hoofdstuk is het onderzoek stapsgewijs uiteengezet waardoor het mogelijk zou moeten zijn hetzelfde onderzoek nogmaals in dezelfde setting uit te voeren teneinde dezelfde resultaten te verkrijgen. In dit perspectief is de borging van de uitwerking van de datacollectieprincipes van Yin: de 'Research Database' en 'Chain of Evidence' gedurende het onderzoek van vitaal belang om deze betrouwbaarheid na uitvoering van het onderzoek inzichtelijk te maken.

Ethische verantwoording

Het onderzoek zal plaatsvinden bij de case organisatie waar de onderzoeker als externe specialist is ingehuurd en zijdelings betrokken is bij de implementatie van CEM. Er is vooraf bij de case organisatie expliciet toestemming verkregen mits de anonimiteit van de organisatie gewaarborgd is en strategische aangelegenheden vertrouwelijk worden behandeld. De anonimiteit van de respondenten wordt gewaarborgd door gedurende het onderzoek de persoonsgegevens direct te anonimiseren. Voor deelname wordt aan elke respondent aangegeven wat het doel van het onderzoek is, dat deelname op vrijwillige en anonieme basis plaatsvindt en toestemming gevraagd voor de anonieme vastlegging van de respons.

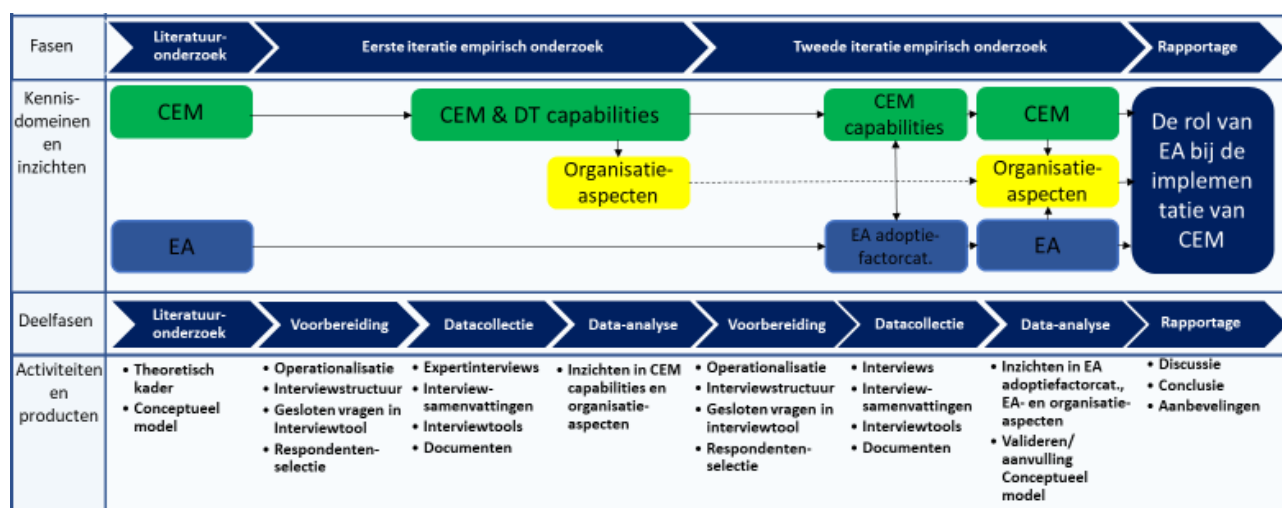
Naast deze specifieke uitwerking van ethische aspecten heeft de onderzoeker te maken met een geheimhoudingsplicht vanuit de werkgever-werknemer-relatie in relatie tot de case organisatie. Ook dient de onderzoeker zich te houden aan het waarborgen van wet- en regelgeving met betrekking tot de verwerking van persoonsgebonden data. Als laatste heeft de onderzoeker kennis genomen van en onderschrijft deze de strekking m.b.t. wetenschappelijke integriteit zoals uiteengezet in de 'Notitie Wetenschappelijke Integriteit' (KNAW & NWO, 2001).

4. Onderzoeksuitvoering

In hoofdstuk drie is de methodologie voor het empirisch onderzoek uiteengezet en onderbouwd. Volgens deze methodologie is het empirisch onderzoek in twee opeenvolgende iteraties uitgevoerd, in dit hoofdstuk wordt dit toegelicht.

4.1. Onderzoekstrategie, -proces en reikwijdte

Het gehele onderzoek is in vier 'strategische' fasen onder te verdelen waarin vanuit de literatuur op de kennisdomeinen EA en CEM via twee iteraties van empirisch onderzoek inzicht wordt verkregen op de rol die EA kan vervullen bij het implementeren van CEM. Het onderzoek is uitgevoerd volgens de onderzoeks aanpak zoals beschreven in §1.6. In figuur 8 is de onderzoeksstrategie en het onderzoeksproces uitgebeeld. Het bovenste niveau betreffen de fasen. Op het tweede niveau zijn de kennisdomeinen en het inzicht weergegeven die in een fase het onderwerp/resultaat van onderzoek zijn. Op het derde niveau zijn deelfasen weergegeven. Op het onderste niveau in figuur 8 zijn de activiteiten en producten benoemd die zijn ondernomen/vervaardigd in een deelfase om het inzicht op het kennisdomein te verkrijgen.



Legenda:

- Onderzoek
- Kennisdomein EA
- Kennisdomein CEM
- Organisatieaspecten

Figuur 8: Schematische weergave onderzoek

Het onderzoek heeft aangevangen met een literatuurstudie op de kennisdomeinen EA en CEM. Dit heeft geresulteerd in het theoretisch kader en een verondersteld conceptueel model. Vervolgens heeft het empirische gedeelte van het onderzoek plaatsgevonden in twee opvolgende iteraties van voorbereiding, datacollectie en data-analyse. De eerste iteratie van het empirisch onderzoek had als doel om inzicht te verkrijgen wat de CEM implementatie inhoudt bij de case organisatie:

- welke capabilities worden gevormd in een organisatie gedurende deze CEM implementatie;
- zijn er eventueel gerelateerde capabilities vanuit het aanpalende kennisdomein Digitale Transformatie;
- welke organisatieaspecten spelen een rol bij de vorming van deze CEM Capabilities.

Deze informatie is opgehaald door operationalisatie van het doel, datacollectie en data-analyse. Met het resultaat van de eerste iteratie is de tweede iteratie van het empirisch onderzoek opgezet en uitgevoerd.

Deze tweede iteratie van het empirisch onderzoek heeft als doel om het inzicht te verkrijgen in de rol van EA bij de in kaart gebrachte implementatie van CEM. Dit inzicht wordt verkregen door informatie te verkrijgen over:

- EA in het algemeen;
- de toepasselijkheid van EA adoptiefactorcategorieën (zie begrippenlijst);
- de organisatieaspecten gerelateerd aan de CEM capabilities en EA adoptiefactorcategorieën.

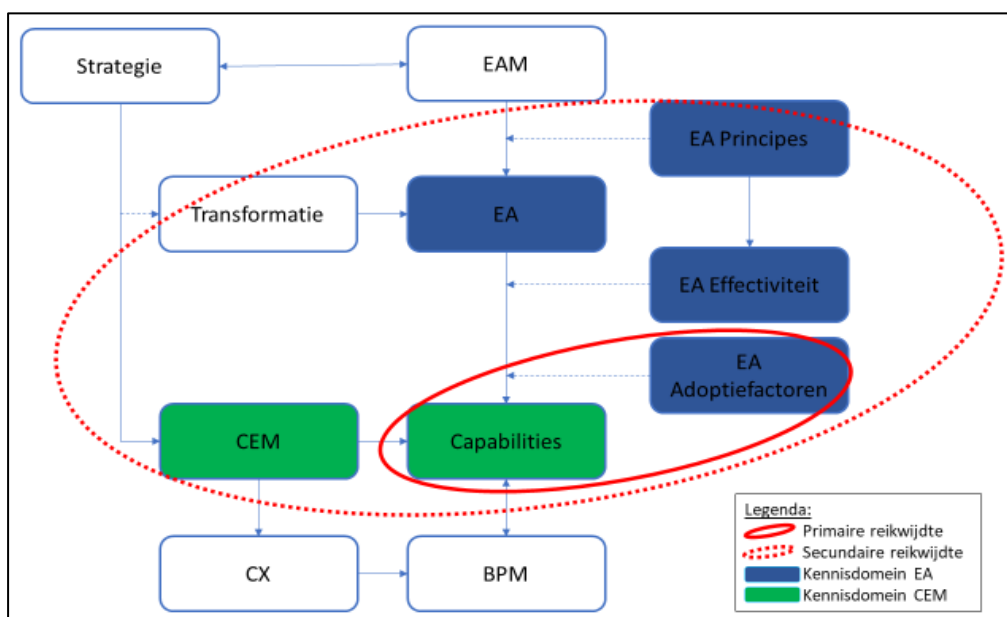
In deze tweede iteratie is omwille van de praktische uitvoerbaarheid besloten een primaire en secundaire reikwijdte te hanteren die is toegelicht in §4.1.1. Deze kadering heeft geleid tot focus op de onderwerpen 'CEM Capabilities' en 'EA adoptiefactorcategorieën'. Met de resultaten van de datacollectie en data-analyse is het conceptueel model gevalideerd/aangevuld. Aansluitend is in de laatste fase het onderzoek afgesloten met een rapportage waarbij de empirische inzichten (zie hoofdstuk 5) zijn verwerkt tot een discussie, conclusie en aanbevelingen (zie hoofdstuk 6).

4.1.1. Reikwijdte van het onderzoek

Om het empirisch onderzoek praktisch uitvoerbaar te maken en het onderzoeksdoel te bereiken is een reikwijdte gehanteerd. Het aantal variabelen (concepten) en daarmee de complexiteit is gereduceerd zodat er een diepgaand inzicht is verkregen op het essentiële raakvlak van beide kennisdomeinen. Deze primaire reikwijdte betreft:

- de capabilities waarmee CEM in de organisatie wordt vormgegeven;
- de EA adoptiefactorcategorieën die een rol spelen bij de vorming van deze CEM capabilities vanuit een EA gedreven transformatie;
- de organisatieaspecten gerelateerd aan deze CEM capabilities en EA adoptiefactorcategorieën.

De secundaire reikwijdte betreffen de concepten Enterprise Architectuur, Enterprise Architectuur Principles, Customer Experience Management en Transformatie. Daarbij is binnen dit secundaire kader gekeken welke constateringingen zijn gedaan in relatie tot de primaire reikwijdte. Met het integrale beeld vanuit de primaire en secundaire reikwijdte is de centrale vraag beantwoord. Ter verduidelijking is in figuur 9 het conceptueel model weergegeven met de gehanteerde reikwijdte. De concepten Strategie, EAM, CX en BPM maken geen onderdeel uit van de reikwijdte.



Figuur 9: Primaire en secundaire reikwijdte van empirisch onderzoek

4.2. Onderzoekseenheid en case selectie

In §3.1.2 zijn de onderzoekseenheid analyse en case eigenschappen beschreven. Daarbij is vastgesteld dat de onderzoekseenheid de gehele organisatie betreft omdat EA gedefinieerd is als holistische managementdiscipline omdat een transformatie betrekking kan hebben op het geheel van de organisatie. Om te komen tot een goede case selectie is ook in §3.1.2 beschreven dat de organisatie bezig moet zijn met een transformatie waarbij digitale dienstverlening en klantbeleving de strategische uitgangspunten betreffen. Omwille van het beperken van andere invloeden is gekozen om te richten op een deelmarkt voor financiële dienstverleners waarop een gelijkwaardig speelveld is en deze twee strategische uitgangspunten door de belangrijkste marktpartijen worden gezien als middel om onderscheiden vermogen te creëren. Zodoende is gekozen voor een case bij een Nederlandse zorgverzekeraar die behoort tot de vier grootste marktpartijen. Deze markt voor zorgverzekeringen kenmerkt zich door een sterke overheidsregulatie. Er is een specifieke positie die deze financiële dienstverleners innemen in het organiseren en financieren van de gezondheidszorg. Deze overheidsregulatie wordt gemonitord door voortdurende audits van zowel de Nederlandse Zorgautoriteit, de Autoriteit Financiële Markten, De Nederlandse Bank en de Autoriteit Consument en Markt vanwege de maatschappelijke belangen. In een verkennend gesprek met de senior manager IT die verantwoordelijk is voor Enterprise Architectuur en de klantgeoriënteerde IT systemen is vervolgens vastgesteld dat:

- de beoogde case organisatie voldoet aan de criteria m.b.t. strategie en markt;
- bereid is om op basis van anonimiteit en onder geheimhouding van inhoudelijke strategische aangelegenheden medewerking te verlenen.

4.3. Bronnenselectie

In §3.2 is de methodiek voor datacollectie uitgewerkt. Hier is aangegeven dat *“Het gezochte inzicht kan ontstaan door het raadplegen van documentatie die hierop mogelijk betrekking heeft en het verkrijgen van zienswijzen van de betrokken medewerkers van de organisatie door interviews.”* Ook is er gesteld dat semigestructureerde interviews het meest geschikt worden geacht om de zienswijze op te halen ten opzichte van de literatuur. Het onderzoek is uitgevoerd met deze vorm van bronnenselectie; er zijn semigestructureerde interviews gehouden waarbij aan de respondenten is gevraagd naar documenten die betrekking hebben op het raakvlak van de kennisdomeinen EA en CEM en of deze ook hun zienswijze onderbouwen.

4.4. Stakeholderinventarisatie en respondentenselectie

De stakeholderinventarisatie is uitgevoerd volgens de interpretatie van het stappenplan zoals beschreven door (Bryson, 2004) en uitgebreid is toegelicht in bijlage 6. De stakeholderidentificatie bestond uit de volgende vier stappen die worden weergegeven in figuur 10 en zijn daaropvolgend zijn uitgewerkt.



Figuur 10: Stappen stakeholderidentificatie (Bryson, 2004)

In stap één zijn de rollen geïnventariseerd die betrokken zijn bij EA of CEM in de organisatie. Aan deze rollen is discipline en roltypologie gegeven. De discipline beschrijft de context waarbinnen de rol wordt uitgevoerd, de roltypologie beschrijft de hiërarchische en inhoudelijke positie van de rol in de organisatie.

In stap twee zijn voor alle rollen een beschrijving gemaakt van de betrokkenheid bij CEM en/of EA in de organisatie en het belang ten aanzien van de CEM implementatie en/of EA adoptie. Met deze beschrijving is vervolgens aan de rollen een waardering toegekend op de drie variabelen macht, legitimiteit en urgentie volgens het stakeholder-typologiemodel van (Mitchell et al., 1997).

In stap drie zijn vervolgens de rollen gerangschikt op hun waardering van de drie variabelen en is de stakeholdertypologie volgens (Mitchell et al., 1997) toegekend. In bijlage 7, tabel 31 treft u het resultaat aan van de uitgevoerde stakeholderanalyse.

In stap vier zijn per datacollectie-iteratie de relevante stakeholders als respondent geselecteerd. Voor beide iteraties zijn de rollen die getypeerd zijn als 'Definitive stakeholder' als relevant beschouwd gezien hun belang bij EA, CEM en het raakvlak op alle drie de variabelen macht, legitimiteit en urgentie.

Voor de eerste datacollectie-iteratie zijn drie rollen geselecteerd uit deze groep van 'Definitive stakeholders' waarvan hun rol zich inhoudelijk focust op Enterprise of IT Architectuur en er betrokkenheid is bij de CEM implementatie om gevolg te geven aan het expertkarakter van deze datacollectie iteratie. Voor de tweede datacollectie-iteratie is binnen de groep van 'Definitive stakeholders' tenminste één respondent geselecteerd uit elke onderkende rol. Hiermee is invulling gegeven aan het holistische karakter van EA. Het resultaat van deze respondentselectie is weergegeven in tabel 7.

Rol	Roltypologie	Discipline	Stakeholder-typering	Respondenten 1e ronde	Respondenten 2e ronde
Directeur Strategy, Sourcing, Cybersecurity & Change	Senior management	IT	Definitive stakeholders		Respondent 7
Directeur Customer Contact & Standard Solutions	Senior management	IT	Definitive stakeholders		Respondent 8
Technology Officer Customer Contact	Middle management	IT	Definitive stakeholders		Respondent 9
Clusterleider Klant & Merk - kernteam CX	Middle management	Business	Definitive stakeholders		Respondent 4
Expertleider Klant & Merk - Kernteam CX	Managing Expert	Business	Definitive stakeholders		Respondent 5
Enterprise Architect	Expert	IT	Definitive stakeholders	Respondent 1	Respondent 1 Respondent 10
Informatiemanager	Expert	IT	Definitive stakeholders	Respondent 2	Respondent 2
IT Architect	Expert	IT	Definitive stakeholders	Respondent 3	Respondent 3
Expertleider Data Innovation & Analytics	Managing Expert	IT	Definitive stakeholders		Respondent 6

Tabel 7: Geselecteerde respondenten

4.5. Eerste iteratie empirisch onderzoek

De eerste iteratie van het empirisch onderzoek is een voorbereidende stap om in de tweede iteratie van het onderzoek het raakvlak van CEM met EA inzichtelijk te kunnen maken. Dit leidt tot volgende doelstelling voor deze iteratie:

1. Identificatie van de capabilities die ontstaan/benodigd zijn en/of worden beïnvloed worden door CEM. Hiermee wordt onderzoeksvraag vijf empirisch getoetst en waar mogelijk aangevuld.
2. Organisatieaspecten die samenhangen met deze capabilities. Hierdoor kan reeds beeldvorming ontstaan in de veronderstelde relatie met de Enterprise Architectuur en de adoptie hiervan.
3. Verkrijgen van documentatie die inzicht geeft in zienswijzen van de organisatie op CEM en/of EA en/of het veronderstelde raakvlak. Met dit doel kan triangulatie van bronnen worden gerealiseerd en beeldvorming ontstaan in de veronderstelde relatie met de Enterprise Architectuur en de adoptie hiervan.

Met deze doelen wordt systematisch invulling gegeven aan het toetsen en aanvullen van onderzoeksvraag vijf en een gedeeltelijke beantwoording van de onderzoeksvraag zes en zeven.

4.5.1. Voorbereiding

Om een gedegen aanpak te verkrijgen is een voorbereiding uitgevoerd. Daarvan waren de belangrijkste activiteiten de inhoudelijke operationalisatie en het opstellen van de interviewstructuren en interviewtools. In tabel 8 treft u de interne operationalisatie aan. Hiermee is inzichtelijk vanuit het doel van deze iteratie welke informatie benodigd was en op welke wijze deze informatie is verkregen gedurende datacollectie.

Doel	Informatie	Methode
1. Capabilities	CEM Capabilities	Gesloten vraagstelling op basis van in de literatuur onderkende capabilities zodat deze kwantificeerbaar is met open toelichting op relevantie zodat de zienswijze verkregen wordt.
		Open vraagstelling naar nog niet benoemde capabilities ter identificatie met open toelichting op relevantie zodat de zienswijze verkregen wordt.
	Capabilities vanuit Digitale transformatie capabilities	Gesloten vraagstelling op basis van in de literatuur onderkende capabilities zodat deze kwantificeerbaar is met open toelichting op relevantie zodat de zienswijze verkregen wordt.
2. Organisatieaspecten	Aspecten die betrekking hebben op de organisatorische impact van de vorming van de capabilities.	Afleiden uit de beantwoording van de toelichting op relevantie van capabilities.
3. Documenten	Toepassing van EA en CEM in de organisatie	Open vraagstelling ter identificatie en zienswijze op gebruik van deze documenten.

Tabel 8: Doel, informatie en collectiemethode

Uit deze interne operationalisatie bleek dat er inzicht benodigd was in de capabilities zoals onderkend worden in de literatuur op de kennisdomeinen Customer Experience Management en Digitale Transformatie. De veronderstelde CEM capabilities maakten reeds deel uit van het literatuuronderzoek. In bijlage 5, H6 treft u de onderbouwing aan van deze CEM capabilities vanuit het theoretisch kader. De CEM capabilities zijn met de gehanteerde omschrijving weergegeven in tabel 9. Op het kennisdomein Digitale transformatie [DT] was voor dit inzicht in de veronderstelde capabilities aanvullend literatuuronderzoek benodigd wat is beschreven in §2.5. De DT capabilities

zelf zijn opgenomen in bijlage 5, H6 omdat deze buiten de primaire reikwijdte van het onderzoek vallen.

Capability	Omschrijving	Bron vanuit theoretisch kader
Customer Experience visie en strategie	Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd (Du Plessis & De Vries, 2016).	(Du Plessis & De Vries, 2016)
Customer-centric orientation binnen de organisatie	Het creëren van een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat (Lemon & Verhoef, 2016).	(Lemon & Verhoef, 2016)
Customer journey and touchpoint design	Het ontwerpen en managen van klantreizen en interactiemomenten over de kanalen heen (Lemon & Verhoef, 2016).	(Lemon & Verhoef, 2016)
Partner and network design & management	(Keten)-proces design, SLA and SLA monitoring (Lemon & Verhoef, 2016).	(Lemon & Verhoef, 2016)
Analytical capabilities	Performance monitoring, Customer insights, Predictive analytics, etc.(Lemon & Verhoef, 2016).	(Lemon & Verhoef, 2016)
Touchpoint design	<i>“The capability of planning potential touchpoint journeys as a means for business planning and modeling and disseminating requirements across functionally oriented capabilities such as product development, sales, and communications.”</i> (Homburg et al., 2017)	(Homburg et al., 2017)
Touchpoint prioritization	<i>The capability of directing the constant implementation and modification of touchpoints and, thus, the continuous (re)allocation of monetary, technical, and human resources by drawing on a datadriven prioritization scheme for a given planning period.”</i> (Homburg et al., 2017)	(Homburg et al., 2017)
Touchpoint journey monitoring	<i>“The capability of coordinating and depicting the comprehensive collection of touchpoint-specific performance indicators in accordance with the firm’s touchpoint journey orientation.”</i> (Homburg et al., 2017)	(Homburg et al., 2017)
Touchpoint adaptation	<i>“The capability of continually interpreting and enriching touchpoint-specific performance indicators with indepth customer research for creating and disseminating propositions of incrementally and radically new touchpoint(s) journeys.”</i> (Homburg et al., 2017)	(Homburg et al., 2017)

Tabel 9: CEM capabilities uit theoretisch kader

Opstellen interviewstructuur en samenstellen interviewtool

In hoofdstuk 3.2 is vastgesteld dat de datacollectie dient plaats te vinden door middel van semigestructureerde interviews met een toegespitste interviewstructuur en vragenset. Op basis van de inhoudelijke operationalisatie en de capabilities uit het theoretisch kader is een interviewstructuur samengesteld die is toegelicht in tabel 10. De vragenset maakt onderdeel uit van het interviewstructurelement ‘Capabilities’, d.m.v. een Excelbestand is hiervoor een ‘interviewtool’ samengesteld. In bijlage 8 treft u de interviewstructuur en interviewtool aan.

Interviewstructuur element	Toelichting
Inleiding	Welkom en context onderzoek, uitleg procedure en toestemming.
Openingsvragen	Vaststellen validiteit respondent voor te onderzoeken fenomeen.
Capabilities op basis van theoretisch kader	Gesloten en open vraagstelling over capabilities met behulp van interviewtool: een Excelbestand waarin per capability de relevantie door een ja/nee keuze kon worden aangegeven, de mate van relevantie op een 5-punts Likert schaal en een veld 'toelichting' waarin het antwoord kan worden verwerkt op de open vraag op toelichting van de relevantie van de betreffende capability.
Capabilities niet onderkend in theoretisch kader	Open vraagstelling naar nog niet benoemde/besproken CEM capabilities en eventuele toelichting op de relevantie indien hier sprake van is.
Documenten	Inzage en gebruik van documenten in de case-organisatie met betrekking tot EA, CEM en hun raakvlak.
Afronding	Belangrijkste inzichten valideren, vervolgprocedure en dankwoord.

Tabel 10: Elementen interviewstructuur

4.5.2. Datacollectie

De datacollectie heeft plaatsgevonden tussen eind oktober 2019 tot half november 2019. Op de locatie van de case organisatie zijn van de geselecteerde respondenten de interviews afgenomen met behulp van de interviewstructuur en interviewtool. Deze interviews zijn opgenomen en naderhand uitgewerkt in gesprekssamenvattingen en ter validatie aangeboden.

Respondenten

In deze datacollectie zijn respondent 1, 2 en 3 geïnterviewd.

Respondent	Rol	Roltypologie	Discipline
Respondent 1	Enterprise Architect	Expert	IT
Respondent 2	Informatiemanager	Expert	IT
Respondent 3	IT Architect	Expert	IT

Tabel 11: Respondenten eerste datacollectie iteratie

Deze respondenten zijn persoonlijk benaderd voor deelname en hebben voor deelname per mail de respondententoelichting (zie bijlage 8) ontvangen ter informatie.

Interviewdata

Met de respondent is gedurende het interview de interviewtool ingevuld om de relevantie van een capability te registreren in de kolommen 'Relevant' en 'Mate van relevantie'. Elk interview is naderhand op basis van de geluidsopname uitgewerkt in een gesprekssamenvatting die vervolgens per respondent is aangeboden ter validatie. Op deze validatie zijn aanpassingen ontvangen van respondent 1 en 3. Deze definitieve gespreksamenvattingen zijn opgenomen in bijlage 13. In deze bijlage 13 treft u ook de ingevulde interviewtools aan met de verwerking van de door de respondenten gegeven toelichting per capability.

Documenten

Deze iteratie zijn er zeven bedrijfsdocumenten ontvangen van de case organisatie, in tabel 12 zijn deze gespecificeerd. Gezien de bestandsgrootte en vertrouwelijkheid van deze documenten zijn deze als gecomprimeerde externe bijlage beschikbaar.

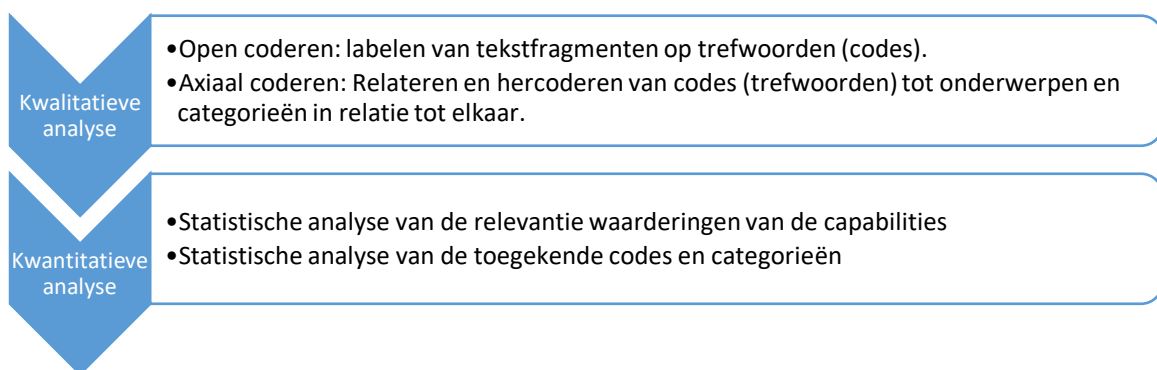
Naam van document	Datum document	Omschrijving inhoud document
Presentatie CX 17mei 2019 vdef1.pptx	17-5-2019	Statusupdate en roadmap CEM implementatie
KMP DC sessie technologie voor 2019 03 13 - v3.pptx	13-3-2019	Ontwikkeling informatievoorziening op CEM-domein
1Klantbeeld – uitwerking.pptx	1-3-2019	Ontwikkeling vernieuwde klantbeeldfunctionaliteit in IT landschap
DC thema's KSO2020 met Architectuur 1.0.pptx	1-11-2018	Informatievoorziening ontwikkeling voor realisatie herinrichting klantenservice
20180403 Addendum CIB2020 1.0.pdf	3-4-2018	Aanvulling op Centraal Informatie Beleidsplan 2020
Enabler Customer Experience.pptx	9-3-2018	Uitwerking van CEM implementatie
Platform BB - CX Platform.pptx	12-12-2017	Roadmap ontwikkeling CEM platform

Tabel 12: Documenten case organisatie

Ter afronding van de datacollectie zijn alle interview-audiobestanden, gesprekssamenvattingen en documenten opgenomen in de IT-tool MAXQDA (zie volgende paragraaf). Hiermee zijn deze beschikbaar gemaakt voor de data-analyse en is het datacollectieprincipe 'research database' toegepast ter borging van de interne validiteit.

4.5.3. Data-analyse

De data-analyse in deze iteratie heeft zich gericht op het verkrijgen van inzicht in de relaties en de relevantie van de CEM capabilities, DT capabilities en gerelateerde organisatieaspecten binnen de context van de analyse eenheid. Daarbij is rekening gehouden dat deze iteratie als voorbereiding plaatsvindt om in de tweede iteratie inzicht te verkrijgen in de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van CEM. Om deze reden is besloten de analyse in te kaderen tot de interviews. Deze interviews bevatten namelijk een specifieke meting op de relevantie van de capabilities bij de case organisatie. De data-analyse heeft plaatsgevonden in overeenstemming met de methodiek zoals beschreven in §4.1.6. De doorlopen activiteiten van deze onderzoeksiteratie zijn weergegeven in figuur 11.



Figuur 11: Data-analyse eerste iteratie empirisch onderzoek

Voor de uitvoering van de kwalitatieve en kwantitatieve data-analyse is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een IT tool: MAXQDA 2020 in de Analytics Pro versie. Doorslaggevend in de keuze hiervoor is de uitgebreide analyse ondersteunde functionaliteit m.b.t. multi-method aanpak, de representatiemogelijkheden van de kwalitatieve data en de additioneel verkrijgbare en aangeschafte literatuur (Kuckartz & Rädiker, 2019) m.b.t. het verrichten van kwalitatieve analyse met deze tool.

Kwalitatief

Het coderen van de gespreksamenvattingen heeft in twee stappen plaatsgevonden: selectief coderen en axiaal coderen. Als eerste zijn aan tekstfragmenten één of meer codes toegekend die als trefwoord(en) het onderwerp beschrijven. In totaal zijn er 689 coderingen toegekend. Vervolgens heeft het axiaal coderen plaatsgevonden: de toegekende codes zijn op hun betekenis gerubriceerd, eventueel gehercodeerd zodat een codestructuur is ontstaan waarin de onderwerpen zijn gecategoriseerd tot drie categorieën:

- Customer Experience Management Capabilities;
- Digitale Transformatie Capabilities;
- Organisatieaspecten.

In bijlage 11 treft u de volledige codestructuur aan. Na het coderen is per onderwerp aangeven of deze reeds bekend was vanuit het theoretisch kader of deze is ontstaan tijdens het coderen. Het onderwerp Capabilities refereert naar dit gelijknamige concept in het theoretisch kader. Deze capabilities zijn te verdelen in twee categorieën naar kennisdomein: Customer Experience Management en Digitale transformatie. De relaties tussen alle capabilities en tussen de organisatieaspecten en capabilities zijn ook inzichtelijk gemaakt door modellen, deze zijn ook opgenomen in bijlage 11.

Kwantitatief

Gezien het lage aantal van drie respondenten vanwege het expertgerichte en indicatief beeldvormende doel van deze iteratie is besloten om een minimale vorm van kwantitatieve analyse te verrichten. Deze analyse is heeft zich op twee doelen gericht:

1. Het geven van inzicht op de relevantie van capabilities bij de organisatie door statistische analyse van de gesloten vraag m.b.t. de mate van relevantie van een capability. Deze relevantie van de capabilities is gemeten door toepassing van een Likertschaal met verdeling van '1-zeer laag' tot '5-zeer hoog'. De numerieke waarden van deze ordinale schaal zijn gebruikt voor het berekenen van een gemiddelde waardering per capability zodat hierop een rangschikking op relevantie is vastgesteld. Gezien het lage aantal van drie respondenten kan er vanuit een statistisch oogpunt geen significante waarde worden gegeven aan de gemeten relevantie van de capabilities. De rangschikking van capabilities op relevantie per domein treft u aan in bijlage 11.
2. Het geven van inzicht vanuit een statische invalshoek op de toepassing van codes en de relaties hiertussen gedurende het kwalitatieve onderzoek. Hiervoor zijn de frequenties berekend van het aantal tekstfragmenten per codering en van de intersecties van de coderingen. De resultaten hiervan treft u aan in bijlage 11.

4.6. Tweede iteratie empirisch onderzoek

De tweede iteratie van het empirisch onderzoek betreft het feitelijke onderzoek naar welke rol EA kan spelen bij het vormen en realiseren van de CEM capabilities gedurende het CEM implementatietraject. In §4.1.1 is de reikwijdte van het onderzoek beschreven in relatie tot de empirische vragen. Dit vertaalt zich tot de volgende doelen van deze iteratie:

1. Inzicht verkrijgen in het raakvlak van EA met CEM toegespitst op de EA aspecten.
2. Inzicht verkrijgen in de organisatieaspecten die gerelateerd zijn aan het raakvlak van EA en CEM.
3. Inzicht verkrijgen in de relevantie van de onderkende EA adoptiefactorcategorieën in relatie tot de vorming van CEM capabilities.

4. Verkrijgen van documentatie die inzicht geeft in zienswijzen van de organisatie op CEM en/of EA en/of het veronderstelde raakvlak. Met dit doel kan triangulatie van bronnen worden gerealiseerd en beeldvorming ontstaan in de veronderstelde relatie met de EA en de adoptie hiervan.

Met deze doelen wordt systematisch invulling gegeven aan het toetsen en aanvullen van het referentiemodel uit de eerste iteratie, het beantwoorden van de onderzoeksvraag zes en zeven en valideren en aanvullen van het veronderstelde conceptueel model.

4.6.1. Voorbereiding

Deze iteratie heeft wederom aangevangen met een voorbereiding. Daarvan waren de belangrijkste activiteiten de inhoudelijke operationalisatie en het opstellen van de interviewstructuren en interviewtools. In tabel 13 treft u de interne operationalisatie aan. Hiermee is inzichtelijk vanuit het doel van deze iteratie welke informatie benodigd was en op welke wijze deze informatie is verkregen gedurende datacollectie.

Doel	Informatie	Methode
1. Raakvlak EA met CEM	EA aspecten op raakvlak EA en CEM	Open vraagstelling naar aanleiding van tonen en toelichten referentiemodel zodat de zienswijze verkregen wordt.
2. Organisatie aspecten	Aspecten die betrekking hebben op de organisatorische impact van de vorming van de capabilities.	Afleiden uit de beantwoording van doel 1 en 3.
3. EA adoptiefactorencategorieën	Relevantie van EA adoptiefactorencategorieën voor de vorming van CEM capabilities	Gesloten vraagstelling op basis van de vier als meest relevant onderkende CEM capabilities zodat deze kwantificeerbaar is met open toelichting op relevantie zodat de zienswijze verkregen wordt.
4. Documenten	Toepassing van EA en CEM in de organisatie	Open vraagstelling ter identificatie en zienswijze op gebruik van deze documenten.

Tabel 13: Doel, informatie en collectiemethode

Op basis van de interne operationalisatie is er omwille van de praktische uitvoerbaarheid van het onderzoek een keuze gemaakt uit de in het theoretisch kader beschreven invalshoeken voor EA adoptiefactoren. Er is gekozen voor het 3D-model voor de adoptie van EA (Seppänen, 2014). Dit model is ontwikkeld op basis van een analyse van probleemgebieden bij de adoptie van EA en in meerdere artikelen gebruikt (Syynimaa, 2015, 2016). In dit 3D-model worden acht categorieën van adoptiefactoren onderkend voor EA die verdeeld zijn over drie klassen van kritische succesfactoren voor adoptie: 1.) Determination, 2.) Destination, 3.) Dexterity. Met deze klassen wordt binnen dit model gevolg gegeven aan het situationele aspect van de organisatie waar EA wordt geadopteerd en kan dit inzicht ook worden vertaald naar CEM implementatie. Gezien het beperkte aantal EA adoptiefactorencategorieën wat bijdraagt aan de meetbaarheid in het onderzoek en deze mogelijke doorvertaling is gekozen om het 3D-model voor de adoptie van EA (Seppänen, 2014) te hanteren. Daarbij wordt in dit onderzoek deze categorieën voor de eenvoud beschouwd als adoptiefactoren. In tabel 14 zijn deze EA adoptiefactoren en de gehanteerde omschrijving weergegeven.

EA adoptie-factorcategorie	Omschrijving
EA Competence	<i>"The (organisational) capability of managing and applying EA to organisational transformations."</i> (Seppänen, 2014)
EA Method and Tools	<i>"The appropriate usage of EA methods and tools in organisational transformations."</i> (Seppänen, 2014)
Governance	Het hebben van een EA governance structuur en besturingsmodel waarin organisatorische, culturele en technische aspecten verenigd zijn zodat men in staat is de bedrijfsvoering hiermee te sturen (Seppänen, 2014).
Managerial Support	<i>"Involvement & Commitment management to EA driven changes."</i> (Seppänen, 2014)
Operational Personnel Involvement	De betrokkenheid en participatie van het uitvoerende personeel in het EA vormingsproces (Seppänen, 2014).
Organizational Issues	<i>"Impact and management of organization issues which effects the adoption of the desired EA."</i> (Seppänen, 2014)
Resources	<i>"Allocation and management of suitable resources for adoption of the desired EA."</i> (Seppänen, 2014)
Strategy Linkage	<i>"The linkage between strategy, current & desired EA."</i> (Seppänen, 2014)

Tabel 14: EA adoptiefactorencategorieën zoals onderkend door (Seppänen, 2014)

Opstellen interviewstructuur en samenstellen interviewtool

In hoofdstuk 3.2 is vastgesteld dat de datacollectie dient plaats te vinden door middel van semigestructureerde interviews met een toegespitste interviewstructuur en vragenset. Op basis van de inhoudelijke operationalisatie, de inzichten vanuit de eerste iteratie m.b.t. CEM Capabilities, het opgestelde referentiemodel (zie figuur 13) en de EA adoptiefactorencategorieën uit het theoretisch kader is een interviewstructuur samengesteld die is toegelicht in tabel 15. De vragenset maakt onderdeel uit van het interviewstructurelement 'EA adoptiefactoren', d.m.v. een Excelbestand is hiervoor een 'interviewtool' samengesteld. In bijlage 9 treft u de interviewstructuur incl. referentiemodel en de interviewtool aan.

Interviewstructuur element	Toelichting
Inleiding	Welkom en context onderzoek, uitleg procedure en toestemming.
Openingsvragen	Vaststellen validiteit respondent voor het te onderzoeken fenomeen.
CEM Capabilities, EA en organisatieaspecten	Open vraagstelling naar raakvlak EA en organisatieaspecten op basis van referentiemodel CEM capabilities.
EA adoptiefactorencategorieën op basis van het theoretisch kader	Gesloten en open vraagstelling over EA adoptiefactoren voor vorming CEM capabilities door middel van interviewtool: een Excelbestand waarin per EA adoptiefactorencategorie de mate van relevantie voor de vorming van de vier meest relevante CEM capabilities ⁴ kon worden aangegeven op een 5-punts Likertschaal. Aansluitend is door een open vraag toelichting verkregen op waardering van de relevantie.
Documenten	Inzage en gebruik van documenten in de case-organisatie met betrekking tot EA, CEM en hun raakvlak.
Afronding	Belangrijkste inzichten valideren, vervolgpcedure en dankwoord.

Tabel 15: Elementen interviewstructuur

⁴ de vier meest relevante CEM capabilities zijn op basis van de eerste iteratie vastgesteld en betreffen: 'Customer Experience visie en strategie', 'Customer-centric orientation', 'Customer journey and touchpoint design', 'Analytical capabilities'.

4.6.2. Datacollectie

De datacollectie voor deze tweede iteratie heeft plaatsgevonden tussen eind november 2019 tot half december 2019. Op de locatie van de case organisatie zijn van de geselecteerde respondenten de interviews afgenomen met behulp van de interviewstructuur en interviewtool. Deze interviews zijn opgenomen en naderhand uitgewerkt in interviewverslagen en ter validatie aangeboden.

Respondenten

Voor deze datacollectie iteratie zijn alle rollen geselecteerd uit de groep van 'Definitive stakeholders' om gevolg te geven aan het holistische perspectief van EA zodat een integraal inzicht ontstaat op de rol van EA bij de implementatie van CEM. Bij de respondentenselectie is gekeken naar de verhouding van discipline en verdeling per roltypologie. In totaal zijn twaalf respondenten persoonlijk benaderd voor deelname. Twee van de vier respondenten vanuit de discipline business konden helaas door seizoensgebonden werkdruk niet deelnemen aan het onderzoek. Voor de deelname aan het interview hebben de respondenten per mail de respondententoelichting ontvangen ter informatie, deze treft u aan in bijlage 9. In totaal hebben tien respondenten deelgenomen, deze zijn opgenomen in tabel 16. Hieruit valt ook af te leiden dat elke onderkende rol vertegenwoordigd is zodat het integrale beschouwingsperspectief van het onderzoek in stand is gebleven ondanks non-respons.

Respondent	Rol	Roltypologie	Discipline
Respondent 1	Enterprise Architect	Expert	IT
Respondent 2	Informatiemanager	Expert	IT
Respondent 3	IT Architect	Expert	IT
Respondent 4	Clusterleider Klant & Merk - Kernteam CX	Middle management	Business
Respondent 5	Expertleider Klant & Merk - Kernteam CX	Managing Expert	Business
Respondent 6	Expertleider Data Innovation & Analytics	Managing Expert	IT
Respondent 7	Directeur Strategy, Sourcing, Cybersecurity & Change	Senior management	IT
Respondent 8	Directeur Customer Contact & Standard Solutions	Senior management	IT
Respondent 9	Technology Officer Customer Contact	Middle management	IT
Respondent 10	Enterprise Architect	Expert	IT

Tabel 16: Respondenten tweede iteratie empirisch onderzoek

Interviewdata

Volgens de interviewstructuur zijn de interviews afgenomen met de respondenten. Deze structuur is goed ontvangen. Door vanuit de persoonlijke context en open vragen naar de specifieke context en gesloten vragen structuur (interviewtool) te werken zijn deze interviews grotendeels succesvol verlopen. Slechts in één geval bleek de respondent niet in staat een beeld te vormen over de mate van relevantie van de EA adoptiefactorcategorieën t.o.v. de te vormen CEM capabilities en is de interviewtool niet ingevuld. Dit was helaas één van de twee deelnemers vanuit de discipline business.

Het eerste interview is tevens gebruikt om de beoogde meetmethodiek te valideren. Dit interview is uitgevoerd met een expert die ook respondent was tijdens de eerste iteratie. Op basis van deze feedback is besloten het aantal CEM capabilities waarop de mate van EA relevantie wordt gemeten terug te brengen naar de vier meest relevante CEM capabilities. Aanleiding hiervoor was de dat combinatie van acht EA adoptiefactorcategorieën en tien CEM capabilities niet te omvatten was in de beoogde duur (60 minuten) van het interview en zou leiden tot onvoldoende diepgang.

Elk interview is naderhand op basis van de geluidsopname uitgewerkt in een interviewverslag. Dit verslag is ter validatie aan de respondent aangeboden. Op deze validatie zijn geen opmerkingen ontvangen. De definitieve interviewverslagen zijn opgenomen in bijlage 14. In deze bijlage treft u ook de ingevulde interviewtools aan.

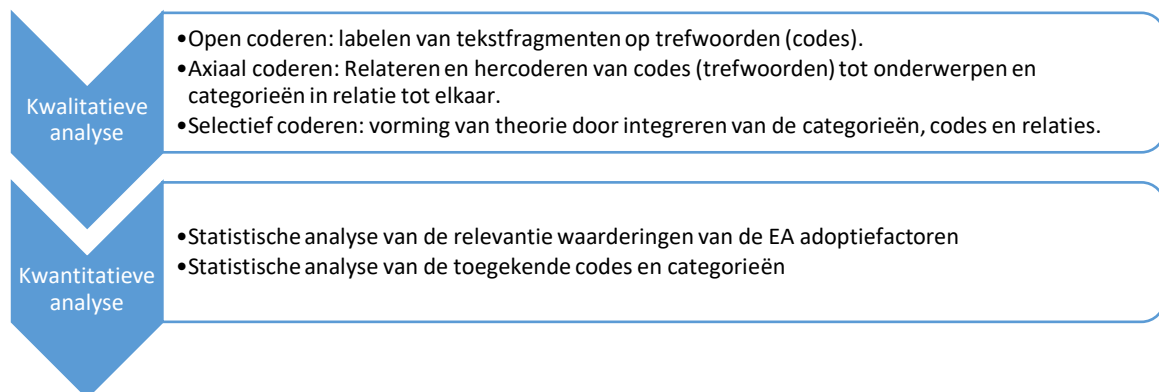
Documenten

Door respondenten zijn geen nieuwe documenten aangedragen t.o.v. de eerste iteratie van het empirisch onderzoek.

Ter afronding van de datacollectie zijn alle interview-audiobestanden, gesprekssamenvattingen en documenten opgenomen in de IT-tool MAXQDA (zie volgende paragraaf). Hiermee zijn deze beschikbaar gemaakt voor de data-analyse en is het datacollectieprincipe 'research database' toegepast ter borging van de interne validiteit. In bijlage 10, sectie 1 treft u de volledige documentstructuur aan van alle bestanden die in MAXQDA zijn toegevoegd gedurende dit onderzoek.

4.6.3. Data-analyse

De data-analyse in deze tweede iteratie heeft zich gericht op het verkrijgen van inzicht in het raakvlak van EA met CEM toegespitst op de EA aspecten, organisatieaspecten en EA adoptiefactorcategorieën zodat hiermee onderzoeksvraag zes en zeven kunnen worden beantwoord. Hiervoor is wederom gebruik gemaakt van MAXQDA. De data-analyse heeft plaatsgevonden in overeenstemming met de methodiek zoals beschreven in §4.1.6. De doorlopen activiteiten van deze onderzoeksiteratie zijn weergegeven in figuur 12.



Figuur 12: Data-analyse tweede iteratie empirisch onderzoek

Kwalitatief

De kwalitatieve analyse heeft plaatsgevonden door het open en axiaal coderen van tekstfragmenten in de analysetool. Als eerste zijn op basis van de bronnen van deze iteratie aan tekstfragmenten één of meer codes toegekend die als trefwoord(en) het onderwerp beschrijven. In totaal leidde dit tot 779 gecodeerde fragmenten. Vervolgens heeft het axiaal coderen plaatsgevonden: de toegekende codes zijn op hun betekenis gerubriceerd, eventueel gecodeerd zodat een codestructuur is ontstaan waarin totaal 83 codes zijn onderkend. Deze codestructuur treft u aan in bijlage 10, sectie 2. Deze codes zijn vervolgens gecategoriseerd waarna de vertaalslag is gemaakt naar deelonderwerpen en onderwerpen gemaakt. In bijlage 10, sectie 3 en 4 is deze vertaling toegelicht.

Met deze vertaalslagen zijn er vijf onderwerpen onderscheiden in relatie tot het doel van deze iteratie:

- Enterprise Architectuur, inclusief EA principes;
- EA adoptie;
- Organisatieaspecten;
- Human Resource Management;
- Capabilities.

Vervolgens heeft het selectief coderen plaatsgevonden door per code en categorie samenvattingen te maken van de tekstfragmenten. Hieropvolgend zijn per onderwerp en deelonderwerp de bevindingen gedestilleerd uit de samenvattingen/gerelateerde tekstfragmenten met behulp van de vertaling van codes naar onderwerpen. Het selectief coderen is vervolgens afgerond door het formuleren van conclusies op basis van de resultaten van de kwalitatieve en kwantitatieve analyse conform de multi-method aanpak.

Kwantitatief

De kwantitatieve analyse deze iteratie betreft beschrijvende statistiek en heeft zich gericht op twee doelen:

1. Het geven van inzicht op de relevantie van EA adoptiefactorcategorieën voor de vorming van CEM capabilities. Hiervoor is statistische analyse toegepast op beantwoording van de gesloten vragen m.b.t. de relevantie van EA adoptiefactorcategorieën. Deze relevantie is gemeten door toepassing van een Likertschaal met verdeling van '1-zeer weinig' tot '5-zeer veel'. De numerieke waarden van deze ordinale schaal zijn gebruikt voor de kwantitatieve analyse in de vorm van een afgeleide schaal van gemiddelde waardering per combinatie van de EA adoptiefactorcategorieën en CEM capabilities, per EA adoptiefactorcategorie en CEM capability. Gezien het lage aantal van negen respondenten kan er vanuit een statistisch oogpunt geen significante waarde worden gegeven aan de gemeten relevantie van de adoptiefactorcategorieën.
2. Het geven van inzicht vanuit een statistische invalshoek op de toepassing van codes en de relaties hiertussen gedurende het kwalitatieve onderzoek. Hiervoor zijn de frequenties berekend van het aantal tekstfragmenten per codering en van de intersecties van de coderingen.

In bijlage 12 treft u alle producten van de kwantitatieve analyse van de verkregen data.

5. Resultaten

Zoals in het vorige hoofdstuk uiteengezet heeft het empirisch onderzoek plaatsgevonden in twee opeenvolgende iteraties van datacollectie en data-analyse. In dit hoofdstuk is per iteratie de conclusie van deze resultaten beschreven. In bijlage 11 en 12 treft per iteratie een uitgebreide verhandeling van de resultaten aan.

5.1. Eerste iteratie empirisch onderzoek

Het doel van de eerste iteratie van het empirisch onderzoek is inzicht verkrijgen in het raakvlak van een CEM implementatie op de organisatie. Daarbij wordt gefocust op de capabilities die ontstaan/benodigd zijn of beïnvloed worden en de organisatieaspecten die daaraan gerelateerd zijn. Hiermee wordt het theoretische inzicht in CEM gevalideerd c.q. verdiept op de empirische situatie. Met dit verdiepte inzicht is in de aansluitende iteratie het onderzoek verricht naar het raakvlak van Enterprise Architectuur op de CEM implementatie.

5.1.1. Capabilities

De uitgevoerde analyses leiden tot het inzicht dat de theoretisch onderkende capabilities worden herkend in de empirie. De datacollectie heeft echter ook geleid tot de identificatie van twee capabilities die onderdeel zijn van CEM: het 'CEM Continuum' en 'Datamanagement'. Door het beschouwen van de relaties tussen gecodeerde tekstfragmenten per code (onderwerp) is een indicatie ontstaan in de verhouding van de CEM capabilities onderling, zie bijlage 12. Door verdere rangschikking op mate van relevantie van de capabilities en frequenties van de tekstfragmenten is de veronderstelling te maken dat de CEM capabilities 'Customer journey and touchpoint design', 'Analytical Capabilities', 'Customer-Centric orientation' en 'Customer Experience visie en strategie' als meest relevant kunnen worden beschouwd. Dit is weergegeven in tabel 17.

Onderwerp	Aantal fragmenten	Mate van Relevantie
Customer journey and touchpoint design	15	4,67
Analytical capabilities	14	4,67
Customer-centric orientation	8	4,67
Customer Experience visie en strategie	6	4,33
Touchpoint design	5	4,00
Touchpoint prioritization	4	4,00
Touchpoint journey monitoring	5	3,67
Touchpoint adaptation	3	3,33
Partner and network design & management	6	3,00
CEM Continuum	2	N/A
Datamanagement	1	N/A
Totaal fragmenten	54	N/A

Tabel 17: CEM capabilities, frequentie gecodeerde tekstfragmenten en gemiddelde mate van relevantie

In het kennisdomein Digitale transformatie zijn alle capabilities uit het theoretisch kader herkend behalve de capability 'Enterprise Mobility'. Deze wordt als irrelevant beschouwd voor de vorming van CEM capabilities. Daarnaast is er inzicht ontstaan dat er relaties worden verondersteld tussen CEM capabilities en DT capabilities. Hieruit valt te concluderen dat een CEM implementatie bij een datadriven organisatie als een digitale financiële dienstverlener ook impact heeft op capabilities in het kennisdomein Digitale Transformatie.

5.1.2. Organisatieaspecten

Vanuit de capabilities op beide kennisdomein zijn een vijftal aspecten benoemd in relatie tot de organisatie. Deze organisatieaspecten zijn: ‘Accelerator’, ‘Alignment’, ‘Kritische succesfactor’, ‘Kostenperspectief’, ‘Volwassenheidsmodel’. In totaal betrof dit 45 tekstfragmenten. In tabel 18 zijn de frequenties weergegeven van de tekstfragmenten die betrekking hebben op zowel een CEM capability (in groen) als een organisatieaspect (in geel).

Frequentie intersecties coderingen	Customer Experience Management	Customer Experience visie en strategie	Customer-centric orientation	Customer journey and touchpoint design	Partner and network design & management	Analytical capabilities	Touchpoint design	Touchpoint prioritization	Touchpoint journey monitoring	Touchpoint adaptation	CEM Continuum	Datamanagement	Capabilities Totaal
Accelerator													0
Alignment	4												4
Kostenperspectief	1	1	2							1			5
Kritische succesfactor	14	1	1	2		3		1	1		1	1	25
Volwassenheidsmodel	2			2	1	1		2	1	1	1		11
Organisatieaspecten totaal	21	2	3	4	1	4	0	3	2	2	2	1	45

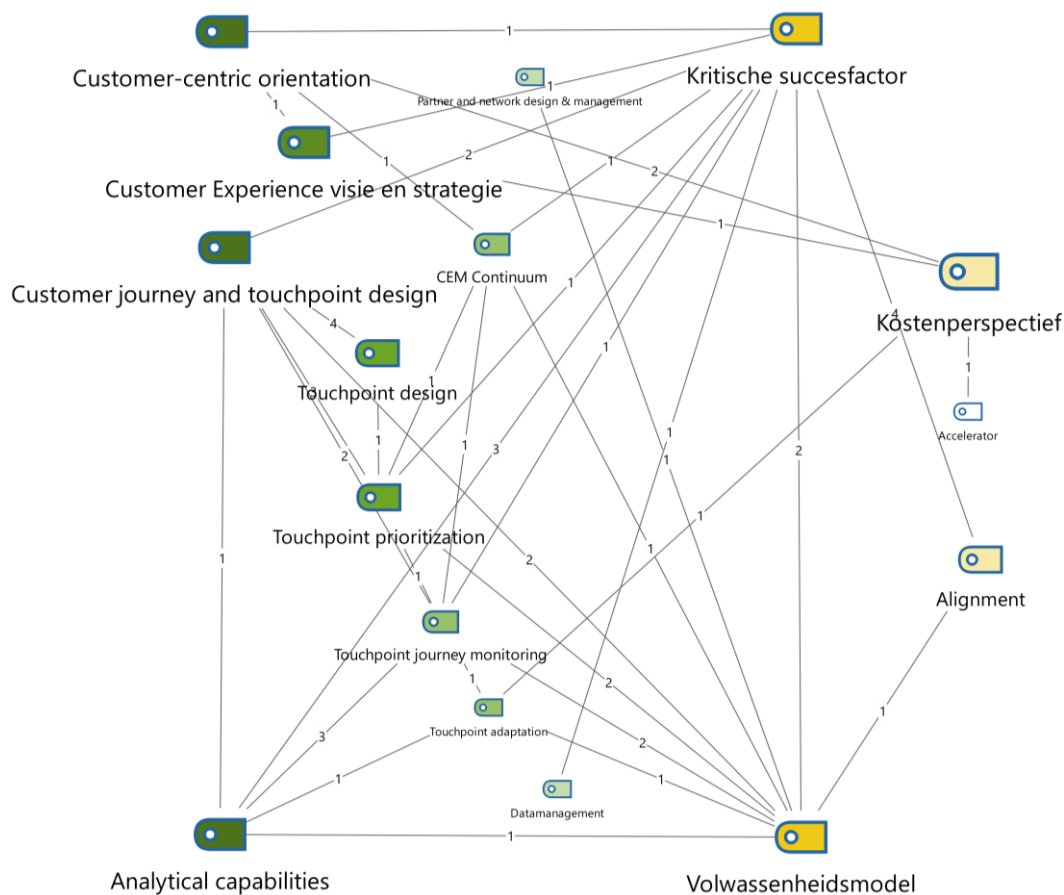
Tabel 18: frequenties gecodeerde tekstfragmenten CEM capabilities en organisatieaspecten

De volgende constatering kunnen worden gedaan ten aanzien van deze organisatieaspecten:

- Op basis van elf tekstfragmenten worden meerdere CEM capabilities als kritische succesfactor benoemd.
- De ‘Analytical capabilities’ zijn het meest benoemd als kritische succesfactor.
- In negen tekstfragmenten wordt het ‘Volwassenheidsmodel’ genoemd als mogelijke reden voor toe- of afname van de relevantie van een CEM capability gedurende de CEM implementatie.
- In vier tekstfragmenten wordt benoemd dat men een impact ziet op de alignment tussen business & IT bij de implementatie van CEM en benoemt men het verkrijgen/behouden van alignment als kritische succesfactor.
- Het organisatieaspect ‘Kostenperspectief’ wordt aan CEM gerelateerd als doel en als overweging gedurende de implementatie van CEM.
- Het organisatieaspect ‘Accelerator’ wordt gerelateerd aan het ‘Kostenperspectief’ en is niet direct gerelateerd aan een CEM capability.

5.1.3. Referentiemodel

Op basis van de kwalitatieve en kwantitatieve analyse is er een indicatief referentiemodel ontwikkeld. Het doel van dit indicatief referentiemodel is een gevisualiseerd overzicht te bieden van de CEM capabilities en de gerelateerde organisatieaspecten. Het referentiemodel is weergegeven in figuur 13. Het fungeert als input voor de gesprekken met respondenten in de tweede iteratie zodat hun zienswijze van CEM in relatie tot EA en de organisatie kan worden verkregen.



Figuur 13: Referentiemodel CEM capabilities en organisatieaspecten

In het bovenstaand referentiemodel zijn de CEM capabilities in groen weergegeven en de organisatieaspecten in het geel. De grootte en kleurintensiteit representeren beide de mate van waargenomen relevantie. De cijfers op de relaties betreffen het aantal waargenomen intersecties van gecodeerde tekstfragmenten. De volgorde/plaatsing van de CEM capabilities is gebaseerd op hun belang en volgordelijkheid gedurende de implementatie. Met dit referentiemodel voor een CEM implementatie kan worden bepaald op welke CEM capabilities gefocust dient te worden en hoe het belang van bepaalde CEM capabilities toeneemt gedurende de implementatie. Het model kan als volgt worden geïnterpreteerd:

De capabilities 'Customer-centric orientation'⁵ en 'Customer Experience visie en strategie'⁶ worden als kritische succesfactor gezien omdat zij richting geven aan de vormgeving en adoptie van de CEM implementatie. De capabilities 'Customer journey and touchpoint design'⁷ en 'Analytical Capabilities' zijn volgend hierop omdat deze gericht zijn op de implementatie van CEM in de operatie. De 'Analytical capabilities' omvatten het geven van datagebaseerde inzichten over CEM en voeden daarmee het volwassenheidsmodel van CEM. Tevens wordt met deze inzichten de ontwikkeling van de CEM capabilities gevoed die in het midden in het model zijn weergegeven omdat deze in belang toenemen naar mate de CEM implementatie een verder gevorderd stadium bereikt. Het organisatieaspect 'Kostenperspectief' wordt gezien als doel en als overweging gedurende de implementatie van CEM. Het verkrijgen/behouden van alignment wordt gezien als kritische succesfactor voor de groei in het volwassenheidsmodel en realiseren van gewenste uitkomst op het kostenperspectief.

⁵ De vorming van de klantgeoriënteerde cultuur, zie begrippenlijst.

⁶ De visie en strategie op de gewenste Customer Experience, zie begrippenlijst.

⁷ Het ontwerpen en managen van klantreizen en interactiemomenten, zie begrippenlijst.

5.2. Tweede iteratie empirisch onderzoek

De tweede iteratie van het empirisch onderzoek heeft zich gericht op de beantwoording van de onderzoeksvragen zes en zeven zodat hiermee de hoofdvraag van het onderzoek kan worden ingevuld. Deze onderzoeksvragen betreffen de primaire reikwijdte van het onderzoek (zie §4.1.1 / figuur 9). Vanuit de data-analyse is er inzicht verkregen in de gerelateerde concepten van zowel de primaire als secundaire reikwijdte van het onderzoek zodat er een breed kwalitatief gebaseerd antwoord kan worden gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. Deze sectie zal eerst de deelvragen zes en zeven beantwoorden die betrekking hebben op de onderwerpen Enterprise Architectuur Adoptiefactoren en Enterprise Architectuur Principes. Vervolgens wordt ingaan op de onderwerpen die te relateren zijn aan de secundaire reikwijdte van het onderzoek: Enterprise Architectuur, Capabilities, Organisatieaspecten en Human Resource Management. In deze paragraaf volgt de essentie van de opgedane inzichten aan per onderwerp, in bijlage 12 zijn de uitgebreide resultaten opgenomen.

5.2.1. Onderzoeksvragen zes en zeven

Onderzoeksvraag zes betreft: *“Welke EA adoptiefactorencategorieën en/of EA principes kunnen onderkend worden die betrekking hebben op de implementatie van CEM met behulp van EA?”* en onderzoeksvraag zeven betreft: *“Hoe oordeelt de praktijk over de onderkende EA adoptiefactorencategorieën en/of EA principes die betrekking hebben op de implementatie van CEM met behulp van EA?”*. Deze onderzoeksvragen zijn hieronder per onderwerp integraal beantwoord zodat vanuit deze twee onderwerpen inzicht wordt gegeven op de rol van EA bij de implementatie van CEM en daarmee de hoofdvraag van dit onderzoek kan worden beantwoord.

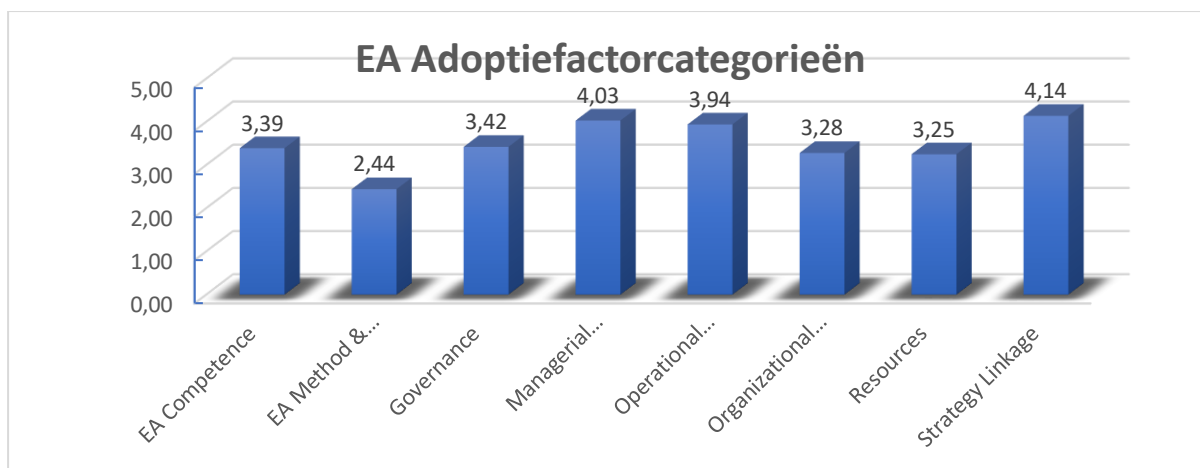
EA Adoptiefactoren

In het algemeen wordt gezien dat voor de opbouw van CEM capabilities EA in dit transformatieproces van toegevoegde waarde is. Het blijkt dat de acht adoptiefactorencategorieën uit het 3D-model voor de adoptie van EA (Seppänen, 2014) allen relevant worden beschouwd voor de implementatie van CEM. Het wordt als essentieel gezien om per capability de EA adoptiefactorencategorieën en onderliggende EA adoptiefactoren goed in te schatten omdat dit de basis vormt om:

1. Te bepalen op welke wijze capability dient te worden vormgegeven in de organisatie.
2. De besturing in het transformatieproces optimaal af te stemmen op de vorming van de capability.

Relevantie EA Adoptiefactorencategorieën

Gedurende de datacollectie is vanuit een kwantitatieve insteek inzicht verkregen in welke mate men EA adoptiefactorencategorieën relevant acht voor het realiseren van CEM capabilities. Bij deze meting is een kadering gehanteerd voor vier CEM capabilities: ‘CX visie en strategie’, ‘Customer-centric orientation’, ‘Customer Journey and Touchpoint Design’ en ‘Analytical capabilities’. Voor deze meting en resultaatweergave is een Likert-schaal gehanteerd waarbij ‘1’ - zeer laag is en ‘5’ - zeer hoog is. In bijlage 12 treft u de resultaten aan per EA adoptiefactorencategorie vanuit deze kwantitatieve en kwalitatieve data. Het resultaat van de kwantitatieve meting van de relevantie per EA adoptiefactorencategorie treft u aan in figuur 14.



Figuur 14: Waardering relevantie EA adoptiefactorcategorieën

Kwalitatieve data

In tabel 19 zijn de frequenties weergegeven van de gecodeerde tekstfragmenten die betrekking hadden op het onderwerp EA adoptiefactoren (in blauw) en de gerelateerde onderwerpen CEM (in groen) en organisatieaspecten (in geel).

Onderwerp	Frequenties	Gerelateerde onderwerpen	Capabilities	CEM Capabilities	Organisatieaspecten	Besturing	Strategie	Doelstellingen	Transformatie	Cultuur	Human Resource Management
EA Adoptie (algemeen)	5		2	7	2	1			1		2
EA Competence	29			12	14	3	1	1	6	3	
EA Method and Tools	33			23	6	4			0	2	
Governance	31			33	10	7			1	2	
Managerial Support	34			33	8	3			2	3	
Operational Personnel Involvement	32		2	29	10	3		1	2	4	
Organizational Issues	29			29	12	8	1		3		
Resources	30		2	32	12	7			2	3	
Strategy Linkage	33		1	22	26	11	7		4	4	
<i>Subtotaal EA Adoptiefactorencat.</i>	<i>251</i>		<i>5</i>	<i>213</i>	<i>98</i>	<i>46</i>	<i>9</i>	<i>2</i>	<i>20</i>	<i>21</i>	<i>0</i>
Totaal EA Adoptie	256		7	220	100	47	9	2	21	21	2

Tabel 19: Frequenties tekstfragmenten EA Adoptie en gerelateerde onderwerpen

Op basis van de gecodeerde tekstfragmenten heeft de kwalitatieve data-analyse plaatsgevonden over het onderwerp EA adoptie en de gerelateerde onderwerpen. Ten aanzien van de frequenties van tekstfragmenten kan worden opgemerkt dat de EA adoptiefactor-categorieën (n=251) en CEM capabilities (n=213) een minder dan evenredig verhouding betreft. Dit wordt veroorzaakt doordat gedurende de datacollectie niet altijd door respondenten een specifieke toelichting op de relevantie voor een CEM capability is gegeven. Ook is zichtbaar dat de frequenties van de tekstfragmenten over de verschillende organisatieaspecten (n=100) lager zijn en er meer variatie is in de spreiding over de EA adoptiefactorencategorieën. Een reden hiervoor kan liggen in de operationalisatie van deze informatie. Deze informatie is afgeleid uit de verkregen data in plaats van dat deze onderdeel was van de vragenstructuur, er is minder specifiek op gefocust.

De uitgebreide verhandeling van de kwalitatieve analyse treft u aan in bijlage 10. De confrontatie van de kwalitatieve inzichten en de mate van relevantie van EA adoptiefactorcategorieën op basis van de kwantitatieve data leiden tot de volgende constatering:

- De EA adoptiefactorcategorieën ‘Managerial Support’, ‘Operational Personnel Involvement’ en ‘Strategy Linkage’ worden benoemd voor de transformatie als kritische succesfactoren om de besturing optimaal af te stemmen op de te realiseren strategie.
- De EA adoptiefactorcategorie ‘EA Method and tools’ wordt zowel kwalitatief als kwantitatief als minder relevant beschouwd voor deze EA gedreven transformatie.
- De EA adoptiefactorcategorieën ‘Competence’, ‘Governance’, ‘Organizational Issues’ en ‘Resources’ ziet men als relevant voor zover dit op voldoende niveau is om het EA proces en de CEM implementatie te kunnen faciliteren.
- Ten opzichte van de vier verschillende CEM capabilities zijn verschillen in de relevantie van de EA adoptiefactorcategorieën waargenomen. Deze verschillen worden verklaard in relatie tot het vormgevende of implementatiegerichte karakter van een capability. Als een CEM capability meer implementatiegericht is dan ziet men de relevantie toenemen van alle EA adoptiefactor-categorieën behalve bij de EA adoptiefactorcategorieën ‘Strategy Linkage’ en ‘Managerial support’. Daarbij dient de kanttekening te worden geplaatst dat voor deze twee EA adoptiefactorcategorieën in het algemeen de relevantie al hoog is voor een CEM implementatie aangezien ze als kritische succesfactor worden beschouwd.

EA Principles

In tabel 20 is weergegeven dat er in de kwalitatieve datacollectie vier specifieke tekstfragmenten geïdentificeerd zijn die betrekking hadden op het onderwerp ‘EA Principles’ (in blauw). Er zijn acht tekstfragmenten geïdentificeerd die relateren aan de onderwerpen ‘CEM’ (in groen) en ‘Organisatieaspecten’ (in blauw).

Onderwerp	Frequenties	Gerelateerde onderwerpen	Capabilities	CEM Capabilities	Organisatieaspecten	Besturing	Strategie	Doelstellingen	Transformatie	Cultuur	Human Resource Management
EA Principles	4		0	2	4	3			1		

Tabel 20: Frequenties tekstfragmenten EA Principles en gerelateerde onderwerpen

De kwalitatieve data-analyse op basis van deze tekstfragmenten heeft inzicht gegeven dat er vijf EA principes worden onderkend voor de implementatie van CEM:

1. **'Eenheid van services en data'** om uniformiteit en rationalisatie te verkrijgen. Dit leidt tot twee andere architectuurprincipes:
2. **'Bedrijfsinformatiemodel leidend voor de gegevensmodellering'** zodat er uniformiteit ontstaat tussen de gegevensmodellen in de informatievoorziening;
3. **'Rangorde van integratiepatronen'**: het ontwerp van integraties tussen elementen uit de informatievoorziening dient te worden vormgegeven volgens voorkeurspatronen. Deze principes zijn benoemd om rationalisatie en eenduidigheid van informatie te bieden.
4. **'Toekomstvast en wendbaar'**, dit architectuurprincipe heeft betrekking op de keuzes in het EA vormgevingsproces. Een keuze moet op middellange termijn toekomstvast zijn en de wendbaarheid bieden voor invulling/aanpassingen op voortschrijdend inzicht. Op deze wijze

houdt dit principe verband met het organisatieaspect ‘Besturing’ en ‘Tijd’. Er is voor CEM de behoefte aan een dynamische architectuur zodat adaptatie op basis van voortschrijdende inzichten en marktontwikkelingen is geborgd.

5. ‘Scheiding van dataopslag en databewerkinglogica’, door deze scheiding in de verschillende lagen van de EA kan beter worden voorzien in de klantbehoeften omdat de wendbaarheid toeneemt.

De EA principes wordt toegepast om wendbaarheid en adaptief vermogen te verkrijgen en datamanagement toe te passen. Naast deze vijf EA principes ziet men voor de implementatie van CEM dat het definiëren van CX principes richting geeft aan de CEM implementatie en onderdeel behoort te worden van de EA.

5.2.2. Gerelateerde onderwerpen

Uit de data-analyse van deze iteratie is gebleken dat er inzicht is verkregen in de onderwerpen Enterprise Architectuur, Capabilities, Organisasieaspecten en Human Resource Management voor zover deze vallen te relateren aan de reikwijdte van het onderzoek, zie ook in §4.1.1. In deze paragraaf volgt de essentie van de opgedane inzichten, in bijlage 12 zijn deze onderwerpen uitgebreid toegelicht.

Enterprise Architectuur

Het onderwerp EA heeft betrekking op 111 unieke tekstfragmenten in de verkregen data. Binnen EA zijn de deelonderwerpen Enterprise Architectuur (algemeen), ‘Documenten’, ‘EA positionering’, ‘EA (modellering)lagen’, ‘EA principes’ en ‘EA adoptie (algemeen)’ onderkend. In tabel 21 treft u de frequenties van de tekstfragmenten aan die betrekking hebben op EA in het blauw en de gerelateerde onderwerpen ‘CEM’ (in groen) en ‘Organisasieaspecten’ (in geel).

Onderwerp	Frequenties	Gerelateerde onderwerpen	Capabilities	CEM Capabilities	Organisasieaspecten	Besturing	Strategie	Doelstellingen	Transformatie	Cultuur	Human Resource Management
Enterprise Architectuur (algemeen)	52		4	54	84	46	5	3	19	7	4
Documenten	9			2	6	10	2	1			
EA Positionering	23			17	24	3	1	1	4	2	1
EA Lagen	18				12	8			5		
EA Principes	4		0	2	4	3			1		
EA Adoptie (algemeen)	5		2	7	2	1			1		2
Totaal Enterprise Architectuur	111		6	82	132	71	8	5	30	9	7

Tabel 21: Frequenties tekstfragmenten Enterprise Architectuur en gerelateerde onderwerpen

De kwalitatieve data-analyse op basis van deze tekstfragmenten heeft geleid tot de volgende inzichten:

➤ Toegevoegde waarde EA: Alignment

Enterprise Architectuur wordt in relatie tot een CEM implementatie benoemd als methodiek om een CEM implementatie te bespoedigen en de geformuleerde CEM capabilities richting te geven. De toegevoegde waarde van EA zit in het creëren en behouden van alignment tussen business en IT, maar ook het creëren en behouden van alignment tussen organisatieonderdelen. Vanuit de visie, strategie en doelstellingen volgt de door EA

bestuurde dialoog met stakeholders om de benodigde EA en transformatie in de organisatie vorm te geven. Daarbij is de relatie tussen visie & strategie en EA essentieel tweerichtingsverkeer, ze voeden elkaar van inzichten.

➤ **Positionering EA en competenties EA: invloed op effectiviteit EA**

De positionering van EA en competenties van de Enterprise Architecten kunnen de effectiviteit van EA beïnvloeden. EA wordt gezien als centrale (staf)functie waarbij de Enterprise Architect over competenties dient te beschikken om als begeleider/moderator/adviseur op te treden. Daarbij zijn competenties op het vlak van data-architectuur en datamanagement specifiek benodigd indien de CEM implementatie plaatsvindt bij een datadriven organisatie zoals een financieel dienstverlener.

➤ **Wendbare EA voor adaptief vermogen**

Een wendbare EA wordt als belangrijk gezien voor een CEM implementatie. Dit stelt de organisatie in staat veranderingen voor CEM door te voeren zonder direct allerlei aanpassingen te moeten verrichten. Dit adaptief vermogen is benodigd om gevolg te geven aan het voortschrijdend inzicht dat ontstaat vanuit de CEM realisatie en marktontwikkeling. Er wordt gesteld dat bij keuzes voor de EA het noodzakelijk is om te anticiperen op de toekomstige wensen voor zover dat realistisch is; de EA keuze moet fit-for-purpose zijn waarbij een CEM volwassenheidsmodel ook een rol speelt bij de overwegingen.

➤ **EA visualisaties: klantreizen onderdeel van EA modellering**

Het gebruik van documenten en visualisaties wordt als essentieel gezien in de dialoog met stakeholders en de besluitvorming m.b.t. de EA en eventuele transformatie. Voor de visualisaties van de EA kan een gelaagd model bijdragen aan het inzicht van de impact van een transformatie en de vorming van een CEM Capability. Daarbij ziet men het toevoegen van de klantreizen als het perspectief van de stakeholder 'klant' van belang voor het verankeren van CEM in de EA naast het opnemen van de CX visie en strategie.

➤ **EA Adoptie voor ontwikkeling capabilities**

EA Capabilities worden gezien als een essentiële factor om te zorgen dat er succesvol gebruik wordt gemaakt van bepaalde architectuur. Het is belangrijk dat de capabilities meegroeien met de ontwikkelingen in de organisatie om het risico van verkeerde investeringen, verkeerde timing of ineffectiviteit te verkleinen. Het succesvol ontwikkelen van een capability ligt in de elementen waarmee deze is opgebouwd en de mate waarin de organisatie in staat is deze te gebruiken: de adoptie hiervan. Bij deze EA gedreven adoptie is de dialoog met stakeholders essentieel en is de EA methodiek van ondergeschikt belang.

➤ **EA Principes uitbreiden met CX voor meer toegevoegde waarde**

Het gebruik van EA principes wordt van toegevoegde waarde gezien voor een CEM Implementatie, met name indien deze worden aangevuld met principes voor het vormgeven/invullen van de gewenste Customer Experience.

➤ **Afhankelijkheid met HRM**

Er wordt een afhankelijkheidsrelatie gezien met het kennisdomein Human Resource Management vanuit het perspectief dat een CEM implementatie impact heeft op de organisatiecultuur en competenties van de medewerkers. Dit kennisdomein beschikt over specifieke kennis die benodigd is voor het vormgeven van de transformatie op deze aspecten.

Capabilities

Het concept Capabilities is vanuit het kennisdomein CEM in deze iteratie verdiept ten opzichte van de eerste iteratie. In tabel 22 zijn de frequenties weergegeven van de gecodeerde tekstfragmenten op basis van de datacollectie. In totaal zijn er 133 unieke tekstfragmenten geïdentificeerd die

betrekking hebben op het onderwerp 'Capabilities'. Deze zijn onder te verdelen in de deelonderwerpen: 'Capabilities (algemeen)', de afzonderlijke CEM capabilities zoals in de eerste iteratie van het empirisch onderzoek vastgesteld (zie tabel 17) en het kennisdomein Digitale Transformatie. Daarnaast zijn de capabilities gerelateerd aan de onderwerpen 'Enterprise Architectuur', 'EA Principes', 'EA Adoptie (algemeen)', de afzonderlijke EA adoptiefactorcategorieën, Organisatieaspecten, besturing, Strategie, Doelstellingen, Transformatie, Cultuur en Human Resources Management. Ter verduidelijking is in tabel 22 het onderwerp 'Capabilities' in het groen weergegeven, het onderwerp EA in het blauw en het onderwerp 'Organisatieaspecten' in het geel.

Onderwerp	Frequenties	Gerelateerde onderwerpen	Enterprise Architectuur	EA Principes	EA Adoptie (algemeen)	EA Adoptiefactoren	Organisatieaspecten	Besturing	Strategie	Doelstellingen	Transformatie	Cultuur	Human Resource Management
Capabilities (algemeen)	5		6	1	2								
CEM Capabilities (algemeen)	27		19			5	60	33	3	16	10	1	1
Analytical capabilities	19		13		2	64	46	29	4	5	10	1	1
CEM Continuum	2		1			1							
Customer Experience visie en strategie	18		23	1	2	72	46	17	6	7	12	7	1
CX Principes	6		4			1	7	4	1	2	0	1	
Customer journey and touchpoint design	19		10		2	54	22	13	1	3	3	2	
Customer-centric orientation	15		16		1	55	34	6	4	5	4	17	3
Datamanagement	12		5			2	16	11	1	2	3		
Overige CEM Capabilities	7					1	12	6		4	2		
Totaal CEM Capabilities	125		91	1	7	255	243	119	20	44	44	29	6
Digitale Transformatie	2									1			
Business ecosystem management	1							1					
Totaal Digitale Transformatie	3		0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
Totaal Capabilities	133		97	2	9	255	243	120	20	45	44	29	6

Tabel 22: Frequenties tekstfragmenten Capabilities en gerelateerde onderwerpen

De kwalitatieve analyse heeft geleid tot een beperkt inzicht in de relatie tussen de CEM capabilities onderling doordat er gefocust is op de vier⁸ als meest relevant beschouwde CEM capabilities. Het is gebleken dat de CEM capabilities in drie groepen kunnen worden onderscheiden:

- **Richtinggevend:** Hieronder worden de capabilities 'CX visie en strategie' en 'Customer-centric orientation' geschaard, deze geven richting aan de vormgeving en uitvoering van CEM in de organisatie.
- **Implementatie-operationeel:** Dit betreft de capability 'Customer Journey and Touchpoint Design' en betreft de implementatie van klantgerichte processen.
- **Implementatie-inzicht:** Hieronder worden de 'Analytical capabilities' en 'Datamanagement' geschaard, deze capabilities voorzien in het verkrijgen van inzicht in de realisatie van de beoogde transformatie die men wil bereiken door het implementeren van CEM. Dit inzicht

⁸ de vier meest relevante CEM capabilities zijn op basis van de eerste iteratie van het empirisch onderzoek vastgesteld en betreffen: 'Customer Experience [CX] visie en strategie', 'Customer-centric orientation', 'Customer journey and touchpoint design' en 'Analytical capabilities'.

wordt als een kritische succesfactor beschouwd bij de prioriteitstelling in de groei van het volwassenheidsmodel van een CEM implementatie.

De overige CEM capabilities konden vanuit de verkregen data niet worden toegewezen aan een groep. Naast deze onderverdeling in CEM capabilities zijn de volgende inzichten verkregen uit de kwalitatieve data-analyse:

- **CX principes voor coherente keuzes**
Voor het richtinggevende karakter van de capability 'CX visie en strategie' wordt gesteld dat het hanteren van CX principes bijdraagt aan het maken van coherente keuzes in de CEM implementatie, analoog aan het gebruik van EA principes voor EA. Hiermee ontstaat een basis om de CEM implementatie te besturen en stelt men dat het risico van gebrek aan focus verminderd kan worden.
- **Capability 'CEM Continuum' gerelateerd aan volwassenheidsmodel CEM**
Aan het volwassenheidsmodel van CEM wordt de capability 'CEM Continuum' gerelateerd. Men ziet deze capability als groeimodel om vanuit een integraal perspectief van de klantbeleving de vormgeving en ontwikkeling van de implementatie-operationeel gerichte CEM capabilities te gaan besturen om een consistente, coherente en positieve klantbeleving te bieden over de meerdere klantreizen en veelvoud van touchpoints heen die een klant kan ervaren.
- **Capability 'Datamanagement' aan EA principe gerelateerd**
Voor de capability 'Datamanagement' wordt een relatie verondersteld met de EA in de vorm van het EA principe van de scheiding van dataopslag en databewerkingslogica.
- **Capability 'Customer Journey and Touchpoint Design' gerelateerd aan EA modellering**
Een andere relatie met de EA volgt uit de capability 'Customer Journey and Touchpoint Design', men stelt dat als de klantbeleving centraal wordt gesteld het benodigd is om de klantreizen toe te voegen aan de EA modellering zodat het perspectief van deze stakeholder verankerd is in de EA.
- **Capability 'Customer-centric orientation' gerelateerd aan HRM**
Vanuit de CEM capability 'Customer-centric orientation' die een cultuurverandering omvat ziet men dat dit cultuurcomponent vanuit een EA gedreven transformatie maar beperkt vanuit EA bestuurd kan worden. Hierdoor wordt er een relatie gezien met het kennisdomein Human Resource Management omdat deze over geschikter instrumentarium beschikt voor een cultuurverandering.
- **Inschatten EA adoptiefactor(categorieën) belangrijk voor realisatie CEM capabilities**
Het goed inschatten van de EA adoptiefactorcategorieën en onderliggende EA adoptiefactoren wordt als belangrijk gezien voor de (optimale) realisatie van capabilities vanuit een EA gedreven transformatie.
- **Implementatie CEM gerelateerd aan Digitale transformatie**
Er wordt gesteld dat aan de implementatie van CEM de digitale transformatie hier sterk aan gerelateerd is bij een digitale financiële dienstverlener. Dit zou verklaard kunnen worden vanuit de context, bij de case organisatie maakt de CEM implementatie onderdeel uit van deze digitale transformatie. Op basis van deze context kan beredeneerd worden dat deze constatering geen inzicht biedt in de richting van dit verband.

Organisatieaspecten

Vanuit het raakvlak van de kennisdomeinen CEM en EA is er inzicht verkregen op de organisatieaspecten die hieraan gerelateerd zijn. Binnen het onderwerp 'Organisatieaspecten' worden de deelonderwerpen 'Besturing', 'Strategie', 'Doelstellingen', 'Transformatie' en 'Cultuur' onderkend; in

totaal betreffen dit 202 gecodeerde tekstfragmenten. De gerelateerde onderwerpen zijn 'Enterprise Architectuur', 'EA principes', de afzonderlijke EA adoptiefactorcategorieën, 'Customer Experience Management', 'CX principes' en de capabilities 'CX visie en strategie', 'Customer-centric orientation', 'Customer Journey and Touchpoint Design', 'Analytical capabilities', 'Datamanagement'.

De frequenties van de gecodeerde tekstfragmenten voor de onderkende onderwerpen zijn inzichtelijk gemaakt in tabel 23. Het onderwerp 'Organisatieaspecten' is in het geel weergegeven. Het gerelateerde onderwerp 'EA' is in het blauw en 'Capabilities' is in het groen weergegeven.

Onderwerp	Frequenties	Gerelateerde onderwerpen											Capabilities					
		Enterprise Architectuur	EA Principes	EA Competence	EA Method and Tools	Governance	Managerial Support	Operational Personnel Involvement	Organizational Issues	Resources	Strategy Linkage	CEM	CX Principles	Customer Experience visie en strategie	Customer-centric orientation	Customer Journey and touchpoint design	Analytical capabilities	Datamanagement
Alignment	6	2				3	1		1	1				3	1	1	1	
Organisatieaspecten	10	4					1								1			
Strategie	21	8		1					1		7	3	1	6	4	1	4	1
Doelstellingen	24	5		1				1				13	1	1	1	2	1	1
Inzicht	42	24	2	1	2	1	2	3			5	7	2	2	1	6	17	3
Sturing	8	3	1	1		5						1		3	2	1		
Adaptatie	6	5							1			3					2	2
Korte termijn vs lange termijn	9	2							5	1		1		4	1	1	1	
Time to market	3	3	1									2	1					1
Toekomstvast	3	2										2						1
Subtotaal Tijd	21	12	1	0	0	0	0	0	6	1		8	1	4	1	1	3	4
Keuzes	31	22	1	1	2	1			1	3	5	9	1	6	1	4	7	3
Prioriteitstelling	16	4					1		1	3	1	6		2	1	1	2	1
Scope	4	1										2						
Subtotaal Keuzes	51	27	1	1	2	1	1	0	2	6	6	17	1	8	2	5	9	4
Besturing	122	66	5	3	4	7	3	3	8	7	11	33	4	17	6	13	29	11
Cultuur	25	9		3	2	2	3	4		3	4	1	1	7	17	2	1	
Kritische succesfactor	22	7		1		1			1		0	2		3			3	1
Volwassenheidsmodel	12	8		2			3	2	2	1	2	6		4	2	2	5	1
Transformatie	50	31	1	6		1	4	2	3	2	4	10		12	4	3	10	3
Totaal Organisatieaspecten	202	123	6	14	6	10	11	10	12	12	26	60	7	43	33	21	45	16

Tabel 23: Frequenties tekstfragmenten Organisatieaspecten en gerelateerde onderwerpen

De kwalitatieve data-analyse op basis van deze tekstfragmenten heeft geleid tot de volgende inzichten:

- **Governance belangrijk voor effectiviteit besturing**
Vanuit het organisatieaspect 'Besturing' ziet men de EA adoptiefactorcategorie 'Governance' als belangrijk om dit proces methodisch in te richten zodat het effectief is.
- **Veel factoren voor besturing van EA transformatie voor CEM implementatie**
Binnen het deelonderwerp 'Besturing' wordt een verdere onderverdeling gezien in de onderwerpen 'Sturing', 'Inzicht', 'Keuzes' en 'Tijd'. Vanuit 'Sturing' is er een relatie met 'Inzicht', 'Scope' en 'Tijd' om te komen tot prioriteitstelling en het maken van keuzes binnen het door EA gedreven transformatieproces van de CEM implementatie.
- **CEM capability 'Analytical capabilities' kritische succesfactor voor besturing**
Om het benodigde inzicht te verkrijgen voor sturing bij een CEM implementatie wordt het ontwikkelen van de CEM capability 'Analytical capabilities' als cruciaal gezien. Men stelt dat hiermee het vermogen ontstaat om feiten op basis van data af te leiden, met deze feiten kan men keuzes onderbouwen.

- **Prioriteitstelling grondslag voor keuzes EA**
Een grondslag voor het maken van keuzes is het onderwerp 'Prioriteitstelling'. Hierin zit een afweging van de organisatieaspecten 'Korte termijn vs. lange termijn' en 'Toekomstvastheid' voor de besluitvorming in relatie tot de Enterprise Architectuur. Daarbij is 'Toekomstvastheid' gerelateerd aan dit gelijknamige EA principe.
- **Governance van belang voor maken keuzes EA**
Bij het maken van keuzes wordt er een relatie verondersteld met de EA adoptiefactorcategorie 'Governance' in de vorm van:
 1. Een werkwijze waarin de dialoog over keuzes met stakeholders is opgenomen.
 2. Maken en borgen van inzichten door documenten.
- **Strategie en doelstellingen input voor EA**
Het onderwerp 'Strategie' wordt in de empirie gezien als input voor de EA en samen gezien met het onderwerp 'Doelstellingen'.
- **Strategie en EA hebben wederkerige relatie**
De relatie tussen 'Strategie' en EA wordt als tweerichtingsverkeer gezien. De hoge mate van relevantie van de EA adoptiefactorcategorie 'Strategy Linkage' maakt het belang van deze relatie inzichtelijk voor de vorming van de CEM capabilities als EA gedreven transformatieproces.
- **Doelstellingen input voor transformatie**
Het onderwerp 'Doelstellingen' beschrijft de gekozen richting om CEM te implementeren en leidt tot de benodigde transformatie.
- **Transformatie resultaat van het EA vormingsproces**
Het onderwerp 'Transformatie' wordt gezien als resultante van het EA vormingsproces. Dit betreffen de door EA gedreven aanpassing(en) in de organisatie om de CEM capabilities te vormen. Daarbij spelen de EA principes, CX principes en het volwassenheidsmodel een rol in de keuzes.
- **Transformatie van organisatiecultuur heeft relatie met HRM**
Het onderwerp 'Cultuur' verbindt de onderwerpen 'Transformatie' en 'Human Resource Management' vanuit de constatering dat men stelt dat voor de implementatie van CEM een verandering van de organisatiecultuur benodigd kan zijn.

Human Resource Management

In tabel 24 zijn de frequenties van de gecodeerde tekstfragmenten weergegeven voor het onderwerp HRM (in geel). HRM wordt gerelateerd aan de vorming van de CEM capabilities (in groen) en het onderwerp 'Enterprise Architectuur' (in blauw).

Onderwerp	Frequenties	Gerelateerde onderwerpen	Enterprise Architectuur (algemeen)	EA Positionering	EA adoptiefactorcategorieën	CEM	Customer Experience visie en strategie	Customer-centric orientation	Analytical capabilities
Human Resource Management	7		4	1	2	1	1	3	1

Tabel 24: Frequenties tekstfragmenten Human Resource Management en gerelateerde onderwerpen

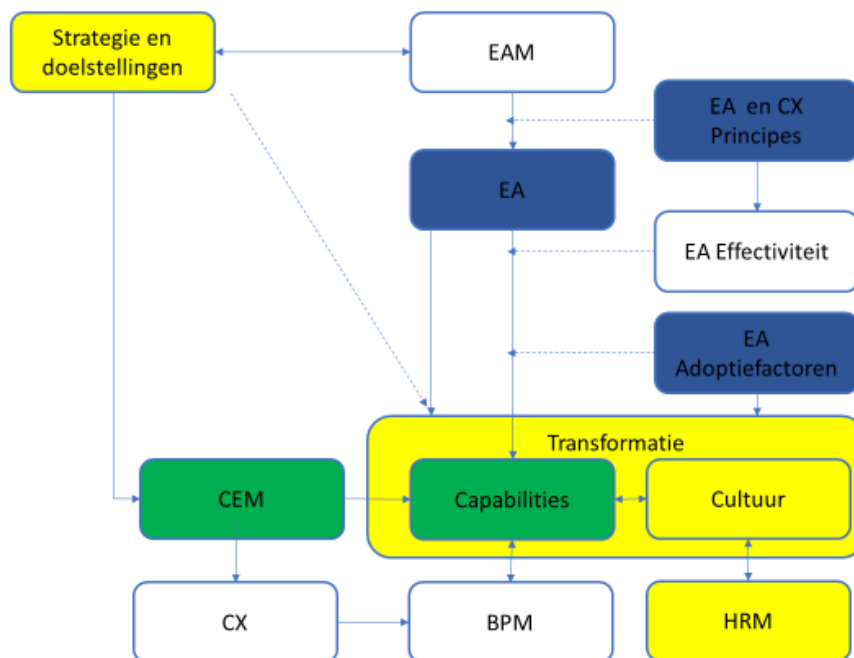
Zeven tekstfragmenten uit de verkregen interviewdata hebben betrekking op HRM, deze worden gerelateerd aan de onderwerpen 'Enterprise Architectuur', 'EA Positionering', 'EA Adoptiefactorcategorieën', 'Customer Experience Management' en de CEM capabilities 'CX visie en strategie', 'Customer-centric orientation', 'Analytical capabilities'.

De kwalitatieve data-analyse op basis van deze tekstfragmenten heeft geleid tot de volgende inzichten:

- **Betrokkenheid HRM randvoorwaardelijk voor CEM implementatie**
 Het onderwerp 'Human Resource Management' is genoemd als randvoorwaardelijk in relatie tot de vorming van de CEM capabilities omdat er wordt gesteld dat de CEM implementatie tot gevolg heeft dat:
 1. Het ontwikkel-, beoordelings- en wervingsbeleid voor medewerkers dient te worden aangepast.
 2. De expertise van HRM benodigd is om de benodigde cultuurverandering te realiseren.
- **Afhankelijkheidsrelatie EA met HRM**
 De relatie met EA heeft betrekking op de positie van EA en HRM ten opzichte van elkaar. HRM is een zelfstandig beleidsterrein wat relaties heeft met de andere beleidsterreinen in de organisatie. Veelal wordt HRM als staffunctie in een organisatie uitgevoerd. Door de zelfstandigheid van HRM wordt het besturen c.q. beïnvloeden van HRM beleid vanuit EA geleide transformaties gezien als een afhankelijkheid. Daarbij is door de zelfstandige positionering van HRM slechts een beperkte rol weggelegd voor besturing door EA. Dit kan een belemmering zijn bij de realisatie van de beoogde transformatie.

5.3. Resultaten in relatie tot conceptueel model

Eén van de doelen van het empirisch onderzoek was het valideren c.q. aanvullen van het verondersteld conceptueel model (zie §2.3.3) wat op basis van het literatuuronderzoek is opgesteld. Met de verkregen inzichten is het conceptueel model aangepast, dit is weergegeven in figuur 15.



Figuur 15: Aangepast conceptueel model a.d.h.v. empirisch onderzoek

In figuur 15 zijn de concepten waarvan inzichten zijn opgedaan voorzien van een kleur. De groene concepten betrekking op het kennisdomein Customer Experience Management. De gele concepten hebben betrekking op organisatieaspecten. De blauwe concepten hebben betrekking op het kennisdomein Enterprise Architectuur. De volgende aanpassingen zijn doorgevoerd binnen de context van de inzichten opgedaan in dit onderzoek:

- **Strategie en doelstellingen:** uit het empirisch onderzoek is gebleken dat de concepten Strategie en Doelstellingen bij elkaar worden gezien als grondslag voor de keuze om CEM te implementeren. Daarmee voeden deze de EA en de benodigde transformatie, er is een oorzaak-gevolgrelatie.
- **Transformatie** is gerelateerd aan het concept **Strategie en doelstellingen**, het concept **CEM**, **EA** en **EA adoptiefactoren**. Transformatie is de resultante van het EA vormingsproces om CEM te implementeren waarbij de EA adoptiefactoren de modererende variabelen zijn. De transformatie beoogt de CEM capabilities en een cultuurverandering te realiseren en omvat zodoende de concepten **Capabilities** en **Cultuur**. De relaties zijn te typeren als een oorzaak-gevolgrelatie maar voor de eenvoud van de visualisatie als 'omvatting' getekend. Vanuit het toegevoegde concept Cultuur is er een wederkerig oorzaak-gevolgrelatie met het toegevoegde concept **HRM**. De transformatie heeft geen directe invloed op HRM, zodoende zijn deze twee concepten niet aan elkaar gerelateerd.
- Aan de **EA principes** zijn de **CX principes** toegevoegd omdat men in de empirie ziet dat deze CX principes richtinggevend kunnen zijn in de CEM implementatie analoog aan de EA principes.

6. Discussie, conclusie, aanbevelingen, beperkingen en reflectie

6.1. Discussie

Dit onderzoek heeft geleid tot empirische inzichten op het raakvlak van de kennisdomeinen Enterprise Architectuur en Customer Experience Management. De kwalitatieve insteek met gekwantificeerde elementen (multi-method) is uitgevoerd op basis van een inductieve aanpak met gebruik van bestaande theorieën. Vanuit deze aanpak kan de wetenschappelijke theorie worden aangevuld dan wel verfijnd met deze empirische inzichten. Dit leidt tot de volgende verhandeling:

Enterprise Architectuur

Vanuit het empirisch onderzoek is gebleken dat EA en EAM bij de implementatie van CEM een rol kan vervullen om een betere alignment van business met IT en de organisatieonderdelen onderling te bereiken. Dit sluit aan op de holistische visie en toepasselijkheid van EAM zoals gesteld door (Aier et al., 2008) en bekrachtigd de stelling dat *“Enterprise Architecture Management (EAM) has established itself as a valuable means to plan, coordinate, and guide continuous transformations of today’s organizations.”* (Hauder et al., 2013). Toch zijn er op ook beperkingen te stellen aan de holistische toepassing van EA en EAM bij de implementatie van CEM. In de empirie wordt een raakvlak waargenomen met het kennisdomein HRM om een cultuurverandering en competentieontwikkeling bij het personeel vorm te geven en te besturen. Hierbij wordt gesteld dat EA een beperkte rol kan spelen in deze besturing vanuit de hiërarchische positie die zij heeft in de organisatie. De transformatie die een organisatie en de EA ondergaat wordt gevoed vanuit de strategie en doelen. In de empirie is waargenomen dat de marketingstrategie CEM wordt ingezet om de doelen optimale klantbeleving en kostenreductie te realiseren. Hiermee relateert dit aan het theoretisch kader voor de toepassing van EA en EAM als besturingsmechanisme om de strategie en doelen te bereiken door het realiseren van de juiste aanpassingen (Ahleman et al., 2012; Gartner, 2018b; Syynimaa, 2015) waarbij deze aanpassing het implementeren van CEM betreft als strategie om marktgedreven doelen te bereiken (Homburg et al., 2017; Jain et al., 2017). Voor het implementeren van CEM dienen capabilities te worden gevormd door de transformatie van de organisatie. Vanuit de empirie wordt de toepassing van EA voor CEM gezien als valide toepassing voor deze transformatie en sluit dit aan met het belang van EA voor een transformatie in een organisatie (Iacob et al., 2014; Mallia, 2016; Safari et al., 2016; Simon et al., 2014; Syynimaa, 2015, 2016) zoals gezien in de literatuur. Uit het onderzoek is gebleken dat deze transformatie adaptief vermogen en wendbaarheid van de EA vereist voor het vormen van de CEM capabilities i.v.m. voortschrijdende inzichten vanuit marktontwikkelingen. Hiermee wordt bevestigd dat er sprake kan zijn van een extern gedreven dynamiek bij het vormen van de organisatievaardigheden waarmee kan worden voorzien in de gewenste Customer Experience (Du Plessis & De Vries, 2016; Homburg et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016) en de toepassing van EA voor het vormgeven en aanpassen van organisatievaardigheden in een dynamische context van meerwaarde kan zijn (Wetering & Bos, 2016; Wetering et al., 2017).

EA principes & CX principes

Om het adaptief vermogen en de wendbare en klantgerichte EA vorm te geven is in het onderzoek vastgesteld dat de definitie van EA principes en CX principes kunnen bijdragen in het maken van vormgevingskeuzes van de CEM capabilities. Dit bevestigd de stelling dat EA principes een belangrijk component zijn van EAM bij het besturen van de transformatie en gebaseerd dienen te zijn op de strategie (Aier, 2014).

CEM Capabilities

Het onderzoek heeft beperkt inzicht gegeven in de capabilities die samenhangen met CEM. Men onderscheidt drie groepen: richtinggevend, implementatie-operationeel en implementatie-inzicht die men kan relateren aan de verdeling in vier abstracte capabilities door (Lemon & Verhoef, 2016). Ook zijn er overeenkomsten te zien in de waargenomen onderverdeling van CEM capabilities binnen de groep implementatie-operationeel en het onderscheid in CEM capabilities zoals door (Homburg et al., 2017). Er zijn in de praktijk twee capabilities relevant gebleken die niet specifiek benoemd zijn in de literatuur m.b.t. CEM Capabilities. De eerste betreft de capability 'CEM Continuum' wat beoogt dat men het geheel van klantreizen en touchpoints beschouwt als één integrale klantbeleving. Met deze capability wordt in de organisatie vorm gegeven aan deze integrale beschouwing van het klantperspectief wat benodigd is voor een coherente en consistente klantbeleving zoals in de literatuur gepropageerd door (Chauhan & Sarabhai, 2018; Jain et al., 2017; Klaus et al., 2013). De tweede capability die relevant is gebleken voor CEM bij een digitale dienstverlener betreft datamanagement. Deze capability wordt gerelateerd aan de 'Analytical capabilities' en zou kunnen worden beschouwd als een verbijzondering van dit concept zoals gesteld door (Lemon & Verhoef, 2016).

Digitale transformatie

Vanuit de context van de transformatie naar digitale dienstverlener wordt er ook een raakvlak gezien met de capabilities in het kennisdomein Digitale Transformatie in het onderzoek. Hiermee wordt vanuit de kwalitatieve onderzoeksaanpak die tot dit empirisch inzicht leidde de relatie waargenomen tussen Digitale Transformatie en CEM zoals onderkend in de literatuur door meerdere auteurs (Carcary, Doherty, & Conway, 2016; Gimpel et al., 2018; Haapio, Karjalainen, & Mero, 2019; Hemvik & Lindberg, 2015; Mihardjo, Sasmoko, Alamsjah, & Elidjen, 2019; Wiemker, 2015).

EA adoptiefactoren

In het onderzoek is sterk de nadruk gelegd op de relatie tussen de vorming van CEM capabilities en EA adoptiefactorencategorieën. Daarbij is gebruik gemaakt van het 3D-model voor de adoptie van EA (Seppänen, 2014). Vanuit de praktijk is gesteld dat de EA adoptiefactorencategorieën 'Managerial Support', 'Operational Personnel Involvement' en 'Strategy Linkage' kritische succesfactoren zijn voor een CEM implementatie. De EA adoptiefactorencategorieën 'Competence' en 'EA Method en Tools' worden minder belangrijk geacht voor de vorming van de CEM capabilities. Deze constatering kunnen binnen het 3D-model worden gerelateerd aan de drie klassen 'Destination', 'Determination' en 'Dexterity'. De EA adoptiefactorencategorieën die als kritische succesfactoren worden beschouwd hebben betrekking op de as 'Destination' – 'Determination' en sluiten daarmee aan op de aanbeveling voor EA adoptie om dit primair vorm te geven over deze as met aandacht voor de daaraan gerelateerde adoptiefactorencategorieën (Seppänen, 2014). In dit perspectief is de conclusie van het onderzoek dat het cruciaal is de organisatieaspecten die samenhangen met deze drie EA adoptiefactorencategorieën adequaat te managen met de stakeholders overeenkomstig de veronderstelling die is te maken op de aanbevelingen van (Weiss et al., 2013) ten aanzien van het managen van stakeholderbelangen door EA te institutionaliseren in de organisatie.

Stakeholders en EA modellering

In het onderzoek is waargenomen dat het belangrijk is de belangen van de stakeholders in de EA te verankeren door het klantperspectief in de vorm van de klantreizen onderdeel te maken van de EA modellering. Deze modellering van CEM in de EA is niet onderkend in de literatuur en kan worden gezien als een aanvulling vanuit het perspectief dat EAM *"covers all dimensions of an enterprise (business, application, information, data, and infrastructure aspects), fosters the usage of common language, and provides a consistent decision base in order to ultimately align business and IT"* (Aier

et al., 2008). Hiermee draagt dit bij aan het doel van dit onderzoek: organisaties en EA professionals handvatten geven om de kans te vergroten op een succesvolle implementatie van Customer Experience Management door de adequate inzet van Enterprise Architectuur.

6.2. Conclusie

Het onderzoek heeft geleid tot inzicht op het raakvlak van Customer Experience Management en Enterprise Architectuur vanuit de wetenschappelijke literatuur en empirie. Met deze inzichten kan de centrale vraag van dit onderzoek worden beantwoord:

“Op welke wijze kan Enterprise Architectuur bijdragen aan de implementatie van Customer Experience Management?”

Het antwoord hierop is dat Enterprise Architectuur kan bijdragen aan het implementeren van Customer Experience Management door de vorming van de CEM capabilities in de organisatie vanuit deze managementdiscipline te begeleiden en hierin te adviseren. Door deze besturing vanuit EA kan met alle stakeholders in de organisatie de strategie en doelstellingen die aanleiding vormen om CEM te implementeren worden vertaald naar een transformatie en impact op de organisatie. Hierdoor kan een betere alignment van business met IT en de organisatieonderdelen onderling worden bereikt waardoor de kans vergroot wordt op een succesvolle implementatie van CEM.

Om de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van CEM in te vullen kan het volgende worden geconcludeerd:

- De EA adoptiefactorcategorieën ‘Managerial Support’, ‘Operational Personnel Involvement’ en ‘Strategy Linkage’ zijn kritische succesfactoren voor een CEM implementatie. Het is cruciaal om de organisatieaspecten die samenhangen met deze adoptiefactorcategorieën adequaat te managen met de stakeholders.
- Om de CEM capabilities te kunnen vormgeven en implementeren dient per capability een inventarisatie plaats te vinden van alle EA adoptiefactorcategorieën en hun onderliggende EA adoptiefactoren zodat de besturing van de transformatie hierop kan worden afgestemd.
- Ter ondersteuning bij het maken van keuzes in de vormgeving van de capabilities dienen EA principes en CX principes te worden ontwikkeld en toegepast. Hiermee kan een klantgerichte en wendbare EA worden vormgegeven die gevolg geeft aan het voor CEM benodigde adaptief vermogen en datamanagement.
- Door de Enterprise Architectuur te visualiseren (modelleren) in meerdere lagen vanaf het gezichtspunt van stakeholders tot de infrastructuur kan inzicht worden verkregen wat de impact is van een aanpassing is over de gehele EA. Daarbij is het opnemen van klantreizen als modelleringslaag aan te bevelen om de stakeholderbelangen van de klant te verankeren in de Enterprise Architectuur.
- De implementatie van CEM omvat een cultuuraspect en aanpassing van de competenties van medewerkers. Om dit te kunnen besturen vanuit een EA gedreven transformatie dient er samenwerking te worden verkregen met het kennisdomein Human Resource Management vanwege de materiedeskundigheid en de beperkte invloed hierop vanwege de positie van EA in een organisatie.

6.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Vanuit de doelstelling van dit onderzoek kan de conclusie van dit onderzoek tevens worden gezien als de aanbevelingen voor de praktijk. In aanvulling daarop kunnen voor een CEM implementatie de volgende praktische aanbevelingen worden gegeven:

- Bij het vormen van de capability 'CX visie en strategie' is het vormen van CX principes een belangrijk onderdeel van deze vaardigheid.
- Voor de invulling van de rol als Enterprise Architect is het belangrijk over competenties te beschikken waarmee kan worden opgetreden als moderator en adviseur. Naast softskills hebben deze competenties betrekking op de technisch vaardigheden op het vlak van data-architectuur en datamanagement indien de rol wordt vervuld bij een datadriven organisatie zoals een financieel dienstverlener.

6.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Voor verder onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen worden gegeven:

- Uitvoeren van kwantitatief onderzoek naar de relevantie van EA adoptiefactorencategorieën bij de implementatie van CEM om de uitkomsten van dit kwalitatieve onderzoek breder te toetsen.
- Uitvoeren van onderzoek naar de relevantie van specifieke adoptiefactoren die worden onderscheiden binnen de EA adoptiefactorencategorieën bij de implementatie van CEM. Dit onderzoek heeft een eerste inzicht gegeven in de relevantie van de EA adoptiefactorencategorieën voor de implementatie van CEM, het geeft echter geen inzicht in de EA adoptiefactoren die in de literatuur zijn onderkend.
- Het empirisch onderzoeken van de effectiviteitsaspecten van EA/EAM bij een CEM implementatie vanuit een EA gedreven verandering. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot een literatuurstudie op dit concept, met dit onderzoek zou de doelstelling van dit onderzoek breder kunnen worden ingevuld.
- Onderzoek naar volwassenheidsmodellen in CEM. Dit onderzoek heeft geleid tot het inzicht dat men volwassenheidsmodellen in CEM en de vorming van CEM capabilities onderkend en men dit ziet als input voor de transformatieplanning, gezien de onderzoeksreikwijdte is dit buiten scope gelaten.
- Verdiepen van de relaties tussen de capabilities op de kennisdomeinen CEM en Digitale Transformatie. Dit onderzoek heeft vanuit een kwalitatieve insteek de relatie waargenomen die ook in de literatuur wordt gesteld. Er is echter zeer beperkt inzicht in de specifieke relaties tussen de capabilities van beide domeinen verkregen. Een dergelijk onderzoek zou inzicht geven in mogelijke afhankelijkheden die een implementatie van CEM kunnen beïnvloeden.

6.5. Beperkingen van dit onderzoek

De beperkingen van dit onderzoek zijn inzichtelijk gemaakt volgens de door (Yin, 2017) benoemde vier kwaliteitscriteria voor case study onderzoek: constructvaliditeit; interne validiteit; externe validiteit; betrouwbaarheid.

- De constructvaliditeit is ingevuld door de uitvoerige operationalisatie. Het onderzoek biedt helaas geen volledig inzicht in de relevantie van de EA adoptiefactorencategorieën voor alle CEM capabilities afzonderlijk door een kadering vanwege praktische uitvoerbaarheid tot één CEM capability per onderscheiden groep. Deze kadering heeft plaatsgevonden in de tweede iteratie van het empirisch onderzoek. Een tweede beperking vanuit de operationalisatie kan worden gezien op de waargenomen organisatieaspecten. Deze informatie is indirect verkregen door afleiding vanuit de data die is verkregen met de vraagstelling naar de onderwerpen CEM capabilities en EA adoptiefactorencategorieën.
- De interne validiteit is conform de beschrijving in §3.4 ingevuld. Een beperking kan gezien worden op het holistisch perspectief door de scheve verdeling van respondenten tussen IT

en business door non-respons gedurende de tweede iteratie. Een gelijkmatiger verdeling zou een beter inzicht kunnen geven in de perceptie van beide groepen ten aanzien van de EA adoptiefactorcategorieën.

- De externe validiteit van dit onderzoek is beperkt door de uitvoering als single case study en de veronderstelde representativiteit van de gekozen case organisatie. Een tweede beperking betreft het ontbreken van statistische generalisatie van het kwantitatieve onderzoek door een te laag aantal metingen. In de multi-method aanpak heeft dit echter toegevoegde waarde gehad door het bieden van triangulatie ten opzichte van de kwalitatieve resultaten.
- De betrouwbaarheid van deze case study door replicerbaarheid is conform de beschrijving in §3.4 ingevuld. Alle stappen en de context van onderzoeksuitvoering zijn beschreven c.q. als bijlage toegevoegd zodat de 'chain of evidence' inzichtelijk is. De verkregen ruwe en geïnterpreteerde data van het onderzoek is vastgelegd in de research database en kan op verzoek i.v.m. de grootte (2.23Gb) ter beschikking worden gesteld. Desondanks blijft er een reëel risico bestaan dat als het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd onder dezelfde omstandigheden dit tot andere resultaten leidt door de rol van de onderzoeker gedurende de datacollectie. Tijdens het afnemen van de semigestructureerde interviews dient de onderzoeker verdiepende vragen te stellen. Een bron om tot een verdiepende vraag te komen is contextuele kennis. Door de contextuele kennis van de onderzoeker is een zekere mate van beïnvloeding niet uit te sluiten en kan dit worden gezien als beperking voor de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Bij interpretatie en toepassing van de uitkomsten van dit onderzoek dient rekening te worden gehouden met deze beperkingen.

6.6. Reflectie

Reflectie op onderzoek

Het doel van het onderzoek is om inzicht te geven op de rol die EA kan vervullen bij de implementatie van CEM. Vanuit een wetenschappelijk oogpunt heeft dit onderzoek inzicht gegeven in de beargumentatie van de relevantie van de EA adoptiefactorcategorieën zoals onderkend door (Seppänen, 2014) in relatie tot de vier als meest relevant onderkende capabilities uit het kennisdomein CEM. Op deze wijze kan dit onderzoek gezien worden als een aanzet tot theorievorming op het raakvlak van deze kennisdomeinen en bevestiging van de zienswijze van Seppänen op EA adoptie. Ook kan dit onderzoek worden gezien als verkenning op het inzicht in de te onderscheiden capabilities bij de implementatie van CEM binnen de context van een digitale transformatie.

Vanuit een praktisch oogpunt zijn er op wetenschappelijke basis een aantal aanbevelingen tot stand gekomen ten aanzien van het inzetten van EA als managementdiscipline om de transformatie vanuit een CEM implementatie te besturen. Met deze aanbevelingen kan er worden bijgedragen aan het vergroten van de kans op een succesvolle implementatie van de marktbenaderingstrategie Customer Experience Management bij organisaties door de inzet van Enterprise Architectuur.

Het uitgevoerde literatuuronderzoek had (meer dan) voldoende diepgang om het empirisch onderzoek uit te voeren en de resultaten te beschouwen ten opzichte hiervan. Het bleek echter niet breed genoeg voor de uitvoering van de eerste iteratie van het empirisch onderzoek, er is aanvullend onderzoek verricht op het kennisdomein Digitale Transformatie. In reflectie hierop zou dit niet benodigd zijn geweest indien de reikwijdte van het onderzoek strikter was gehanteerd. Ten opzichte van de gehanteerde respondentenselectie zou de interne validiteit m.b.t. het holistisch perspectief op de organisatie kunnen worden verhoogd door een evenredigere verdeling van respondenten over de disciplines business en IT. Door het expertkarakter van de eerste iteratie en

non-respons door seizoensgebonden werkzaamheden is dit holistische perspectief wel bereikt maar op een 'dunne basis'. Deze beperking is te verhelpen door een andere planning.

Het hanteren van de multi-method aanpak is van toegevoegde waarde gebleken voor het onderzoek: het hielp de gedachtevorming van respondenten over het gevraagde onderwerp. Ook heeft het bijgedragen aan de interne validiteit d.m.v. triangulatie; een voorbeeld hiervan is dat de EA adoptiefactorcategorie 'EA Governance' kwalitatief en kwantitatief een afwijkend beeld in waarnemingen gaf waardoor het resultaat genuanceerder is gesteld. Helaas heeft het kwantitatieve gedeelte geen toegevoegde waarde voor de externe validiteit: door een te laag aantal respondenten kunnen deze uitkomsten niet statistisch gegeneraliseerd worden. Vanwege de beperking op externe validiteit is een uitvoering als multiple case study aan te bevelen vanuit wetenschappelijk oogpunt. Helaas is door de kaders van dit onderzoek in grootte en tijd hiervoor geen ruimte gezien.

Persoonlijke reflectie

Het opzetten en het uitvoeren van dit onderzoek heb ik als zinvol maar ook intensief ervaren. Het onderwerp is gebaseerd op twee kennisdomeinen die mijn persoonlijke interesse hebben. Echter als onderzoek is gebleken dat dit moeilijk is te vatten binnen het tijdsgebonden kader van het afstudeertraject. Daarnaast brengt dit de valkuil met zich mee om teveel aspecten te onderzoeken. De literatuurstudie heb ik ervaren als een enorme verdieping van mijn kennis op deze materie waar ik in mijn dagelijkse werkzaamheden veel baat bij heb. Bovenal heb ik het uitvoeren van het onderzoek ervaren als een aantal leuke en interessante gesprekken over deze kennisdomeinen. Het vakmatige en persoonlijke perspectief, het waargenomen enthousiasme en de interesse van anderen op deze materie heeft mij verrijkt en gemotiveerd om het onderzoek te volbrengen.

Referenties

- Ahleman, F., Stettiner, E., Messerschmidt, M., & Legner, C. (2012). *Strategic Enterprise Architecture Management - Challenges, Best Practices, and Future Developments*. Heidelberg, Germany: Springer.
- Aier, S. (2014). The role of organizational culture for grounding, management, guidance and effectiveness of enterprise architecture principles. *Inf. Syst. E-Business Management*, 12, 43-70.
- Aier, S., Riege, C., & Winter, R. (2008). Classification of Enterprise Architecture Scenarios - An Exploratory Analysis. *Enterprise Modelling and Information Systems Architectures*, 3(1), 14-23.
- Andersen, P., Carugati, A., Mola, L., Carugati, A., Kokkinaki, A., & Pouloudi, N. (2014). *Enterprise Architecture Evaluation: a Systematic literature Review*. Paper presented at the MCIS.
- Barret, G. (2016). *An Effective CX Transformation Needs EA Insight*. Retrieved from <https://www.forrester.com/report/An+Effective+CX+Transformation+Needs+EA+Insight/-/E-RES100581>
- Bernard, S. A. (2012). *An introduction to enterprise architecture*: AuthorHouse.
- Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2005). *Een nieuwe kijk op de experience economy: betekenisvolle belevenissen*: Pearson Education.
- Botha, J., DE VRIES, M., & KRUGER, P. (2012). Enhancing Customer Experience through Business Process Improvement: An Introduction to the Enhanced Customer Experience Framework (Theory and Methodology, < Special English Issue > The 40th International Conference on Computers and Industrial Engineering (CIE 40)). *Journal of Japan Industrial Management Association*, 62(6), 286-293.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1), 21-53.
- Carcary, M., Doherty, E., & Conway, G. (2016). *A dynamic capability approach to Digital transformation: A focus on key foundational themes*. Paper presented at the The European Conference on Information Systems Management.
- Cepeda, G., & Martin, D. (2005). A review of case studies publishing in Management Decision 2003-2004: Guides and criteria for achieving quality in qualitative research. *Management Decision*, 43(6), 851-876.
- Chauhan, P., & Sarabhai, S. (2018). Customer Experience Management: Evolution and the Paradigm Shift in Marketing. *Business Perspectives—Aims and Scope*, 18.
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). *The digital transformation of the banking industry*.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Doorewaard, H., Kil, A., & van de Ven, A. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek* (2e editie ed.): Boom uitgevers Amsterdam.
- Du Plessis, L., & De Vries, M. (2016). Towards a holistic customer experience management framework for enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 23-36.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (2006). How integrated marketing communication's 'touchpoints' can operationalize the service-dominant logic. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 236-249.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Retrieved from
- Ewan Duncan, H. F., and Katy Maffei. (2016). Designing and starting up a customer-experience transformation. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/designing-and-starting-up-a-customer-experience-transformation>

- Faller, H. (2016). *Organizational Subcultures and Enterprise Architecture Effectiveness: an Explanatory Theory*: [SI: sn].
- Faller, H., de Kinderen, S., & Constantinidis, C. (2013). *Understanding the role of subcultures in the enterprise architecture process*.
- Gartner. (2018a). IT-Glossary: Customer Experience Management. Retrieved from <https://www.gartner.com/it-glossary/customer-experience-management-cem/>
- Gartner. (2018b). IT-Glossary: Enterprise Architecture. Retrieved from <https://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-architecture-ea/>
- Gelderman, C. J. (2013a). *Checlist case study-onderzoek-ontwerpvrage en verantwoording keuzes* (Vol. Reader 1). Heerlen: Open Universiteit.
- Gelderman, C. J. (2013b). Wetenschappelijk onderzoek en de afstudeerscriptie.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474. doi:10.1002/smj.722
- Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R., Probst, L., Röglinger, M., & Faisst, U. (2018). Structuring digital transformation: a framework of action fields and its application at ZEISS. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 19(1), 31-54.
- Giovanni Traverso, L. W., and Brian Ng. (2016). CUSTOMER EXPERIENCE-DRIVEN ENTERPRISE ARCHITECTURE: HOW TO REVITALIZE YOUR DSP BUSINESS. Retrieved from <https://publications.opengroup.org/w166>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*: Routledge.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.
- Group, T. O. G. D. B. S. a. C. E. W. (2016). A FRAMEWORK FOR DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE. Retrieved from <https://publications.opengroup.org/togaf-library/industry-specific/w165>
- Günther, W. A. (2014). *Measuring Enterprise Architecture Effectiveness*. Leiden University: Leiden University.
- Haapio, H., Karjalainen, H., & Mero, J. (2019). *Antecedents of Market Orientation in The Banking Sector During Its Digital Transformation*. Paper presented at the Bled eConference.
- Haki, K., Legner, C., & Ahlemann, F. (2012). *Beyond EA frameworks: Towards an understanding of the adoption of enterprise architecture management*.
- Hauder, M., Schulz, C., Roth, S., & Matthes, F. (2013). *Organizational factors influencing enterprise architecture management challenges*. Paper presented at the 21st European Conference on Information Systems (ECIS), Utrecht, Netherland.
- Hemvik, K., & Lindberg, A. (2015). How to Recognize Opportunities for Digital Transformation: a Framework for Large & Established Firms. *Master Degree Projection in Innovation and Industrial Management*. University of Gothenburg.
- Henry, M., & Greenhalgh, S. (2005). Customer experience and product leadership. *Engineering Management*, 15(6), 44-47.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Iacob, M.-E., Meertens, L. O., Jonkers, H., Quartel, D. A., Nieuwenhuis, L. J., & Van Sinderen, M. (2014). From enterprise architecture to business models and back. *Software & Systems Modeling*, 13(3), 1059-1083.
- ISO/IEC/IEEE. (2011). Systems and software engineering -- Architecture description. *ISO/IEC/IEEE 42010:2011(E) (Revision of ISO/IEC 42010:2007 and IEEE Std 1471-2000)*, 1 -46. doi:10.1109/ieeestd.2011.6129467
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience—a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662.
- Kaisler, S. H., Armour, F., & Valivullah, M. (2005). Enterprise Architecting: Critical Problems. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 224b-224b.

- Kékessy, Q., & Putte, J. V. (2018). *DE RELATIE TUSSEN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EN CUSTOMER EXPERIENCE*. (Master of Science in de Handelswetenschappen – IT & Management Master), Universiteit Gent, Gent, BE.
- Klaus, P., Gorgoglione, M., Buonamassa, D., Panniello, U., & Nguyen, B. (2013). Are you providing the “right” customer experience? The case of Banca Popolare di Bari. *International Journal of Bank Marketing*, 31(7), 506-528.
- KNAW, V., & NWO. (2001). Notitie wetenschappelijke integriteit. *Amsterdam: KNAW*.
- Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433-456.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing Qualitative Data with MAXQDA*: Springer.
- Lankhorst, M. M. (2005). *Enterprise Architecture at Work - Modelling, Communication and Analysis, 2nd Edition*. Paper presented at the The Enterprise Engineering Series.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- M.Achachlouei. (2012). *The Concept of Enterprise Architecture in Academic Research*. (Master Master), Lund University, Lund, Sweden.
- Maastricht, U. o. (2012). Handout Systematic Literature Research. Retrieved from
- Mallia, J. (2016). *Business Transformation Enablement Program: understanding enterprise architecture adoption in the European National Banking Domain through the Business Transformation Enablement Program*. University of Aberdeen,
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, Alamsjah, F., & Elidjen. (2019). Digital transformation: a transformational performance-based conceptual model through co-creation strategy and business model innovation in the Industry 4.0 in Indonesia. *International Journal of Economics and Business Research*, 18(3), 369-386.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic mangament*: Simon and Schuster.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Nkundla-Mgudlwa, S., & Mentz, J. (2017). *A Synthesis of Enterprise Architecture Effectiveness Constructs*.
- Pine, B. J., Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*: Harvard Business Press.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Ross, J. W. (2003). Creating a Strategic IT Architecture Competency: Learning in Stages.
- Roth, S., Hauder, M., Farwick, M., Breu, R., & Matthes, F. (2013). Enterprise Architecture Documentation: Current Practices and Future Directions. *Wirtschaftsinformatik*, 58.
- Rouhani, B. D., Mahrin, M. N. r., Nikpay, F., Ahmad, R. B., & Nikfard, P. (2015). A systematic literature review on Enterprise Architecture Implementation Methodologies. *Information and Software Technology*, 62, 1-20.
- Ruland, Y. (2016). *Customer experience and its potential to extend business process management*. UHasselt, Hasselt, BE.
- Safari, H., Faraji, Z., & Majidian, S. (2016). Identifying and evaluating enterprise architecture risks using FMEA and fuzzy VIKOR. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 27(2), 475-486.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*.
- Scardovi, C. (2017). *Digital transformation in financial services*: Springer.
- Schmitt, B. H. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*: John Wiley & Sons.
- Seppänen, V. (2014). From problems to critical success factors of enterprise architecture adoption. *Jyväskylä studies in computing*(201).

- Simon, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2013). An Exploration of Enterprise Architecture Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 32, 1.
- Simon, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2014). Enterprise architecture management and its role in corporate strategic management. *Information Systems and e-Business Management*, 12(1), 5-42.
- Speek, G. (2012). *Enterprise Architectuur: een principekwestie-Een verkennend onderzoek naar problemen bij het classificeren van architectuurprincipes*. Open Universiteit Nederland, Steenberg, M. v. (2011). *Maturity and Effectiveness of Enterprise Architecture*.
- Synnimaa, N. (2015). *Enterprise architecture adoption method for higher education institutions*. University of Reading,
- Synnimaa, N. (2016). *Mitigating Enterprise Architecture Adoption Challenges*. Paper presented at the Proceedings of the 18th International Conference on Enterprise Information Systems.
- Tamm, T., Seddon, P. B., Shanks, G., & Reynolds, P. (2011). How Does Enterprise Architecture Add Value to Organisations? *Communications of the Association for Information Systems*, 28, 1.
- Toffler, A. (1971). *Future shock*: Bantam.
- Van der Raadt, B., Bonnet, M., Schouten, S., & Van Vliet, H. (2010). The relation between EA effectiveness and stakeholder satisfaction. *Journal of Systems and Software*, 83(10), 1954-1969.
- Vasiljeva, T., & Lukanova, K. (2016). COMMERCIAL BANKS AND FINTECH COMPANIES IN THE DIGITAL TRANSFORMATION: CHALLENGES FOR THE FUTURE. *Journal of Business Management*(11).
- Velumani, M. (2017). Adoption of Agile Enterprise Architecture in Large Organization: A Case Study.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (5 ed.): Boom Lemma Uitgevers.
- Weiss, S., Aier, S., & Winter, R. (2013). *Institutionalization and the effectiveness of enterprise architecture management*.
- Wetering, R. V. d., & Bos, R. (2016). A meta-framework for Efficacious Adaptive Enterprise Architectures.
- Wetering, R. V. d., Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). A strategic alignment model for IT flexibility and dynamic capabilities: Toward an assessment tool.
- Wiemker, J. (2015). *The digital transformation of the telecommunication industry: A qualitative benchmark study in the telecommunication industry to identify success factors for a new business model approach which best leverages digital technologies to improve customer interaction*. University of Twente,
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*: Sage publications.
- Zachman, J. (1987). A Framework for Information Systems Architecture. *IBM systems journal*.

Bijlage 1: Rapportages uitgevoerde zoekopdrachten

Zoekopdracht 1: Enterprise Architecture Definition

Enterprise Architecture [title], Enterprise Architecture Definition, Definition, Enterprise Architecture from 2012 to 2019

Publish or Perish 6.46.6370.7005

Search terms

Title words: Enterprise Architecture

All of the words: Enterprise Architecture Definition

Any of the words: Definition

The phrase: Enterprise Architecture

Years: 2012 to 2019

Data retrieval

Data source: Google Scholar

Query date: 13-4-2019 19:31:30

Cache date: 13-4-2019 19:53:35

Query result: [0] The operation completed successfully.

Zoekopdracht 2: Enterprise Architecture Adoption

Enterprise Architecture Adoption [title], Enterprise Architecture Adoption, Enterprise Architecture from 2012

Publish or Perish 6.46.6370.7005

Search terms

Title words: Enterprise Architecture Adoption

All of the words: Enterprise Architecture Adoption

The phrase: Enterprise Architecture

Years: 2012 to latest

Data retrieval

Data source: Google Scholar

Query date: 13-4-2019 20:08:46

Cache date: 13-4-2019 20:08:26

Query result: [0] The operation completed successfully.

Zoekopdracht 3: Enterprise Architecture Effectiveness

Enterprise Architecture Effectiveness [title], Enterprise Architecture Effectiveness, Enterprise Architecture from 2012 to 2019

Publish or Perish 6.46.6370.7005

Search terms

Title words: Enterprise Architecture Effectiveness

All of the words: Enterprise Architecture Effectiveness

The phrase: Enterprise Architecture

Years: 2012 to 2019

Data retrieval

Data source: Google Scholar

Query date: 13-4-2019 20:18:17

Cache date: 13-4-2019 20:18:18

Query result: [0] The operation completed successfully.

Zoekopdracht 4: Enterprise Architecture Adoption + Factors OR Principles

Enterprise Architecture Adoption [title], Enterprise Architecture Adoption, Factors Principles, Enterprise Architecture from 2012 to 2019

Publish or Perish 6.46.6370.7005

Search terms

Title words: Enterprise Architecture Adoption

All of the words: Enterprise Architecture Adoption

Any of the words: Factors Principles

The phrase: Enterprise Architecture

Years: 2012 to 2019

Data retrieval

Data source: Google Scholar

Query date: 13-4-2019 20:09:40

Cache date: 13-4-2019 20:09:42

Query result: [0] The operation completed successfully.

Zoekopdracht 5: Enterprise Architecture Effectiveness + Factors OR Principles

Enterprise Architecture Effectiveness [title], Enterprise Architecture Effectiveness, Factors Principles, Enterprise Architecture from 2012 to 2019

Publish or Perish 6.46.6370.7005

Search terms

Title words: Enterprise Architecture Effectiveness
All of the words: Enterprise Architecture Effectiveness
Any of the words: Factors Principles
The phrase: Enterprise Architecture
Years: 2012 to 2019

Data retrieval

Data source: Google Scholar
Query date: 13-4-2019 20:20:04
Cache date: 13-4-2019 20:20:05
Query result: [0] The operation completed successfully.

Zoekopdracht 6: Customer Experience Management Definition

Customer Experience [title], Customer Experience Management Definition, Customer Experience Management from 2012 to 2019

Publish or Perish 6.46.6370.7005

Search terms

Title words: Customer Experience
All of the words: Customer Experience Management Definition
The phrase: Customer Experience Management
Years: 2012 to 2019

Data retrieval

Data source: Google Scholar
Query date: 13-4-2019 16:04:47
Cache date: 13-4-2019 16:16:27
Query result: [0] The operation completed successfully.

Zoekopdracht 7: Customer Experience Management Implementation

Customer Experience Management [title], Customer Experience Management Implementation, Customer Experience Management from 2012 to 2019

Publish or Perish 6.46.6370.7005

Search terms

Title words: Customer Experience Management

All of the words: Customer Experience Management Implementation

The phrase: Customer Experience Management

Years: 2012 to 2019

Data retrieval

Data source: Google Scholar

Query date: 13-4-2019 20:39:06

Cache date: 13-4-2019 20:40:09

Query result: [0] The operation completed successfully.

Zoekopdracht 8: Customer Experience Management + Factors OR Principles

Customer Experience Management [title], Customer Experience Management, Factors Principles, Customer Experience Management from 2012 to 2019

Publish or Perish 6.46.6370.7005

Search terms

Title words: Customer Experience Management

All of the words: Customer Experience Management

Any of the words: Factors Principles

The phrase: Customer Experience Management

Years: 2012 to 2019

Data retrieval

Data source: Google Scholar

Query date: 13-4-2019 20:36:33

Cache date: 13-4-2019 20:37:20

Query result: [0] The operation completed successfully.

Customer Experience Management [title], Customer Experience Management Implementation, Factors Principles, Customer Experience Management from 2012 to 2019

Publish or Perish 6.46.6370.7005

Search terms

Title words: Customer Experience Management

All of the words: Customer Experience Management Implementation

Any of the words: Factors Principles

The phrase: Customer Experience Management

Years: 2012 to 2019

Data retrieval

Data source: Google Scholar

Query date: 13-4-2019 20:30:45

Cache date: 13-4-2019 20:32:51

Query result: [0] The operation completed successfully.

Enterprise Architecture Customer Experience Management [title] from 2012 to 2019

Publish or Perish 6.46.6370.7005

Search terms

Title words: Enterprise Architecture Customer Experience Management

Years: 2012 to 2019

Data retrieval

Data source: Google Scholar

Query date: 6-5-2019 20:07:24

Cache date: 6-5-2019 20:07:25

Query result: [8257] No results were returned.

Zoekopdracht 11: Capabilities Digitale Transformatie

Bijlage 2: Longlist literatuur

Hieronder de longlist van de gevonden vakliteratuur. Deze literatuur is gesorteerd op basis van het zoekresultaat van de uitgevoerde zoekopdrachten.

Titel	Auteur(s)	Jaar
A comparison enterprise architecture implementation methodologies	BD Rouhani, MN Mahrin, F Nikpay...	2013
A comparison of practitioner and researcher definitions of enterprise architecture using an interpretation method	J Mentz, P Kotzé...	2012
A framework for modelling enterprise competencies: from theory to practice in enterprise architecture	R Vatankhah Barenji, M Hashemipour...	2015
A method for enterprise architecture alignment	T Clark, BS Barn, S Oussena	2012
A new paradigm for the continuous alignment of business and IT: Combining enterprise architecture modelling and enterprise ontology	K Hinkelmann, A Gerber, D Karagiannis...	2016
A systematic literature review on Enterprise Architecture Implementation Methodologies	BD Rouhani, MN Mahrin, F Nikpay, RB Ahmad...	2015
Alignment in enterprise architecture: A comparative analysis of four architectural approaches	T Magoulas, A Hadzic, T Saarikko, K Pessi	2012
An architecture and guiding framework for the social enterprise	V Burégio, Z Maamar, S Meira	2015
An architecture framework for enterprise IT service availability analysis	U Franke, P Johnson, J König	2014
An empirical analysis of the factors and measures of Enterprise Architecture Management success	M Lange, J Mendling, J Recker	2016
An exploration of enterprise architecture research.	D Simon, K Fischbach, D Schoder	2013
An integrated enterprise architecture framework for business-IT alignment	N Zarvić, R Wieringa	2014
An introduction to enterprise architecture	SA Bernard	2012
Analyzing the current trends in enterprise architecture frameworks	BH Cameron, E McMillan	2013
Application and project portfolio valuation using enterprise architecture and business requirements modelling	D Quartel, MWA Steen...	2012
Automatic data collection for enterprise architecture models	H Holm, M Buschle, R Lagerström...	2014
Automating enterprise architecture documentation using an enterprise service bus	M Buschle, M Ekstedt, S Grunow, M Hauder, F Matthes...	2012
Capturing business strategy and value in enterprise architecture to support portfolio valuation	ME Iacob, D Quartel, H Jonkers	2012
Collaborative enterprise architecture: enriching EA with lean, agile, and enterprise 2.0 practices	S Bente, U Bombosch, S Langade	2012
Collaborative evolution of enterprise architecture models	S Roth, M Hauder, F Matthes	2013
Design and prototypical implementation of a language empowering business users to define Key Performance Indicators for Enterprise Architecture Management	I Monahov, T Reschenhofer...	2013
Design of enterprise systems: Theory, architecture, and methods	RE Giachetti	2016
Digital enterprise architecture-transformation for the internet of things	A Zimmermann, R Schmidt, K Sandkuhl...	2015
Enterprise architecture and new generation information systems	DN Chorafas	2016
Enterprise architecture artifacts as boundary objects-A framework of properties	R Abraham	2013

Enterprise architecture as a means for coordination-An empirical study on actual and potential practice	R Abraham, S Aier, N Labusch	2012
Enterprise architecture as capability: Strategic application of competencies to govern enterprise transformation	JJ Korhonen, WA Molnar	2014
Enterprise architecture availability analysis using fault trees and stakeholder interviews	P Närman, U Franke, J König, M Buschle...	2014
Enterprise architecture development based on enterprise ontology	Z Rajabi, B Minaei, MA Seyyedi	2013
Enterprise Architecture Documentation: Current Practices and Future Directions.	S Roth, M Hauder, M Farwick, R Breu...	2013
Enterprise architecture documentation: Empirical analysis of information sources for automation	M Farwick, R Breu, M Hauder, S Roth...	2013
Enterprise Architecture Evaluation: a Systematic literature Review.	P Andersen, A Carugati, L Mola, A Carugati...	2014
Enterprise architecture management and its role in corporate strategic management	D Simon, K Fischbach, D Schoder	2014
Enterprise Architecture Management-einfach und effektiv: Ein praktischer Leitfaden für die Einführung von EAM	I Hanschke	2016
Enterprise architecture patterns	T Perroud, R Inversini	2013
Enterprise architecture, IT effectiveness and the mediating role of IT alignment in US hospitals	RV Bradley, RME Pratt, TA Byrd...	2012
Enterprise architecture: informed steering of enterprises in motion	HA Proper	2013
Enterprise architecture-towards essential sensemaking	H Proper, MM Lankhorst	2014
Enterprise business architecture: The formal link between strategy and results	R Whittle, CB Myrick	2016
Enterprise integration and information architecture: a systems perspective on industrial information integration	L Da Xu	2014
Examining adaptive case management to support processes for enterprise architecture management	M Hauder, D Münch, F Michel, A Utz...	2014
Exploring the future of enterprise architecture: A Zachman perspective	J Lapalme, A Gerber, A Van der Merwe, J Zachman...	2016
Formalizing and modeling enterprise architecture (EA) principles with goal-oriented requirements language (GRL)	D Marosin, M Van Zee, S Ghanavati	2016
From enterprise architecture to business models and back	ME Iacob, LO Meertens, H Jonkers...	2014
Goal-oriented requirements engineering and enterprise architecture: Two case studies and some lessons learned	W Engelsman, R Wieringa	2012
Handbook on enterprise architecture	P Bernus, L Nemes, G Schmidt	2012
Identifying and evaluating enterprise architecture risks using FMEA and fuzzy VIKOR	H Safari, Z Faraji, S Majidian	2016
Improving Government Enterprise Architecture Practice--Maturity Factor Analysis	A Ojo, T Janowski, E Estevez	2012
Institutionalization and the effectiveness of enterprise architecture management	S Weiss, S Aier, R Winter	2013
Integrating enterprise architecture and IT service management	N Gama, P Sousa, MM da Silva	2013
Investigating the role of an enterprise architecture project in the business-IT alignment in Iran	M Alaeddini, S Salekfard	2013
Manage risks through the enterprise architecture	J Barateiro, G Antunes...	2012
Mapping the enterprise architecture principles in TOGAF to the cybernetic concepts--An exploratory study	ME Zadeh, G Millar, E Lewis	2012
Measuring and managing the design restriction of enterprise architecture (EA) principles on EA models	D Marosin, S Ghanavati	2015

Modeling enterprise architecture with TOGAF: A practical guide using UML and BPMN	P Desfray, G Raymond	2014
Modeling resources and capabilities in enterprise architecture: A well-founded ontology-based proposal for ArchiMate	CLB Azevedo, ME Iacob, JPA Almeida...	2015
Organizational factors influencing enterprise architecture management challenges	M Hauder, C Schulz, S Roth...	2013
Overcoming implementation challenges in enterprise architecture management: a design theory for architecture-driven IT Management (ADRIMA)	J Löhe, C Legner	2014
Relating decisions in enterprise architecture using decision design graphs	G Plataniotis, S de Kinderen...	2013
SCOR-based enterprise architecture methodology	K Medini, JP Bourey	2012
Sociopolitical aspects of interoperability and enterprise architecture in e-government	M Janssen	2012
Strategic enterprise architecture management: challenges, best practices, and future developments	F Ahlemann, E Stettiner, M Messerschmidt, C Legner	2012
Strategisches Management der IT-Landschaft: Ein praktischer Leitfaden für das Enterprise Architecture Management	I Hanschke	2013
The enterprise and its architecture: ontology & challenges	LA Kappelman, JA Zachman	2013
The role of organizational culture for grounding, management, guidance and effectiveness of enterprise architecture principles	S Aier	2014
Three schools of thought on enterprise architecture	J Lapalme	2012
Towards a framework for enterprise architecture analytics	R Schmidt, M Wißotzki, D Jugel...	2014
Towards the development of the framework for inter sensing enterprise architecture	A Vargas, L Cuenca, A Boza, I Sacala...	2016
Understanding coordination support of enterprise architecture management–Empirical analysis and implications for practice	R Abraham, S Aier, N Labusch, R Winter	2013
Understanding the role of organizational culture for design and success of enterprise architecture management	S Aier	2013
Understanding the role of subcultures in the enterprise architecture process	H Niemetz, S De Kinderen...	2013
Using enterprise architecture artefacts in an organisation	E Niemi, S Pekkola	2017
Business Transformation Enablement Program: understanding enterprise architecture adoption in the European National Banking Domain through the Business ...	J Mallia	2016
Dominant Designs for Widespread Adoption? The Case of Alternative Designs in the Diffusion of Enterprise Architecture	Q Bui	2013
Mitigating Enterprise Architecture Adoption Challenges	N Syynimaa	2016
Modelling the resistance of Enterprise Architecture adoption process	N Syynimaa	2016
Adoption of Agile Enterprise Architecture in Large Organization: A Case Study	M Velumani	2017
Alternative designs in widespread innovation adoption: Empirical evidence from enterprise architecture implementation in us state governments	QN Bui, M Markus, S Newell	2015
An analysis of the adoption and usage of enterprise architecture	B Scholtz, A Calitz, A Connolley	2013
Beyond EA frameworks: Towards an understanding of the adoption of enterprise architecture management	K Haki, C Legner, F Ahlemann	2012
Connected Government as the New Normal: A Strategic Thinking Approach to Whole-of-Government Enterprise Architecture Adoption	P Saha	2012
Enterprise Architecture adoption challenges: An exploratory case study of the Norwegian higher education sector	DH Olsen, K Trelsgård	2016

Enterprise Architecture Adoption for Higher Education Institutions.	S Alamri, M Abdullah, A Albar	2018
Enterprise architecture adoption method for higher education institutions	N Syynimaa	2015
From problems to critical success factors of enterprise architecture adoption	V Seppänen	2014
Institutional Logics and Their Influence on Enterprise Architecture Adoption	D Dang	2019
Key Issues in Enterprise Architecture Adoption in the Public Sector	V Seppänen, K Penttinen, M Pulkkinen	2018
Method and Practical Guidelines for Overcoming Enterprise Architecture Adoption Challenges	N Syynimaa	2016
Modeling the Dynamics of Enterprise Architecture Adoption Process	N Syynimaa	2015
Modelling the Resistance of Enterprise Architecture Adoption	N Syynimaa	2015
Problems of enterprise architecture adoption in the public sector: root causes and some solutions	DD Dang, S Pekkola	2017
Measuring Enterprise Architecture Effectiveness using Key Performance Indicators	WA Gunther, W Heijstek	2015
Measuring Enterprise Architecture Effectiveness: A Focus on Key Performance Indicators	WA Günther	2014
Measuring enterprise architecture effectiveness: a focus on key performance indicators (Master's thesis)	WA Günther	2014
A Synthesis of Enterprise Architecture Effectiveness Constructs.	S Nkundla-Mgudlwa, JC Mentz	2017
Experience Report: Assessing a Global Financial Services Company on its Enterprise Architecture Effectiveness Using NAOMI	R Slot, H Van Vliet	
Measuring Enterprise Architecture Effectiveness	WA Günther	2014
Organizational Subcultures and Enterprise Architecture Effectiveness: an Explanatory Theory	H Faller	2016
Organizational subcultures and enterprise architecture effectiveness: Findings from a case study at a European airport company	H Faller, S de Kinderen...	2016
The impact of cultural differences on enterprise architecture effectiveness: A case study	H Faller, S De Kinderen	2014
3.4 Kundenerlebnis (Customer Experience)–Die Kundenwahrnehmung ist entscheidend	W funktioniert Gebietsplanung...	
5. Determinanten und Wirkungen von Customer Experience	S Schicht	
ANALISIS OMNICHANNEL CUSTOMER EXPERIENCE MATURITY DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA	AW Yanuardi, WT Wahyudi...	2016
Analyzing and improving customer experience at communication agency Cocomms	F Heimonen	2017
Applying complexity theory to deepen service dominant logic: Configural analysis of customer experience-and-outcome assessments of professional services for ...	PL Wu, SS Yeh, AG Woodside	2014
Appraisal of literature on customer experience in tourism sector: review and framework	A Adhikari, S Bhattacharya	2016
Are you providing the “right” customer experience? The case of Banca Popolare di Bari	P Klaus, M Gorgoglione, D Buonamassa...	2013
Better customer experience: Improving customer service in the order-delivery process	P Kärnä	2017
Chancen und Risiken des Customer Experience Managements in Genossenschaftsbanken	L Lindemann	2016
Conceptualising town centre image and the customer experience	C Hart, G Stachow, JW Cadogan	2013

Creating Hotel Services from a Perspective of Extraordinary Customer Experience	E Gołąb-Andrzejak, M Gębarowski	2018
Customer Experience	J Alcaide Casado, M Carlos Díez	2019
Customer experience analysis at a small Café	G Nguyen	2018
Customer experience from a self-service system perspective	M Åkesson, B Edvardsson...	2014
Customer experience in international fast food restaurants	H Vanharanta, J Kantola, J Einolander...	2017
Customer Experience in Tourist Information Office–Case: Porvoo Summer Info	J Roininen	2016
Customer experience management	D Jozic	2015
Customer Experience Management im B2B-Dienstleistungsbereich: Konzeption eines entscheidungsorientierten Managementansatzes	K Herbstritt	2015
Customer Experience Management: Konzeption eines entscheidungsorientierten Managementansatzes im B2B-Dienstleistungsbereich	K Herbstritt	2015
Customer Experience Management–Sprungbrett für Non Profit Organisationen	A Pusta, FW Neustadt	
Customer experience within retail environments: An embodied, spatial approach	A Yakhlef	2015
Customer experience, brand image and customer loyalty in telecommunication services	J Sirapracha, G Tocquer	2012
Customer experience, net emotional value and net promoter score on muslim middle class women in medan	SH Situmorang, ES Rini, I Muda	2017
Customer experience—a review and research agenda	R Jain, J Aagja, S Bagdare	2017
Customer experience—An analysis of the concept and its performance in airline brands	C Laming, K Mason	2014
Customer Experience—Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen	M Bruhn, K Hadwich	2012
Customer service experience in hotel operations: An empirical analysis	I Khan, RJ Garg, Z Rahman	2015
Das Zusammenspiel von Customer Experience und User Experience	M Steiner, MC Kindsmüller, J Thomaschewski	2017
Die Treiber der Customer Experience: So stärken Sie die Kundenbeziehung durch die Gestaltung des Einkaufserlebnisses	A Toth	
Digital Customer Experience Management der Plattform Steam: HMD Best Paper Award 2017	B Spottke	2018
Dimensional Analysis of Customer Experience in the Civil Aviation Sector	D Manhas, V Chauhan	2017
Elements of the customer experience in retail business	M Leminen	2016
Evaluating the impacts of customer experience on purchase intention	A Nasermoadei, KC Ling, F Maghnati	2013
Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: A cross-cultural perspective	EN Torres, X Fu, X Lehto	2014
Examining retail customer experience and the moderation effect of loyalty programmes	Z Lin, D Bennett	2014
Exploring the role of the online customer experience in firms' multi-channel strategy: An empirical analysis of the retail banking services sector	P Klaus, B Nguyen	2013
Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience	M Blázquez	2014
Fresh perspectives on customer experience	JR McColl-Kennedy, A Gustafsson...	2015

Gestaltungsebenen digitaler Plattformen und ihre Bedeutung für die Digital Customer Experience bei Steam	B Spottke	2018
Grundlagen des Customer Experience Managements	M Pavlis	2015
Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks: An analytic hierarchy process (AHP) approach	R Garg, Z Rahman, MN Qureshi...	2012
Influence of customer experience on loyalty and word-of-mouth in hospitality operations	G Cetin, FI Dincer	2014
Innovative Services und Customer Experience rund um den Kühlschmierstoff	R Berliat	2017
Kunden begeistern mit System: In 5 Schritten zur Customer Experience Execution, plus E-Book inside (ePub, mobi oder pdf)	FR Esch, D Kochann	2019
Managing customer experience and relationships: A strategic framework	D Peppers, M Rogers	2016
Mapping the Customer Experience Management Strategies for Customer Loyalty in Retail Hypermarket Jabodetabek	JM Logahan, JS Meliala, I Putong	2015
Measurement and impact of customer experience in banking sector	H Chahal, K Dutta	2015
Measuring customer experience in banks: scale development and validation	R Garg, Z Rahman, MN Qureshi	2014
Measuring retail customer experience	S Bagdare, R Jain	2013
Online customer experience: Implications for digital banking	V Štavljanin, V Pantović	2017
Pengaruh customer experience terhadap customer satisfaction melalui loyalty intention dan word of mouth pada internet banking PT. Bank International Indonesia ...	AW Chandra	2014
Phasenorientiertes Customer Experience Management im Kontext digitaler Medien	A Beilken	2016
Retail store environment and customer experience: a paradigm	I Sachdeva, S Goel	2015
Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience	NS Terblanche	2018
Service-Design Evaluation-Die Shopping-Center Customer Experience	O Lorenzen-Schmidt	2014
Social interaction, convenience and customer satisfaction: The mediating effect of customer experience	M Srivastava, D Kaul	2014
Store atmospherics and experiential marketing: A conceptual framework and research propositions for an extraordinary customer experience	SA de Farias, EC Aguiar, FVS Melo	2014
The case of Amazon. com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT)	P Klaus	2013
The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants	K Verleye	2015
The customer experience framework as baseline for strategy and implementation in services marketing	RA Nasution, AY Sembada, L Miliani, ND Resti...	2014
The effect of marketing automation on customer experience	T Rae	2016
The impact of generation Y's customer experience on banking sector	DR Alsalem	2016
The influence of customer experience quality on customers' behavioral intentions	H Kim, B Choi	2013
The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda	AM Kranzbühler, MHP Kleijnen...	2018
The role of servicescape as a driver of customer value in experience-centric service organizations: the Dragon Football Stadium case	T Fernandes, S Neves	2014

The wallpaper matters: Digital signage as customer-experience provider at the Harrods (London, UK) department store	C Dennis, J Joško Brakus...	2013
Towards a better measure of customer experience	PP Klaus, S Maklan	2013
Understanding customer experience throughout the customer journey	KN Lemon, PC Verhoef	2016
Using big data to improve customer experience and business performance	J Spiess, Y T'Joens, R Dragnea...	2014
Using netnography research method to reveal the underlying dimensions of the customer/tourist experience	A Rageh, TC Melewar	2013
Customer Experience Management–Der Weg ist das Ziel	K Goldhausen	2018
The language of marketplace rituals: implications for customer experience management	CC Otnes, BE Ilhan, A Kulkarni	2012
Action plan for improving omnichannel customer experience and digital lead management	H Huovila	2018
Antecedents and consequences of customer experience management-a literature review and research agenda	S Fatma	2014
Customer experience management and business performance	L Grønholdt, A Martensen...	2015
Customer Experience Management based Differentiation in Russia.: Case: VAV Group Oy	T Haapaniemi	2014
Customer experience management for smart commerce based on cognitive maps	M Komarov, Z Avdeeva	2015
Customer Experience Management in Construction Company	V Hoffrén	2017
Customer Experience Management: An Essential Factor in Building Customer Loyalty	E Lundaeva	2018
Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept	C Homburg, D Jozić, C Kuehnl	2017
DE RELATIE TUSSEN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EN CUSTOMER EXPERIENCE	Q Kékessy, JV Putte	
Literature Review-the Role of innovations in Customer Experience Management	A Häkkinen	2017
A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives	J Hwang, S Seo	2016
An Ecosystem for Customer Experience Management	A Cuadra-Sanchez...	2014
Beyond technology-based customer relationship management-it is total customer experience management	NR Ab Hamid, RM Akhir	2013
Cross-Functional Process Framework for Customer Experience and Customer Relationship Management: Reinventing a Dimension Mix to Value Co-creation	M Aiyer, JK Panigrahi, B Das, S Neurgaonkar	
Customer data collection infrastructure and Customer Experience Management: The SAQ Case Study	S Hombourger-Barès	2017
Customer Experience Management in Online Retailing-A Literature Review.	EPR TY, A Vardharaj	
Customer experience management: A new dimension for customer retention	CR Suryawanshi	2013
Customer relationship management and customer experience management using business online communities	S Alavi	2012
Delivering loyalty via customer experience management at DHL Freight	K MacGillavry, A Wilson	2014
Design of an enhanced Integrated Management System with Customer Experience Focus: The Business Process Framework (also known as eTOM) and ...	M Benhima, JP Reilly, H Benhima	2012
Digital Customer Experience Management	S Mujtabalshaq, MSCMPDR Daubner	

Enterprise Solution for Customer Experience Management	NGPM Shivamurthy...	2016
Impacts of Data Warehouse and Customer Experience Management (CEM)	KK Kim	
IT-based customer experience management: A systematic literature review	P Hendradi	2017
Kundenorientiertes Personalrecruiting. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Customer Experience Management	J Kootz	2014
Striking the right balance: How to design, implement, and operationalize Customer Experience Management programs	P Klaus, B Edvardsson	2014
The Challenge of Customer Experience Management	D Tučkar	2012
To understand, analyse and develop a model for holistic organisational communication to enhance customer experience management so as to create brand ...	CM Gonda	2012
Tuning of Customer Relationship Management (CRM) via Customer Experience Management (CEM) using Sentiment Analysis on Aspects Level	ALR Hamed, K Alomar, R Qiu, D Li	
Customer experience management	C Homburg, D Jozic, C Kühnl	2013
Customer experience management	R Morgan	2013
CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT	TYEP Rajan	
Customer experience management in digital channels with marketing automation	J Mattila	2016
Customer experience management in Food and Beverage outlet at Indian School of Business: Methodology and recommendations	A Purwar	2018
Customer Experience Management Overview	D Havíř	
... between Organization and Customers by utilizing Customer Experience: A Comprehensive and Transformative Approach to Customer Experience Management	NZA Khan, QA Nisar, A Anwar	2015
A Development Framework for Customer Experience Management Applications: Principles and Case Study	I Benzarti, H Mili	2017
A global customer experience management architecture	A Cuadra-Sánchez...	2012
Brand as customer experience management antecedent: dimensions, role and dynamics	AS Martin, F Jacob	
CEMenting Growth: Customer Experience Management as a driver of Growth	G Sundström, G Kashyap	2016
Context aware customer experience management: A development framework based on ontologies and computational intelligence	H Mili, I Benzarti, MJ Meurs, A Obaid...	2016
Critical Success Factors on Implementation of Customer Experience Management (CEM) Through Extended Marketing Mix	A Arineli, H Quintella	2015
Cultivating Emotional Branding Through Customer Experience Management: From the Holistic Experience Perspective	S Saini, J Singh	2019
Customer experience and its potential to extend business process management	Y Ruland	2016
Customer Experience Management	J Seligman, F FCIM	2018
Customer Experience Management (CEM)	SG Chimeno	2018
Customer Experience Management (CXM)–Development of a conceptual model for the digital organization	E Doherty, M Carcary, G Conway...	2017
CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT AND LOYALTY IN HEALTHCARE SECTOR: A STUDY OF SELECTED PRIVATE HOSPITALS IN LAGOS STATE ...	TT Borishade	2017

Customer Experience Management for Water Utilities	P Prevos	2017
CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN AN EMERGING ECONOMY: A CASE STUDY PERSPECTIVE	M Roberts-Lombard	2015
Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda	J Kandampully, T Zhang...	2018
Customer Experience Management in Telecom Operator Business: A Customer Service Perspective	M Uusitalo	2012
Customer experience management in the handover phase of office fit-out projects	R Lindberg	2016
Customer experience management vs. customer relationship management: comparative analysis	Y Sheremeta	2012
Customer Experience Management: A Framework For Successfully Managing The Customer Experience	K Mukerjee	2012
CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT: AN EMERGING BUSINESS REQUIREMENT	S Galande	
Customer Experience Management: Evolution and the Paradigm Shift in Marketing	P Chauhan, S Sarabhai	2018
Customer Experience Management: Is It Fundamental To Build Relationship Capital?	R Tamilarasan	
CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT: NEW GAME STRATEGY FOR COMPETITIVENESS	S Mashingaidze	2014
Customer Experience Management–How to Improve the Customer Experience Management and its Measurement	P Määttä	2015
CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT-THE EXPERIENTIAL JOURNEY	J Seligman	2018
Customer experience oriented service quality management	C Jian, L Wen-wang, Z Wen-an...	2012
Customer Experience Transformation in the Aviation Industry: Business Strategy Realization through Design Thinking, Innovation Management, and HPT	S Kan, D Chung, G Chung	2019
CX-LINER: DESIGN AND DEVELOPMENT OF A DIAGNOSTIC TOOL FOR CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN SMES	M Weber, AO Elferink	2017
Delivery customer experience management practices in the UK and Nigeria aviation industry	NG Nwokah, J Gladson-Nwokah	2013
Design of pre-emptive customer experience management systems for mobile broadband communications service providers	DD Rodriguez, P Hart	2016
Designing a Customer Experience Management Course	RR Klink, JQ Zhang, GA Athaide	2018
Developing a typology of customer experience management practice—from preservers to vanguards	P Klaus, B Edvardsson, S Maklan	2012
Does customer experience management pay off? Evidence from local versus global hotel brands in South Korea	SJ Yoon, HJ Lee	2017
Ecosystem for customer experience management	MV VERGARA, JP LAULAJAINEN, A MORAIS...	
Effective customer experience management in health-care sector of Nigeria: a conceptual model	R Worlu, OJ Kehinde...	2016
Effective Strategies for Implementation of Customer Experience Management in MSPs in Bosnia and Herzegovina	NB Curguz, D Ilisevic	2015
Improving customer experience management and measurement	J Nurkkala	2017
Incorporating Customer Experience Management Concepts within your Executive MBA Program	F Petit	2013
INFLUENCE OF CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT ON MARKET PERFORMANCE OF MULTINATIONAL INSURANCE COMPANIES IN KENYA	MC MBULA	2018
IN-SERVICE CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT	RTN Analytics	

IT-ENABLED CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT: SYSTEMS AND STRATEGIES TO ENHANCE PERFORMANCE	D Marchesani	2017
Marketing Managers Degrees of Awareness about the Significance of the Customer Experience Management (CEM) in the Jordanian Banking, Insurance and ...	TN Hashem, SSM Al-Aqra...	2017
MASTERING THE ART OF CO-CREATING TOGETHER AT MUSIC FESTIVALS—A PROCESS MODEL FOR CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT	E Koivisto, P Mattila, S Somppi	2017
Possibilities and limitations of using the customer experience management concept by universities	Z Waškowski	2017
Revitalizing the P's of e-marketing with customer experience management	S Chea, T Bui, M Luo	2012
Social media: The final frontier in customer experience management	M Parihar	2012
Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures	J Zolkiewski, V Story, J Burton, P Chan...	2017
Strategic Imperatives for Customer eXperience Management	M Latib	
Success Factors for the Implementation of Customer Experience Management in Start-ups	E Girault	2016
Supporting the Decision for a Customer Experience Management solution	N Cherifi, CM Chituc, H Eshuis	
The Application of Customer Experience Management in Agriculture Bank of Iran Necessities and Requirements	M Biabani, F Motalebi, SM Mohammadi...	
The CX-LINER: Customer experience management compass for SMEs	M Weber, AO Elferink	2016
The Development of Customer Experience Management Competency Scale in the Manufacturing industry	S Hui, Y Se	2015
THE EFFECT OF CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT TO CUSTOMER LOYALTY IN ALFAMART	JM Logahan, I Bernarto	
The Evolving Customer Experience Management Landscape: A Case Study on the Paper Machine Companies	B Mohajeri, S Bao, T Nyberg	2017
The Impact of IT-Enabled Customer Experience Management on Service Perceptions and Performance	D Marchesani, G Piccoli, T Lui	2017
Towards a holistic customer experience management framework for enterprises	L Du Plessis, M De Vries	2016
Towards continuous customer satisfaction and experience management: A measurement framework design case in wireless B2B industry	P Kettunen, M Ämmälä, T Sauvola, S Teppola...	2016
Understanding Customer Experience Management in Higher Education	VK Bhatt	2012
Understanding customer experience management in retailing	E Andajani	2015
Utilizing customer experience management framework to create a delightful service experience	R Sukwadi	2015
A Study on Customer Experience Management as a Strategy for Hypermarkets in South India	MV Kumar, D Ramana	2013
A study on the customer experience management in Indian Retail banks with special reference to multinational and public Sector banks	B Rajasekaran	2014
Achieving Customer Experience Excellence through a Quality Management System	D Zrymiak	2017
Bridging the gap between customer experience management and mobile shopping	S San-Martín, N Jiménez, N Puente	2019
Calculating customer experience management index for telecommunication service using genetic algorithm based weighted attributes	N Khan, MU Akram, A Shah...	2018

CONSUMER PURCHASE BEHAVIOR. AND CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN E-RETAILING	EPR TY, A Vardharaj	
Customer and shopper experience management	V Popa, M Barna	2013
Customer experience management	SR Parandker, D Lokku	2012
Customer Experience Management for Cancer Patients in a Tertiary Hospital	YH Won, JH Kim, EH Jung, EA Kwak, YJ Yang...	2017
Customer Experience Management in E-Commerce in Switzerland for Consumer Electronics	P Lehmann	2015
Customer experience management in retailing for retail patronage	S Mittal, A Gupta	2012
Customer Experience Management in Southeast Asian Markets: How Do Cultural and Social Challenges Affect European Companies?	T Krause	2018
Customer experience management in the music industry online communities	J Salo	2012
Customer experience management influences customer loyalty: Case study of supercenters in Thailand	S Wijaithammarit, T Taechamaneestit	2012
Customer Experience Management Rebooted: Are You an Experience Brand Or an Efficiency Brand?	S Walden	2017
Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company	S Joshi	2014
Customer Experience Management--A Call for Business Ethics beyond the Norm	O Slavoiu	2014
CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT-A CASE STUDY ON RELIANCE JIO	MK Swapna	
Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus: Customer Experience Management--111 Tipps zu Touchpoints, die Kunden begeistern	K Glattes	2016
Digital Customer Experience Management: Echte Vernetzung von Unternehmen mit Kunden	R Daubner, C Hüning	2018
Does customer experience management impact customer loyalty shopping at supermarket? The case in the Mekong Delta, Vietnam	LT Thuan, NH Ngoc, NT Trang	2018
Erlebnisqualität als Erfolgsfaktor für das Customer Experience Management: am Beispiel der vom Anbieter beeinflussbaren Kontaktpunkte einer Badepauschalreise	L Schnorbus	2016
Evaluating Customer Experience Management as a Tool for Customer-centrism and its Impact on Loyalty	H Sahni	2014
Examining and recognizing the interaction effect of customer experience management (case Isfahan city centerhyper) study	B Shakib, A Karbasi, AJ Nezhad	2017
Identify and Rank the Factors affecting customer Experience management of repeat customers	ASA Forushani, FA Meshkani, FSA Monfared	
Studying effects of aesthetic leadership on customer experience management in Karaj chain stores, Iran	BS Azimi, BS Azimi, H Alvedari, SH Nia	
The Impact of Automation Processes on Customer Experience Management	D Plata-Alf	2016
The impact of customer experience management on customer loyalty of supercenter's shopper in Thailand	S Wijaithammarit, T Taechamaneestit	2012
The Role of the Prosumer in Social Networks and the Sentiment Analysis for the Customer Experience Management	F Bellini, FD Ascenzo, A Ghi...	2014
Trying to become" The World's Cosiest Airport": A Case Study on Customer Experience Management from a Service Delivery Network perspective	C Bodderas	2015

... and Development of the CEM-Dashboard: A Diagnostic Tool to Determine Your Current Position and Improvement Directions in Customer Experience Management	M Weber, A Hofsink	2018
A Holistic Approach of Revenue Management and its Relation to Agile Marketing. Tourist Experience in a Customer-Driven Era	T Purcărea	2016
An architecture for customer experience management based on the Internet of Things	J Jamison, C Snow	2014
Customer experience management in the hotel industry: Principles, theory and practice	BS Luturlean, G Anggadwita	2016
Customer Experience Management: An Absolute Way to Delight the Customers	B Sumathisri, K Veerakumar...	2012
Customer Experience Management: Does a More Focused Approach to the Customer Experience Lead to Store Performance Measure Increases?	CL Conlon	2012
Influencing Factors in Customers' Intention to Re-visit Resort Hotels: The Roles of Customer Experience Management and Customer Value	BS Luturlean, R Hurriyati, LA Wibowo...	2018
Innovative Product Management Driving Enhanced Customer Experience Management (CEM)	NS Dutta	2015
Outcomes of entrepreneurship education in China: A customer experience management perspective	X Dou, X Zhu, JQ Zhang, J Wang	2019
Digital enterprise transformation: A business-driven approach to leveraging innovative IT	A Uhl, LA Gollenia	2016
The digital transformation: staying competitive	S Earley	2014
A dynamic capability approach to Digital transformation: A focus on key foundational themes	M Carcary, E Doherty, G Conway	2016
Digital Disruption is Redefining the Customer Experience: The Digital Transformation Approach of the Communications Service Providers	S Shrivastava	2017
Structuring digital transformation: a framework of action fields and its application at ZEISS	H Gimpel, S Hosseini, R Huber, L Probst, ...	2018
Social Business Adoption and Digital Transformation	J Maan	2015
From Customer Service to Customer Experience: The Drivers, Risks and Opportunities of Digital Transformation	L Boureau	2017
Customer-centric culture as enabler of digital transformation	N Banović-Ćurguz, D Ilišević	2018
Emergence of digital services innovation as a path to business transformation: Case of Communication Services Providers in GCC region	R Venkatesh, TK Singhal, L Mathew	2018
Digital transformation: a transformational performance-based conceptual model through co-creation strategy and business model innovation in the Industry 4.0 ...	LWW Mihardjo	2019
Exploring Digital Transformation and Digital Culture in Service Organizations	M Jäntti, S Hyvarinen	2018
Information and Technology's role and digital transformation challenges: a systematic literature	R Albino, CA Souza	2019
Antecedents of Market Orientation in The Banking Sector During Its Digital Transformation	H Haapio, H Karjaluo, J Mero	2019
Towards Digital Transformation with 5G Technology	N Banović-Ćurguz, D Ilišević, D Budimir	2018
The contribution of quality management to an organisation's digital transformation: a qualitative study	F Ponsignon, S Kleinhans, ...	2019
Business to digital transformation: a proposed framework for achieving business intelligence alignment	KD Russell, P O'Raghallaigh, P O'Reilly, ...	2018

Marketing Transformation: A qualitative study on how companies should cope with an empowered customer in the digital era	M Freudenthal, T Olsson	2019
The digital transformation of the telecommunication industry: A qualitative benchmark study in the telecommunication industry to identify success factors for a new ...	J Wiemker	2015
How to Recognize Opportunities for Digital Transformation: a framework for Large & Established Firms	A Lindberg, K Hemvik	2015
DIGITAL TRANSFORMATION FRAMEWORK: EXCELLENCE OF THINGS (EoT) FOR BUSINESS EXCELLENCE	SM Ali	2019
Digital Transformation The New rules of Marketing	J Seligman	2017
Increasing the success of digital transformation through increased accountability	V Rao	2019
Digital transformation: Challenges for companies in Serbia	N Savić, J Lazarević, Z Kukić, ...	2019
Marketing 4.0: come cambia il marketing con la digital transformation	V Facchin	2018
How does the Digital Transformation Change the Strategy of a Telecommunication Company?	E Gharib	2019

Bijlage 3: Shortlist literatuur

Hieronder de shortlist van de gevonden vakliteratuur. Deze literatuur is gesorteerd op basis van het zoekresultaat van de uitgevoerde zoekopdrachten.

Titel	Auteur(s)	Jaar
A new paradigm for the continuous alignment of business and IT: Combining enterprise architecture modelling and enterprise ontology	K Hinkelmann, A Gerber, D Karagiannis...	2016
A systematic literature review on Enterprise Architecture Implementation Methodologies	BD Rouhani, MN Mahrin, F Nikpay, RB Ahmad...	2015
An exploration of enterprise architecture research.	D Simon, K Fischbach, D Schoder	2013
An introduction to enterprise architecture	SA Bernard	2012
Collaborative evolution of enterprise architecture models	S Roth, M Hauder, F Matthes	2013
Enterprise architecture development based on enterprise ontology	Z Rajabi, B Minaei, MA Seyyedi	2013
Enterprise Architecture Documentation: Current Practices and Future Directions.	S Roth, M Hauder, M Farwick, R Breu...	2013
Enterprise Architecture Evaluation: a Systematic literature Review.	P Andersen, A Carugati, L Mola, A Carugati...	2014
Enterprise architecture management and its role in corporate strategic management	D Simon, K Fischbach, D Schoder	2014
From enterprise architecture to business models and back	ME Iacob, LO Meertens, H Jonkers...	2014
Identifying and evaluating enterprise architecture risks using FMEA and fuzzy VIKOR	H Safari, Z Faraji, S Majidian	2016
Institutionalization and the effectiveness of enterprise architecture management	S Weiss, S Aier, R Winter	2013
Organizational factors influencing enterprise architecture management challenges	M Hauder, C Schulz, S Roth...	2013
Overcoming implementation challenges in enterprise architecture management: a design theory for architecture-driven IT Management (ADRIMA)	J Löhe, C Legner	2014
Strategic enterprise architecture management: challenges, best practices, and future developments	F Ahlemann, E Stettiner, M Messerschmidt, C Legner	2012
The role of organizational culture for grounding, management, guidance and effectiveness of enterprise architecture principles	S Aier	2014
Understanding the role of subcultures in the enterprise architecture process	H Niemetz, S De Kinderen...	2013
Business Transformation Enablement Program: understanding enterprise architecture adoption in the European National Banking Domain through the Business ...	J Mallia	2016
Mitigating Enterprise Architecture Adoption Challenges	N Syynimaa	2016
Adoption of Agile Enterprise Architecture in Large Organization: A Case Study	M Velumani	2017
Beyond EA frameworks: Towards an understanding of the adoption of enterprise architecture management	K Haki, C Legner, F Ahlemann	2012
Enterprise Architecture Adoption for Higher Education Institutions.	S Alamri, M Abdullah, A Albar	2018
Enterprise architecture adoption method for higher education institutions	N Syynimaa	2015

From problems to critical success factors of enterprise architecture adoption	V Seppänen	2014
A Synthesis of Enterprise Architecture Effectiveness Constructs.	S Nkundla-Mgudlwa, JC Mentz	2017
Measuring Enterprise Architecture Effectiveness	WA Günther	2014
Organizational Subcultures and Enterprise Architecture Effectiveness: an Explanatory Theory	H Faller	2016
The impact of cultural differences on enterprise architecture effectiveness: A case study	H Faller, S De Kinderen	2014
Are you providing the “right” customer experience? The case of Banca Popolare di Bari	P Klaus, M Gorgoglione, D Buonamassa...	2013
Customer experience from a self-service system perspective	M Åkesson, B Edvardsson...	2014
Customer experience—a review and research agenda	R Jain, J Aagja, S Bagdare	2017
Exploring the role of the online customer experience in firms' multi-channel strategy: An empirical analysis of the retail banking services sector	P Klaus, B Nguyen	2013
Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks: An analytic hierarchy process (AHP) approach	R Garg, Z Rahman, MN Qureshi...	2012
The case of Amazon. com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT)	P Klaus	2013
The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda	AM Kranzbühler, MHP Kleijnen...	2018
Understanding customer experience throughout the customer journey	KN Lemon, PC Verhoef	2016
Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept	C Homburg, D Jozić, C Kuehnl	2017
DE RELATIE TUSSEN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EN CUSTOMER EXPERIENCE	Q Kékessy, JV Putte	2018
Striking the right balance: How to design, implement, and operationalize Customer Experience Management programs	P Klaus, B Edvardsson	2014
Customer experience and its potential to extend business process management	Y Ruland	2016
Customer Experience Management: Evolution and the Paradigm Shift in Marketing	P Chauhan, S Sarabhai	2018
Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures	J Zolkiewski, V Story, J Burton, P Chan...	2017
Towards a holistic customer experience management framework for enterprises	L Du Plessis, M De Vries	2016
A dynamic capability approach to Digital transformation: A focus on key foundational themes	M Carcary, E Doherty, G Conway	2016
Structuring digital transformation: a framework of action fields and its application at ZEISS	H Gimpel, S Hosseini, R Huber, L Probst, ...	2018
Digital transformation: a transformational performance-based conceptual model through co-creation strategy and business model innovation in the Industry 4.0	LWW Mihardjo	2019
Antecedents of Market Orientation in The Banking Sector During Its Digital Transformation	H Haapio, H Karjaluto, J Mero	2019
The digital transformation of the telecommunication industry: A qualitative benchmark study in the telecommunication industry to identify success factors	J Wiemker	2015
How to Recognize Opportunities for Digital Transformation: a framework for Large & Established Firms	A Lindberg, K Hemvik	2015

Increasing the success of digital transformation through increased accountability	V Rao	2019
---	-------	------

Bijlage 4: Ondersteunende literatuur

- Achachlouei, M (2012). The Concept of Enterprise Architecture in Academic Research
- Ahleman, F., Stettiner, E., Messerschmidt, M., & Legner, C. (2012). Strategic Enterprise Architecture Management - Challenges, Best Practices, and Future Developments. Heidelberg, Germany: Springer.
- Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2005). Een nieuwe kijk op de experience economy: betekenisvolle belevenissen: Pearson Education.
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry.
- Du Plessis, L., & De Vries, M. (2016). Towards a holistic customer experience management framework for enterprises. South African Journal of Industrial Engineering, 27(3), 23-36.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. Journal of the Academy of Marketing Science, 45(3), 377-401.
- Mikalef, P., Pateli, A., & Wetering, R. V. d. (2016). IT flexibility and competitive performance: The mediating role of IT-enabled dynamic capabilities.
- Pine, B. J., Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy: work is theatre & every business a stage: Harvard Business Press.
- Ross, J. W. (2003). Creating a Strategic IT Architecture Competency: Learning in Stages.
- Scardovi, C. (2017). Digital transformation in financial services: Springer.
- Simon, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2013). An Exploration of Enterprise Architecture Research. Communications of the Association for Information Systems, 32, 1.
- Speek, G. (2012). Enterprise Architectuur: een principekwestie-Een verkennend onderzoek naar problemen bij het classificeren van architectuurprincipes. Open Universiteit Nederland,
- Synnimaa, N. (2015). Enterprise architecture adoption method for higher education institutions. University of Reading,
- Steenbergen, M. v. (2011). Maturity and Effectiveness of Enterprise Architecture.
- Tamm, T., Seddon, P. B., Shanks, G., & Reynolds, P. (2011). How Does Enterprise Architecture Add Value to Organisations? Communications of the Association for Information Systems, 28, 1.
- Vasiljeva, T., & Lukanova, K. (2016). COMMERCIAL BANKS AND FINTECH COMPANIES IN THE DIGITAL TRANSFORMATION: CHALLENGES FOR THE FUTURE. Journal of Business Management(11).
- Wetering, R. V. d., & Bos, R. (2016). A meta-framework for Efficacious Adaptive Enterprise Architectures.
- Wetering, R. V. d., Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). A strategic alignment model for IT flexibility and dynamic capabilities: Toward an assessment tool.
- Zachman, J. (1987). A Framework for Information Systems Architecture. IBM systems journal.

Bijlage 5: Theoretisch kader

Het uitgevoerde literatuuronderzoek heeft geleid tot een diepgaand inzicht in de kennisdomeinen van dit onderzoek. Hiermee zijn de relevante concepten en het theoretisch veronderstelde raakvlak gedefinieerd. In deze bijlage is het theoretisch kader beschreven op basis van de geselecteerde publicaties.

1. Enterprise Architectuur

Definitie

In de gevonden literatuur worden een veelvoud aan definities voor Enterprise Architectuur gehanteerd. In het artikel 'Enterprise Architecture Evaluation: a Systematic literature Review' (Andersen et al., 2014) wordt op een globale wijze de ontwikkeling van het kennisdomein uiteengezet. Binnen het kennisdomein wordt het artikel 'A Framework for Information Systems Architecture' (Zachman, 1987) beschouwd als eerste framework om de Enterprise Architectuur te beschrijven. Met de publicatie van het boek 'Developing a Blueprint for Data, Applications and Technology: Enterprise Architecture Planning' door Steven Spewak in 1992 wordt de eerste EA implementatie methodologie beschreven en wordt de EA planningscyclus als methodologie onderdeel van het framework (Rouhani et al., 2015). Door deze volledige levenscyclus is de holistische visie mogelijk, Hauder et al stellen in 2013 dat *"Undoubtedly, Enterprise Architecture Management (EAM) has established itself as a valuable means to plan, coordinate, and guide continuous transformations of today's organizations."* (Hauder et al., 2013). Hierbij zien zij het holistisch standpunt als visie waarmee EAM *"covers all dimensions of an enterprise (business, application, information, data, and infrastructure aspects), fosters the usage of common language, and provides a consistent decision base in order to ultimately align business and IT"* (Aier et al., 2008). Deze holistische visie is ook terug te zien in de door meerdere auteurs opgestelde definities die zijn opgenomen in tabel 25.

Auteur/referentie	Definitie
(Lankhorst, 2005)	<i>"a coherent whole of principles, methods, and models that are used in the design and realisation of an enterprise's organisational structure, business processes, information systems, and infrastructure"</i>
(Kaisler et al., 2005)	<i>"An enterprise architecture identifies the main components of the organization, its information systems, the ways in which these components work together in order to achieve defined business objectives, and the way in which information systems support the business processes of the organization. The components include staff, business processes, technology, information, financial and other resources, etc."</i>
(Tamm et al., 2011)	<i>"EA aims to define a suitable operating platform to support an organisation's future goals and the roadmap for moving towards this vision."</i>
(Bernard, 2012)	<i>"The analysis and documentation of an Enterprise in its current and future states from an integrated strategy, business and technology perspective."</i>
(Speek, 2012)	<i>"het doel van EA is om de processen, organisatiestructuren, informatievoorziening en technologie in een organisatie zo samenhangend mogelijk te ontwerpen en implementeren"</i>
Faraji, & Majidian, 2016)	<i>EA is an approach for managing and developing an organization, adopting an overall view of its business processes, information systems (IS), information and technological infrastructure"</i>
(ISO/IEC/IEEE, 2011)	<i>"The fundamental organization of a system, embodied in its components, their relationships to each other and the environment, and the principles governing its design and evolution."</i>
(Gartner, 2018b)	<i>"Enterprise architecture is a discipline for proactively and holistically leading enterprise responses to disruptive forces by identifying and analysing the execution of change toward desired business vision and outcomes."</i>

Tabel 25: Holistisch georiënteerde definities EA

Kenmerkend voor deze holistische georiënteerde definities is de zienswijze van EA als management-filosofie om een organisatiestrategie te vormgeven en implementeren. Daarbij is het dat elke auteur zijn eigen specifieke definitie hanteert en er binnen het vakgebied geen consensus is over de definitie van EA. Dit is ook aangetoond door Achachlouei in zijn thesis 'The Concept of Enterprise Architecture in Academic Research'; hij stelt dat:

"In addressing the similarities and differences among the research circles' views, this study demonstrates that, even in academic research and doctoral dissertations, researches do not unpack the definitions of terms central to the concept of EA. In other words, they take these terms for granted, presuming their definitions are uncontested." (M.Achachlouei, 2012)

Gezien de wijze waarop definities binnen het vakgebied worden gehanteerd, is de keuze voor de definitie van EA en EAM in de gebiedsverkenning van deze scriptie als valide te beschouwen bij gebrek aan beter onderbouwde keuzes binnen de literatuur.

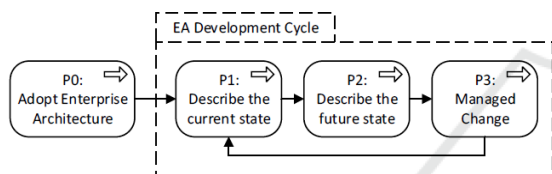
2. Enterprise Architectuur: adoptie en effectiviteit

In de gebiedsverkenning is reeds gesteld dat Enterprise Architectuur als vakgebied ten doel heeft om d.m.v. het ontwerp van de organisatie, haar processen en de informatievoorziening bij de te dragen aan het realiseren van haar strategische doelen. Dit onderzoek beoogt inzicht te geven in de rol van EA bij de implementatie van CEM; als afgeleide onderzoeksvraag hiervan is gesteld om inzicht te verkrijgen in welke factoren en/of principes er zijn te onderscheiden op de adoptie en effectiviteit van EA. In de hiernavolgende secties wordt per concept de een uitwerking gegeven van de gevonden literatuur.

Adoptie

De adoptie van EA is te zien als de wijze waarop een organisatie de wijziging bestuurd van voorgenomen toekomstige EA (Syynimaa, 2015). Deze definitie vertoont echter veel overeenkomsten met de eerder omschreven definities van zowel EA als EAM en men zou vanuit het holistische en integrale perspectief adoptie kunnen beschouwen als de vaardigheid waarmee organisaties haar alignment tussen Business & IT besturen en afstemmen op interne & externe ontwikkelingen. Daaropvolgend kan gesteld worden dat de adoptie van EA en EAM aan elkaar verbonden zijn, zonder besturing (EAM) is er geen adoptie van EA en zonder adoptie van EAM (besturing) is er geen adoptie van EA. Met deze redenering als uitgangspunt is binnen dit onderzoek gekozen om de adoptie van EA en EAM gezamenlijk te beschrijven.

Syynimaa heeft een methode voor de adoptie van EA ontwikkeld, EAAM, die zich kenmerkt door eenvoud. Deze bestaat uit vier processen: 'P0: Adopt Enterprise Architecture', 'P1: Describe the current state', 'P2: Describe the future state', 'P3: Managed Change' (Syynimaa, 2016).



Figuur 16: Enterprise Architecture Processes (Syynimaa, 2016)

Voor de adoptie van EA worden door hem vier activiteiten onderscheiden: Explain EA benefits, Acquire Mandate, Organise EA learning, and Conduct EA adoption waarmee invulling wordt gegeven aan de door hem benoemde EA adoptie factoren: Readiness for Change, Individual and Organisational Learning Effects of EA, Training and Understanding EA Benefits, Role of Managerial Intervention and Leadership Style.

Binnen de adoptiefactor 'Organisation Learning Effects of EA' wordt het 4i model van Mintzberg aangehaald, waarbij adoptie bereikt is als *"Institutionalising incorporates that learning across the organization by imbedding it in its systems, structures, routines, and practices"* (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005; Syynimaa, 2016). Deze theorie en adoptiefactor wordt ook voor EAM door meerdere auteurs onderschreven. Haki et al stellen dat *"When adopting EAM, companies must institutionalize EAM in their organizations.... They must design their organizations to explicitly manage the EA life-cycle, conceptualize and document the EA in the form of models, and introduce new governance regimes."* (Haki et al., 2012). Door (Weiss et al., 2013) wordt gesteld dat *"in order to make EAM effective it is necessary to institutionalize EAM in an organization."* en geven daarbij vier aanbevelingen voor EAM-professionals:

“(1) Ideally backed up by senior management, run “marketing campaigns” for EAM and position it as desirable and rewarding for both the organization and affected stakeholders in order to raise social legitimacy. (2) Raise perceived efficiency gains of stakeholders by showing that EAM actually helps conducting analyses and projects more efficiently. This implies in particular that EAM should also find a mode that allows for quick help instead of in-depth and elaborate architecture assessment. Also, architects should gather case studies of success stories, if possible from their own organization. (3) Rationalize EAM procedures by anchoring them in or at least deriving them from the organization’s strategy. Secondly, EAM norms and values should find a senior advocate or sponsor that raises the awareness of architectural issues personally. Again, this aspect of institutionalization has a lot to do with (stakeholder-specific) communication, which according to our experience is oftentimes lacking among architects that are more focused on technical matters. (4) Finally, trust building is crucial according to our study. To this end, being perceived as restrictor of design freedom or as ‘police’ is rarely helpful, even if this is eventually part of the job.” (Weiss et al., 2013)

Op basis van deze aanbevelingen is de veronderstelling te maken dat gedurende het adoptieproces van EAM, en derhalve ook EA, het managen van stakeholdersbelangen benodigd is ten aanzien van de voor die stakeholder relevante aspecten.

Haki et al. hebben onderzoek gedaan naar de wijze waarop EAM adoptie wordt gedaan en onderscheiden twee adoptieperspectieven:

“The evolutionary perspective describes a single path for EAM adoption and is often associated with clear maturity levels. The contingency perspective argues that there is no best way to adopt EAM, but that adoption depends on different contingency factors.” (Haki et al., 2012).

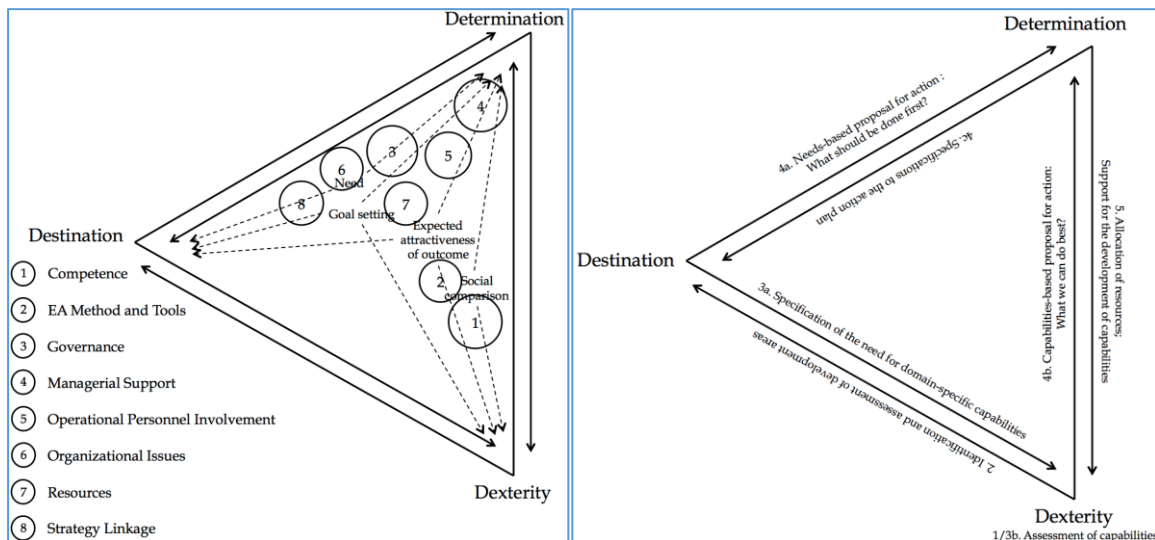
Daarbij komen zij tot de conclusie dat:

“Our main research result is four different EAM archetypes that illustrate very diverse EAM approaches in different contingencies. Depending on the archetype, EAM initiatives will have different foci. Our study therefore relativizes the importance of EA frameworks and modeling for the success of EAM adoption, something which is at the core of the modeling-oriented archetype. It suggests three complementary approaches that emphasize governance, architecture paradigms, or core applications when adoption EAM.” (Haki et al., 2012)

Op basis van deze studie valt te stellen dat het gebruik van een framework zoals TOGAF valt te verenigen met een modelgebaseerde EA-implementatie en dat voor implementaties met andere situationele of organisatorische factoren een andere aanpak meer geschikt is. Deze ontwikkeling is ook zichtbaar in de generiek georiënteerde doorontwikkeling van het EAAM adoptiemodel van Syynimaa. In de ‘originele versie’ (Syynimaa, 2015) vangt dit aan met de keuze van een EA framework, terwijl de ‘verbeterde/gegeneraliseerde versie’ (Syynimaa, 2016) aanvangt met de subprocessen ‘Explain EA benefits’ en ‘Organise EA training’ teneinde het effect te minimaliseren van onbegrip van EA concepten (Syynimaa, 2016). Op basis hiervan is te veronderstellen dat kennis van EA concepten en processen een adoptiefactor is voor EA en EAM is bij een organisatie.

Een dergelijk vergelijkbaar generieke aanpak voor de adoptie van EA is door Seppänen opgesteld. Op basis van een analyse van probleemgebieden bij de adoptie van EA is hij gekomen tot het 3D-model voor de adoptie van EA (Seppänen, 2014). In dit model worden acht soorten probleemgebieden (adoptiefactorcategorieën) onderkend: 1) Competence, 2) EA Method and Tools, 3) Governance, 4)

Managerial Support, 5) Operational Personnel Involvement, 6) Organizational Issues, 7) Resources, 8) Strategy Linkage die verdeeld zijn over drie klassen van kritische succesfactoren voor adoptie: 1) Determination, 2) Destination, 3) Dexterity (Seppänen, 2014). Met deze klassen wordt binnen dit model gevolg gegeven aan het situationele aspect van de organisatie waar EA wordt geadopteerd.



Figuur 17: 3D-model (Seppänen, 2014), probleemgebieden, motivatoren a.d.h.v. relatie tot klassen en onderlinge relatie klassen.

Een ander perspectief op adoptie van EA is het kijken naar de risico's die samenhangen met de implementatie van EA/EAM bij een organisatie. De veronderstelling daarbij is dat deze risico's feitelijk de 'omgekeerde' adoptiefactoren van EA zijn. Safari et al. hebben onderzoek gedaan naar deze risicofactoren en komen tot de conclusie dat:

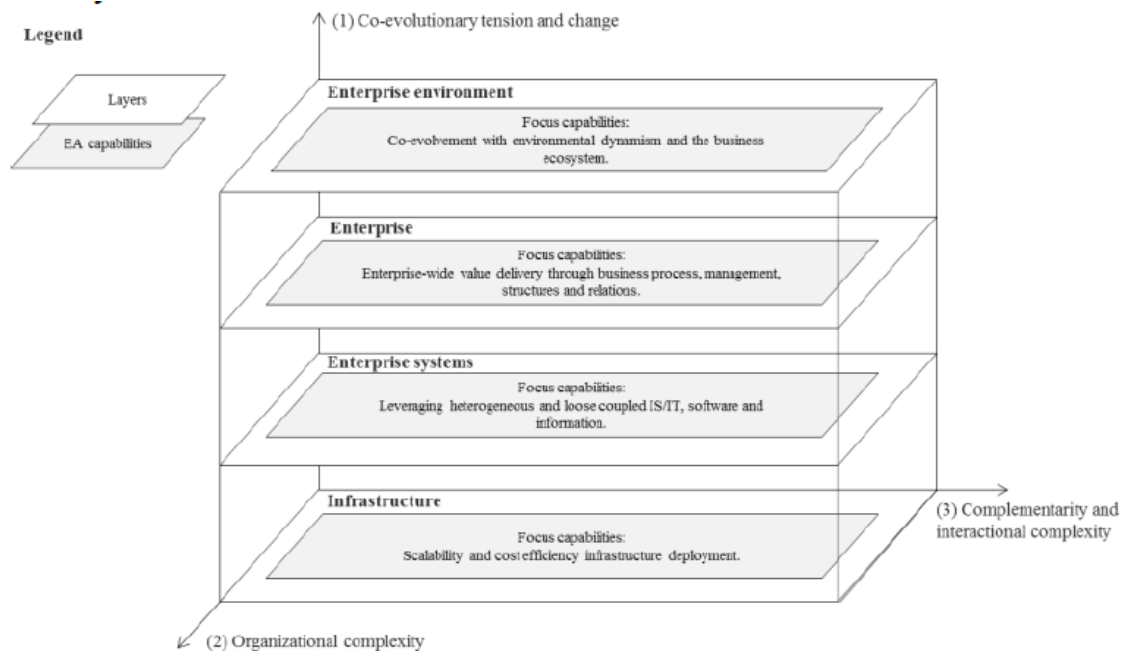
“the most important potential risk factors are:

1. Work practice 2. Infrastructure 3. Firm-specific 4. Lack of modeling tools 5. Technology 6. Participants 7. Markets 8. Organizational environment 9. Loss of key personnel 10. Information. According to the research results, business process design and documentation, unbalanced processes, lack of technology, management approach, human knowledge and skills to support work systems, and organizational culture are main areas for improvement. These risk factors are classifying to different classes such as organizational capital (including culture and physical infrastructure), informational capital, and human capital. Capitals are related to organization foundations. Then the most important risks for EA implementation are linked to the basis of organizations. Therefore, investigation in enterprise architecture readiness before its implementation is necessary. (Safari et al., 2016)

Op basis van dit onderzoek is te stellen dat voor adoptie van EA de belangrijkste factoren zich manifesteren op het elementaire niveau van een organisatie. Dit zou verklaard kunnen worden door het holistische en integrale perspectief van EA/EAM waardoor een implementatie hiervan invloed heeft op de gehele organisatie en de organisatie derhalve voldoende ontvankelijk dient te zijn voor het gebruik van dit besturingsmechanisme.

Een geheel andere invalshoek op de adoptie van EA en EAM is die van de voortdurende aanpassing, adaptie. (Wetering & Bos, 2016) hebben het in figuur 18 weergegeven 2EA-metaframework opgesteld waarmee op basis van een achttal principes invulling kan worden gegeven aan een constante aanpassingsdynamiek van organisatievaardigheden (capabilities) en daarmee samenhangende EA. De door hun benoemde principes zijn: 'Adaptive Tension', 'Deviation Amplification', 'Change

Rate', 'Requisite Variety', 'Modular Design', 'Causal Intricacy', 'Complementarity', 'Coordination Rhythm'.



Figuur 18: 2EA framework (Wetering & Bos, 2016)

Met de hierboven beschreven factoren en principes voor de adoptie van EA&EAM is het in een specifieke organisatie mogelijk een implementatie van EA&EAM als besturingsmechanisme te vervullen. De vraag die dan rest is in welke mate dit besturingsmechanisme ook effectief is. Dit is uitgewerkt in de hieronder volgende sectie.

Effectiviteit

De effectiviteit van EA is gebaseerd op de mate waarin de EA doelen zijn bereikt in het perspectief van de stakeholders (Van der Raadt, Bonnet, Schouten, & Van Vliet, 2010) maar ook de mate waarin een EA practice in staat is om een organisatie te leiden tot het behalen van de organisatiedoelen (Nkundla-Mgudlwa & Mentz, 2017; Rouhani et al., 2015). Syynimaa omschrijft deze doelen van EA treffend als:

“The purpose of the EA was classified to two main categories, To meet goals (of stakeholders) and To create value (to organisation). The former category includes concepts that stakeholder’s are considering being organisation’s goals. The latter category includes properties or capabilities that are adding or creating value to organisation.” (Syynimaa, 2015)

De effectiviteit waarmee deze doelen worden bereikt wordt naar veronderstelling gestuurd door factoren en/of principes. Voor EA principes is door Aier gesteld dat:

“Most authors agree that EA targets a holistic scope and therefore provides a broad and aggregate view of the “Business-to-IT” stack of an entire organization covering strategic aspects, organizational structure, business processes, software and data, as well as IT infrastructure. EAPs are—besides EA planning—an important component of EAM guiding the evolution or transformation of an organization.” (Aier, 2014)

Daarbij is een EA principe gedefinieerd als:

“as a restriction of design freedom for projects transforming EA from an as-is state into a to-be state. An EAP should be based on corporate strategy. It does not include statements on particular business requirements but on the way these requirements are implemented (constructional view)” (Aier, 2014).

Door (Velumani, 2017) wordt de toegevoegde waarde van EA principes voor de effectiviteit van EA helder omschreven, hij stelt dat:

“The goal of Enterprise Architecture principles is to provide assistance in describing the current state of an organization, evaluating Enterprise Architecture elements, and proposing the future target state of the organization. EA Principles help in formulating rules, guidelines, and criteria for evaluating and designing architectures to integrate business and IT principles in an organization.”

(Speek, 2012) heeft onderzoek verricht naar het classificeren van EA-principes. Hij onderkent het belang hiervan en benoemt o.a. een vorm van misclassificatie en stelt dat m.b.t. EA principes een ordeningsprincipe van de principes en een proces om een gemeenschappelijk begrip en een gemeenschappelijke taal dient te worden ontwikkeld zodat de EA principes haar maximale bijdrage aan de effectiviteit van EA kunnen leveren. Dit belang van ‘gemeenschappelijk begrip en taal’ is te relateren aan de belangrijkste bevinding van Aier in dit artikel; het is het verband van de organisatiecultuur t.o.v. de effectiviteit van deze EA principes: Grounding, Management, Guidance and Effectiveness. Daarbij is het Competing Values Model (Denison & Spreitzer, 1991),(Quinn & Rohrbaugh, 1983) gebruikt om de organisatiecultuur te duiden en worden een aantal specifieke aanbevelingen gegeven voor het vormgeven en implementeren van EA principes a.d.h.v. de veronderstelde organisatiecultuur. Faller et al onderschrijven deze conclusie maar zien echter dat door communicatie issues tussen de verschillende subculturen -groepen binnen een organisatie: divisies/afdelingen/teams/projecten: stakeholders- een verminderde effectiviteit van EA aannemelijk is in transformaties (Faller et al., 2013). Hun onderzoek toont aan dat *“that different subcultures preferred different communication means and styles”* (Faller et al., 2013) wat in aanvullend onderzoek heeft geleid tot het inzicht dat

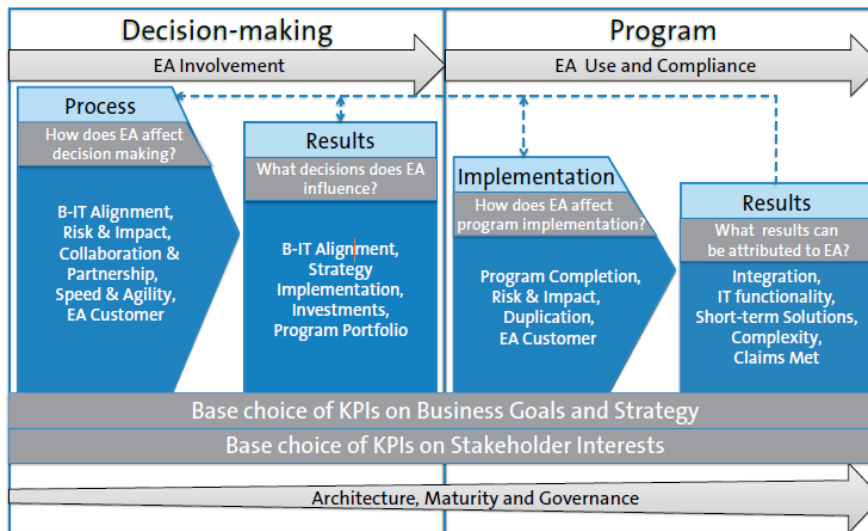
“Concerning the subcultures themselves, we have identified four different levels of sub cultural differences ...: (1) differences between EA delivery and their non EA stakeholders, (2) differences between EA delivery and EA decision making, (3) differences among the non EA stakeholders, and (4) differences within EA delivery.” (Faller, 2016)

Wat tevens weer aansluit op de aanbeveling van (Speek, 2012) om een gemeenschappelijk begrip en een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen m.b.t. EA principes. Derhalve is communicatie als factor voor de effectiviteit van EA te beschouwen. Een EA principe is op basis van het bovenstaande het resultaat van een EA implementatie bij een organisatie en geldt als richtlijn/beslisregel om te komen tot keuzes bij het beschrijven van de gewenste EA.

Een andere insteek om inzicht te verkrijgen in de factoren en principes die EA effectiviteit bepalen is het inzichtelijk maken van de EA factoren en principes in studies waarop gemeten wordt en/of de frameworks naar het meten van de effectiviteit van EA.

Door (Günther, 2014) is het Focus Framework for Enterprise Architecture Measurements (FFEAM) opgesteld zoals weergegeven in figuur 19. Dit framework hanteert een onderverdeling in vier aandachtsgebieden *“the decisionmaking process, the decision-making results, program implementation, and the actual program results”* (Günther, 2014) waarbij vervolgens afhankelijk van

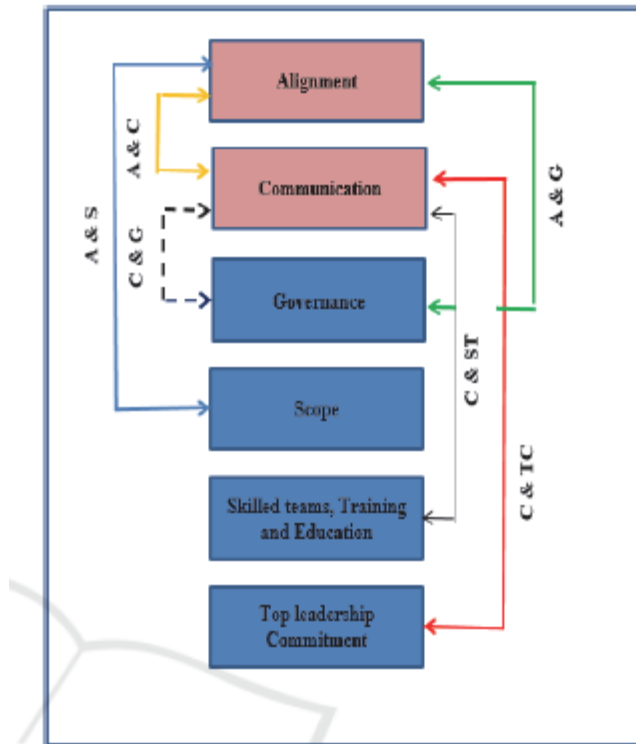
de te meten organisatie 22 KPI's zijn opgenomen als meetbare grootheden.



Figuur 19: The Focus Framework for Enterprise Architecture Measurements (Günther, 2014)

Door (Nkundla-Mgudlwa & Mentz, 2017) is een synthese gemaakt van de voorkomende Enterprise Architectuur Effectiviteits Constructen [EAEC] binnen het kennisdomein. Ook het hierboven gerefereerde werk van Günther was hiervan onderdeel. Zij stellen dat:

“The EAEC consists of six measurement constructs namely: communication, alignment, governance, top leadership commitment, scope, skilled teams, training and education. Good communication skills and business to IT alignment are considered the common measurement constructs among other measurement constructs because they either have a direct relationship or indirect relationship with other measurement construct. Measuring the effectiveness of EA implementation requires that the 6 measurement constructs be present... Figure 2 shows an illustration of the 6 measurement constructs as well as the relationships between them. The Alignment and Communication constructs are shaded in a different colour than the other four constructs because they either have a direct or indirect relationship with the other four measurement constructs. Therefore, Alignment and Communication are 2 measurement constructs that are common among the measurement constructs. This means that the other 4 measurement constructs either have a direct or indirect relationship with Alignment or Communication or both. The relationships are labelled as bidirectional arrows in the diagram.” (Nkundla-Mgudlwa & Mentz, 2017)



Figuur 20: Figure 2: Measurement Constructs and Relationships (Nkundla-Mgudlwa & Mentz, 2017)

Hieruit valt te destilleren dat er zes factoren te onderscheiden zijn voor die de effectiviteit van EA bij een organisatie beïnvloeden: communicatie, alignment, governance, topmanagement-commitment, scope, vaardige teams en opleiding&training.

3. Customer Experience Management

Definitie

Customer Experience Management als vakgebied is pas recentelijk (sinds 2008) waarneembaar in de literatuur (Du Plessis & De Vries, 2016). Het vakgebied is nog sterk in ontwikkeling en vloeit voort uit het ontstaan van het concept Customer Experience [CX] binnen het kennisdomein marketing. Dit concept CX is ontstaan in de jaren 80 en definitief gegrond door de publicatie 'The experience economy' van (Pine et al., 1999). Daarbij zien meerdere academia CX als een "strategic process for creating holistic customer value, achieving differentiation and sustainable competitive advantage" (Jain et al., 2017) Deze auteurs hebben een uitgebreide literatuurstudie gedaan naar CX en CEM en komen tot volgende conclusies:

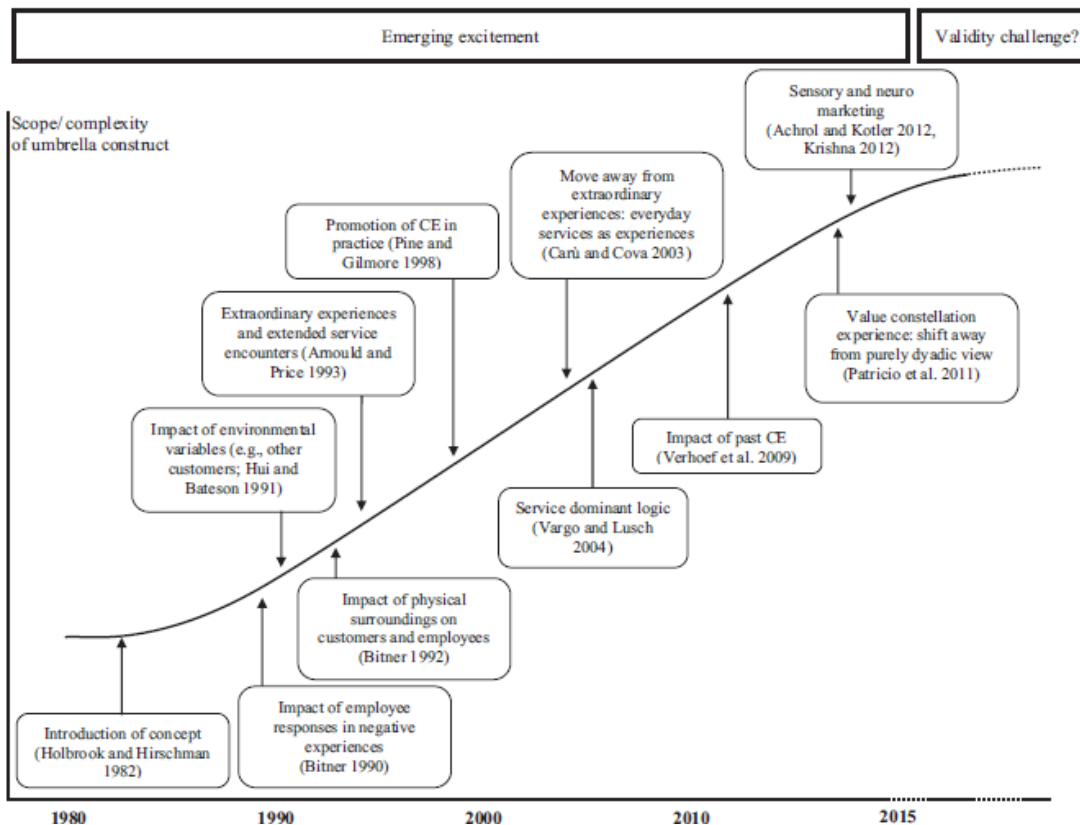
- CX is 'emerged' tot een belangrijk concept om concurrentievoordelen te bewerkstelligen.
- Er zijn verschillende perspectieven en definities van CX, als deze worden gecombineerd is te komen tot een definitie:

"Customer experience is described as a holistic concept, representing sum total of feelings, perceptions and attitudes created during successive stages of consumption process as a result of interactive process. It is created by integrating customer interaction, co-creation and personalization in the experiential value creation involving value in pre-use, value in use and value in post-use" (Jain et al., 2017).

- Er een noodzaak is om het concept verder te ontwikkelen omdat het nog niet uitgekristalliseerd is:

"The review of existing literature reveals gaps in the conceptualization of customer experience from theoretical and business perspective. It highlights lack of consensus and clarity about its concept, definitions, characterization, formation and measurement which are yet to be answered with adequate exploration and validation. There are a large number of research issues which further need to be addressed by both researchers as well as practitioners. In spite of a large amount of work in the field of customer experience, it has yet not clearly emerged and developed as an academic discipline for management education and business application. The need for reliable and valid techniques for integration, implementation and measurement is also reflected in a large number of studies. There is a need for more empirical studies for developing a sound conceptualization of customer experience, examining its relationships with other constructs, and its generalization in different contexts." (Jain et al., 2017).

Op basis van het bovenstaande kan worden gesteld dat CX als definitie meerdere vormen heeft. Uit de gevonden artikelen kan worden verondersteld dat er meerdere verschillende soorten visies zijn op CX. Daarbij is het aannemelijk a.d.h.v. de onderliggende literatuur dat een zekere invloed van trends en ontwikkelingen in de empirie tot een specifiek georiënteerde visie heeft geleid en deze in de evolutie van het concept CX heeft bijgedragen tot zowel de verbreding als de verdieping van het concept. Deze evolutie is treffend beschreven in het artikel 'The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda' door (Kranzbühler, Kleijnen, Morgan, & Teerling, 2018). In figuur 21 wordt dit weergegeven.



Figuur 21: Temporal development and theoretical maturity of customer experience (Kranzbühler et al., 2018)

De ontwikkeling in de volwassenheid van het concept CX na 2015 tot heden kenmerkt zich dat een holistische en integrale visie ontstaan is op CEM. (Jain et al., 2017) hebben de reeds hierboven gegeven holistische CEM definitie geformuleerd. In het artikel 'Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept' van (Homburg et al., 2017) wordt geen definitie gesteld, maar is het concept CEM als zodanig uitgewerkt in vier patronen van CEM waarbij elk patroon een configuratie van constructen en deze patronen in diepgang opbouwen tot een holistische/integrale implementatie van CEM. (Du Plessis & De Vries, 2016) concluderen a.d.h.v. de door hun uitgevoerde literatuurstudie dat er meerdere betekenissen door diverse auteurs worden gegeven aan de term CX waarbij recentelijk generalistischere interpretaties worden gegeven. Hieruit trekken zij de conclusie dat CEM moet worden gezien op een hoger niveau dan alleen op touch-points of specifieke momenten. Zij hanteren als definitie

"CEM represents the discipline, methodology and/or process used to comprehensively manage a customer's cross-channel exposure, interaction and transaction with a company, product, brand or service. Thus CEM is seen as a capability used by enterprises to define, deliver, and manage good customer experiences." (Du Plessis & De Vries, 2016).

Hierop concluderend kan gesteld worden dat CEM kan worden gezien als holistische en integrale visie op het besturen van de CX en het implementeren van CEM als zodanig het vormgeven is van een organisatievaardigheid.

4. Customer Experience Management: Implementatieaspecten

Aansluitend op het holistische en integrale perspectief van de gehanteerde definitie van CEM is uit de literatuur te veronderstellen dat het implementeren van CEM in een organisatie impact heeft op allerlei business en IT-aspecten in de organisatie. Door (Henry & Greenhalgh, 2005) worden vier stappen verondersteld om te een 'brede' implementatie van customer en user experience te komen binnen een digitaal georiënteerde dienstverlening: Plan de customer experience, bouw een belevingsplatform als waardepropositie, ontwikkel de juiste klanteninterfaces en klantreis-georiënteerde touchpoints, evalueer en verbeter deze continue. Jain et al. stellen hierop dat:

“Customer experience management can be understood as the systematic identification, prioritization and incorporation of right set of clues at touchpoints across all the stages; designing and developing interactive processes for experience creation; and measuring customer responses using appropriate performance metrics.” (Jain et al., 2017)

Dit sluit ook aan bij de visie van Klaus et al. om CEM te bezien als een continuum en niet als losse 'touchpoints', met name in een dienstverlenende setting. De argumentatie hiervoor is dat:

“CE is based on all multi-channel encounters occurring before and after the service delivery, and should not be treated as the simple sum of individual service episodes...the continuum logic is particularly important for services, because customers evaluate the expertise and performance of the service provider over several stages” (Klaus et al., 2013).

Zij komen tot de aanbevelingen om de CX strategie te focussen op het continuum, de afdelingen die interacteren met de klant te integreren, continue de ervaren klantbeleving te monitoren en verbeteren, en de marketing en communicatiebudgetten te alloceren a.d.h.v. CX performance analyse. Een vergelijkbaar pad voor een CEM implementatie wordt ook gegeven in het vijfstappenplan van (Schmitt, 2010) voor de implementatie van CEM: *“analyse the experiential world of the customer, building the experiential platform, designing the brand experience, structuring the customer interface and engaging in continuous innovation”* (Jain et al., 2017) .

Deze visies op de implementatie van CEM vertonen als rode draad het centraal stellen van de klantbeleving (CX) en incorporeren daarmee de visie van (Grönroos, 2006): *“The holistic nature places emphasis on the customer experience created during all the moments lived in the entire life of a being a customer/client of a specific organization. Customer value is created by total experience of all the elements”*. Uit deze definitie en de voorgaande gegeven literatuur is te veronderstellen dat het moment van interactie de klantbeleving vormt. Dit wordt een 'touchpoint' genoemd. In het overzichtsartikel van Jain et al wordt dit geconcretiseerd als volgt:

“(Duncan & Moriarty, 2006) has further classified touchpoints into following four categories: company-created touchpoints, intrinsic touchpoints, unexpected touchpoints and customer-initiated touchpoints. Every touchpoint can be converted into a well-planned and well-staged activity to engage and involve customers through multisensory multidimensional clues... These clues may appear to the customers as brand name, marketing communication messages, helplines, website/call centres, social media, sales staff, physical environment, social environment, marketing mix, billing and payment systems, delivery systems, value-added services, self-serving technologies and other process. Customers' selective interactions with such clues at all the stages during buying process contribute towards experience formation” (Jain et al., 2017) .

Het centraal stellen van de klantbeleving volgt derhalve in het geheel van 'touchpoints' dat de klant ervaart en is in overeenstemming met het door Klaus et al gepropageerde continuum. De meerdere

touchpoints zijn te beschouwen als een integrale klantreis over de verschillende kanalen heen. Een te nauwe focus op het verhogen van de klanttevredenheid op specifieke touchpoints geeft geen garantie op een overall klanttevredenheid voor de gehele klantreis en daarom dient de gehele klantreis en de specifieke touchpoints in relatie tot elkaar gemanaged te worden teneinde de positieve klantervaring te kunnen leveren (Chauhan & Sarabhai, 2018). Voor de implementatie van deze klantreizen (customer journeys) zien zij met name het issue dat *“customer journeys are cross-functional, whereas companies are siloed into different units and functions. And customer journeys span periods of time, while companies often design their services to deliver day-to-day results”* (Chauhan & Sarabhai, 2018). Door Homburg et al is vastgesteld dat deze touchpoints en klantreizen op meerdere wijzen onderdeel uitmaken van de implementatieaspecten van CEM. Zij hebben de implementatie van CEM verder geconceptualiseerd en komen tot de conclusie dat *“CEM is a firm-wide management approach that entails three main categories: a firm’s (1) cultural mindsets, (2) strategic directions, and (3) capabilities.”* (Homburg et al., 2017). Dit toont wederom de holistische en integrale impact van CEM op een organisatie aan. Deze drie categorieën van implementatieaspecten van CEM zijn door Homburg et al. verder uitgewerkt:

1.) op het vlak van de organisatiecultuur/mindset zien zij *“three cultural mindsets toward CEs: experiential response orientation, touchpoint journey orientation, and alliance orientation.”* (Homburg et al., 2017) Bij een CEM implementatie is een bepaalde visie op CX derhalve een drijfveer voor een focus in de vorming hiervan binnen de organisatie.

2.) Voor de strategievorming zien Homburg et al.:

“four strategic directions for designing CEs: thematic cohesion of touchpoints, consistency of touchpoints, context sensitivity of touchpoints, and connectivity of touchpoints ... Importantly, these directions pertain to customers’ touchpoint journeys as the object of strategic decision making... A firm’s strategic direction refers to a set of organization-wide guidelines on marketfacing choices.” (Homburg et al., 2017)

Hiermee wordt CEM als drijfveer gepositioneerd voor het maken van strategische marktbenaderingsgerichte keuzes.

3.) Op het vlak van organisatievaardigheden worden door Homburg et al vier organisatievaardigheden voor CEM onderscheiden. Daarbij wordt gesteld dat:

“These can be understood as the process-oriented manifestation of the other two CEM categories. We found that the identified CEM capabilities interact with each other to continually renew CEs over time. The finding that CEM involves the continual renewal of CEs indicates that in today’s highly competitive consumer markets..., CEs are fleeting and continually changing over time... The identified CEM capabilities therefore contribute to the continual design and redesign of CEs to achieve and sustain customer loyalty in dynamic market environments... Specifically, we derive four firm capabilities for continually renewing CEs: touchpoint journey design, touchpoint prioritization, touchpoint journey monitoring, and touchpoint adaptation... A firm capability refers to an organizationally embedded pattern of processes and routines”. (Homburg et al., 2017)

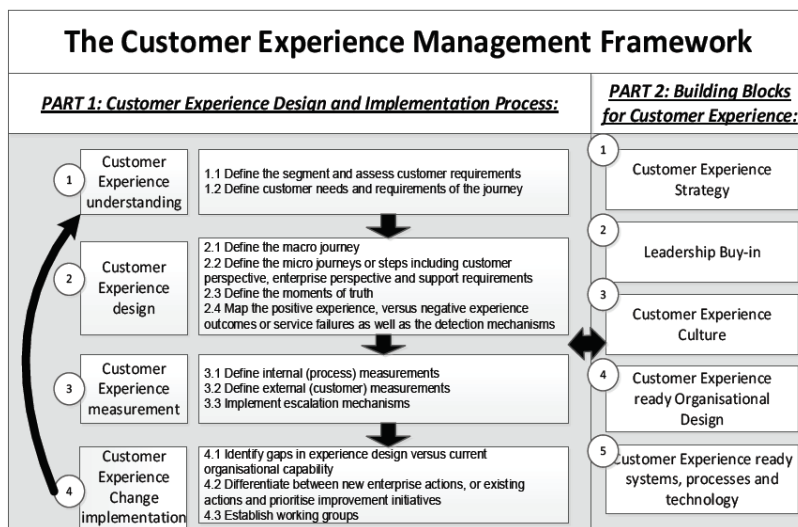
Dit onderschrijft dat een CEM implementatie de vorming van organisatievaardigheden vereist in de vorm van processen en routines om het onderscheidende vermogen te realiseren en behouden.

Door (Lemon & Verhoef, 2016) wordt de implementatie van CEM gezien als het organisatieperspectief op het vormgeven van CX bij een organisatie. Zij onderscheiden ook klantgeoriënteerde perspectief en het ‘cocreatie’-perspectief. Deze perspectieven betreft het feitelijke vormgeven van de CX, hetgeen niet binnen het bereik van dit onderzoek zit, maar kan

worden gezien als resultante van de CEM implementatie bij een organisatie. Door Lemon et al. worden de volgende implementatieaspecten onderscheiden:

- ” • *A customer-centric focus is an important facilitator within firms to create stronger customer experiences.*
- *Customer experience management requires a multidisciplinary approach in which multiple functions (i.e., IT, marketing, operations, customer service, human resources) cooperate to deliver a customer experience.*
- *Firms require specific capabilities (e.g., partner network management, customer analytics) to develop successful customer experience strategies.”* (Lemon & Verhoef, 2016)

Het organisatiespectief in de vorm van organisatievaardigheden wordt ook onderscheiden door Du Plessis et al. als de voornaamste grond voor implementatiefactoren bij een CEM implementatie. Zij stellen op basis van een literatuurstudie naar deze factoren dat: *“organisational capabilities that support good customer experiences’, five sub-themes emerged: strategy, leadership, organisational design, culture, and systems, technology and processes.”* (Du Plessis & De Vries, 2016) Met deze organisatiegebonden-factoren die zij zien als de ‘building blocks for Customer Experience’ komen zij tot een cyclus van vier fasen waarmee CEM geïmplementeerd kan worden bij een organisatie. Beide perspectieven zijn door hun samengebracht tot een holistisch raamwerk, het ‘Customer Experience Management Framework’, zie figuur 22, en is gebaseerd op de door hun uitgevoerde literatuurstudie *“consolidates existing fragments of CEM practices, tools, and techniques in a holistic framework.”* (Du Plessis & De Vries, 2016)



Figuur 22: CEM Framework (Du Plessis & De Vries, 2016)

5. Raakvlak kennisdomeinen

Voor het raakvlak van beiden kennisdomeinen is er vanuit de gevonden literatuur geen raakvlak vastgesteld. Wanneer echter beide kennisdomein in ogeschouw worden genomen vallen er overeenkomstige aandachtsgebieden te veronderstellen tussen EA, EAM en CX, CEM. Deze raakvlakken zijn hierna beschreven.

Business process management (BPM)

Het managen en beschrijven van de business processen wordt gezien als onderdeel van de EA (Aier, 2014; Lankhorst, 2005; Ross, 2003; Roth et al., 2013; Safari et al., 2016; Simon et al., 2014), etc. Vanuit CEM wordt er ook een verband met BPM verondersteld door het integreren van CEM constructen tot concept 'Customer Process Management' (Ruland, 2016). Hij omschrijft CPM als

"Customer Process Management is customer-centric, has an outside-in view on processes, regulates business processes to play-in on the processes of the customer, attempts to offer customized processes to customer segments, and tries to eliminate latency and redundancy."
(Ruland, 2016)

Daarbij ziet hij vooral toegevoegde waarde voor de activiteiten 'Process identification', 'Process discovery' en 'Process Analysis'. Een vergelijkbare relatie tussen BPM en CEM wordt verondersteld door (Kékessy & Putte, 2018). Zij stellen dat door de implementatie van CEM er een omwisseling van de benadering van procesoriëntatie plaatsvindt van 'inside-out' naar 'outside-in' zodat *"Door middel van flexibele procesontwerpen kan er een unieke CEX gecreëerd worden voor elke klant. Dit verschilt van de klassieke-, "inside-out" benadering, waar er één gestandaardiseerd proces is voor alle klanten."* (Kékessy & Putte, 2018) Ook zien zij veel overeenkomsten tussen het modelleren van processen en de customer journeys. Op dit vlak is ook het Enhanced Customer Experience Framework [ECEEF] (Botha et al., 2012) vermeldenswaardig, dit is een raamwerk gericht op het verbeteren van CX aan de hand van verbeterde bedrijfsprocessen (Kékessy & Putte, 2018).

Organisatievaardigheden (Capabilities)

Het vormgeven en aanpassen van organisatievaardigheden in met name een dynamische organisatiecontext is mogelijk door EA (Wetering & Bos, 2016; Wetering et al., 2017) Dit sluit aan op de extern gedreven dynamiek van het CEM-perspectief, er wordt gesteld dat een implementatie betrekking heeft op de organisatievaardigheden om te voorzien in de gewenste customer experience (Du Plessis & De Vries, 2016; Homburg et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016).

Strategie

EA en EAM wordt gezien als een besturingsmechanisme om de strategie en gewenste doelen van de organisatie te bereiken door het realiseren van de juiste aanpassingen (Ahleman et al., 2012; Gartner, 2018b; Syynimaa, 2015). Een strategie om marktgedreven doelen te bereiken is de implementatie van CEM (Homburg et al., 2017; Jain et al., 2017)

Transformatie

Vanuit de holistische visie op EA is er binnen het kennisdomein van EA/EAM consensus over het belang van EA bij een transformatie in de organisatie (Iacob et al., 2014; Safari et al., 2016; Simon et al., 2014; Syynimaa, 2015, 2016). Een treffende formulering betreft: *"EA is about bridging the gap between the transformation vision and strategy and its realisation."* (Mallia, 2016) Vanuit het concept strategie kan een relatie worden gelegd naar CEM, zie bovenstaande sectie.

6. Capabilities op de kennisdomeinen CEM en Digitale Transformatie

CEM Capabilities

Door (Du Plessis & De Vries, 2016) worden op vijf gebieden capabilities onderscheiden die betrekking hebben op CEM: Strategie, leiderschap, organisatie-ontwerp, organisatielcultuur en 'Systemen, technologie en processen'. Deze thema's hebben zij verwerkt in hun CEM Framework als 'Organisation building blocks' waarbij ze een invulling hebben gegeven en op deze wijze de capabilities hebben omschreven die een organisatie volgens hun nodig heeft om CEM effectief te kunnen implementeren. Deze zijn hieronder weergegeven in tabel 26.

<i>Building blocks</i>				
<i>Building block</i>	<i>Actions / Guidelines</i>	<i>Tools / Techniques</i>	<i>Desired outcomes</i>	
1	Define the customer experience strategy	1.1 Define the customer vision. 1.2 Define the customer experience strategy per customer segment (using information gathered from customer understanding, Steps 1.1 and 1.2). 1.3 Communicate and cascade the strategy.	Customer strategy questions; Customer segmentation; Customer profitability; Customer management strategy.	A defined customer vision and strategy that is understood and endorsed throughout the enterprise.
2	Create leadership buy-in	2.1 Assign a Chief Customer Experience Officer. 2.2 Assign process owners to the identified prioritised processes (using the processes identified in the customer experience journey design, Step 2.2). 2.3 Create management buy-in and commitment.	Organisation maturity assessment for CCO readiness.	Formal executive leadership commitment for customer experience initiatives. Owners with the required authority assigned to key customer processes.
3	Implement a customer experience culture	3.1 Implement customer experience branded training. 3.2 Implement a reward and recognition system. 3.3 Implement performance management KPIs for all employees specific to customer experience. 3.4 Ensure that the recruitment process targets customer experience-centric candidates.		A workforce (employees and partners) that understands and is motivated by the customer experience strategy, and how their jobs impact on the customer experience.
4	Align the organisational functions to customer segments	4.1 Implement an organisational structure that supports the end-to-end customer segment processes if required. 4.2 Ensure alignment of Service Level Agreements (SLAs) across functions.		An organisational structure that supports the key customer processes end-to-end, eliminating silos and breakages in the customer chain.
5	Implement systems, processes, and technology aligned to customer experience strategy	5.1 Create a customer experience-centric technology strategy incorporating the new technology requirements of customers. 5.2 Create a single view of the customer. 5.3 Create a customer analytics or Business Intelligence (BI) capability. 5.4 Create a set of consistent customer experience standards to be used for all system and process design initiatives.		A defined technology and data strategy that aligns with the customer strategy. A consolidated data warehouse for all customer transactions. A BI toolset and skills to implement customer analytics and forecasting. Standards that are implemented and used to manage change to any systems, processes, technology, or data infrastructure.

Tabel 26: The CEM framework Part 2: Organisation building blocks, (Du Plessis & De Vries, 2016)

Homburg et al. onderscheiden vier specifieke CEM capabilities die zij benodigd achten voor het proces van continue vernieuwing van Customer Experiences: ‘touchpoint journey design’, ‘touchpoint prioritization’, ‘touchpoint journey monitoring’ en ‘touchpoint adaptation’ (Homburg et al., 2017). Hun omschrijving van deze vier capabilities zijn opgenomen in de tabel 27.

Capability	Omschrijving
Touchpoint journey design	<i>“The capability of planning potential touchpoint journeys as a means for business planning and modeling and disseminating requirements across functionally oriented capabilities such as product development, sales, and communications.”</i> (Homburg et al., 2017).
Touchpoint prioritization	<i>“The capability of directing the constant implementation and modification of touchpoints and, thus, the continuous (re)allocation of monetary, technical, and human resources by drawing on a datadriven prioritization scheme for a given planning period.”</i> (Homburg et al., 2017).
Touchpoint journey monitoring	<i>“The capability of coordinating and depicting the comprehensive collection of touchpoint-specific performance indicators in accordance with the firm’s touchpoint journey orientation.”</i> (Homburg et al., 2017).
Touchpoint adaptation	<i>“The capability of continually interpreting and enriching touchpoint-specific performance indicators with indepth customer research for creating and disseminating propositions of incrementally and radically new touchpoint(s) journeys.”</i> (Homburg et al., 2017).

Tabel 27: CEM Capabilities (Homburg et al., 2017).

Deze insteek wordt ook onderschreven door Lemon & Verhoef, zij vatten dit samen dat een organisatie voor het effectief implementeren van CEM moet bezitten over een viertal abstracte capabilities: ‘Customer journey design’, ‘Partner network design’ en ‘Analytical capabilities’ en een ‘Customer-centric orientation’: een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat (Lemon & Verhoef, 2016).

Capabilities vanuit het concept Digital Transformation

De digitale transformatie bij een organisatie is een strategie die veel impact kan hebben op de organisatie. Het belang van Business en IT alignment wordt daarbij gezien als kritieke succesfactor. (Carcary et al., 2016) Door meerdere auteurs (Carcary et al., 2016; Gimpel et al., 2018; Haapio et al., 2019; Hemvik & Lindberg, 2015; Mihardjo et al., 2019; Wiemker, 2015) wordt er ook een relatie gezien met CEM. (Gimpel et al., 2018) lichten dit nader toe vanuit het aspect ‘Customer’ en benoemen naast CEM ook ‘Customer Insights’, ‘Multi/Omni Channel Management’ en ‘Hybrid Customer Interaction’ als capabilities. Hierbij hebben zij zich gebaseerd op de CEM capabilities die worden benoemd in het artikel van (Lemon & Verhoef, 2016) die onderdeel uitmaken van het theoretisch kader. Vanuit het oogpunt van digitale transformatie zijn door (Carcary et al., 2016) een uitgebreide lijst met 36 capabilities opgesteld a.d.h.v. een literatuurstudie. De geïdentificeerde capabilities zijn weergegeven in tabel 28.

digital business strategy	digital investment portfolio management	business analytics and reporting
digital business leadership	digital marketing	product cost analytics
digital governance	digital distribution and sales	cloud business
business engagement and alignment	product and service design/development	cybersecurity and risk management
customer experience management	user experience design	enterprise mobility
business ecosystem management	digital technology architecture and modular IT platforms	supply chain optimization and traceability
business model agility and evolution	enterprise information architecture	vendor management
business process digitization and reinvention	big data and information asset management	
digital innovation	data empowered decision-making	

Tabel 28: Capabilities Digitale Transformatie (Carcary et al., 2016)

Drie van deze capabilities zijn onderdeel van het conceptueel model van dit onderzoek, deze zijn dikgedrukt en blauw weergegeven. Zeven capabilities zijn ook bij CEM geïdentificeerd, deze zijn **dikgedrukt** weergegeven. In zowel digitale transformatie als CEM wordt data-analyse als belangrijke capability onderscheiden (Carcary et al., 2016; Du Plessis & De Vries, 2016; Gimpel et al., 2018; Homburg et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016; Mihardjo et al., 2019; Wiemker, 2015). Binnen digitale transformatie wordt het trainen van de organisatie als belangrijke capability gezien (Gimpel et al., 2018; Hemvik & Lindberg, 2015; Wiemker, 2015) Dit heeft ook een relatie met kennismanagement, deze capability wordt ook benoemd als enabler voor een digitale transformatie met de juiste CEM (Wiemker, 2015). Door (Gimpel et al., 2018)

Bijlage 6: Respondentenselectie

Om de relevante respondenten voor de datacollectie te identificeren wordt een stakeholderinventarisatie uitgevoerd volgens een interpretatie van het stappenplan zoals beschreven door (Bryson, 2004). Voor dit onderzoek bestaat de stakeholderidentificatie uit de volgende vier stappen die worden weergegeven in figuur 23 en daaropvolgend zijn uitgewerkt.



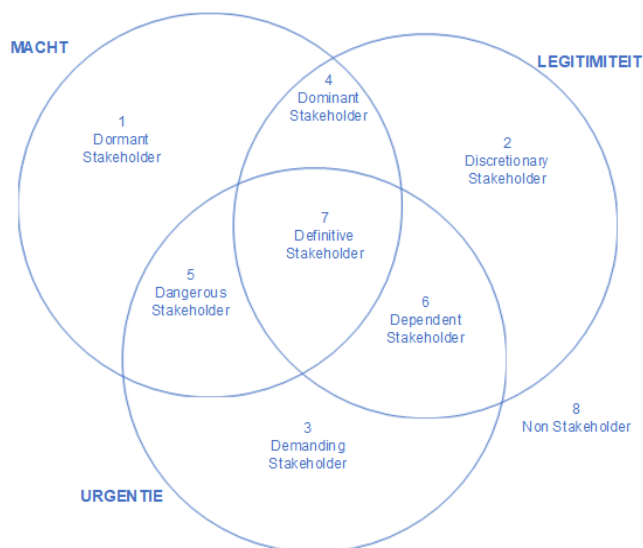
Figuur 23: Stappen stakeholderidentificatie (Bryson, 2004)

1.) Overzicht potentiële stakeholders samenstellen:

Er wordt een inventarisatie gemaakt van alle mogelijke stakeholders waarbij het uitgangspunt is dat het direct of indirect betrokken actoren betreffen bij Enterprise Architectuur en Customer Experience Management bij de case organisatie. Hiermee wordt gevolg gegeven aan de beperking van de onderzoekseenheid.

2.) Beschrijven belangen/relatie per potentiële stakeholder:

De beschrijving van de belangen/relatie dient als input om een rangschikking te kunnen maken van de stakeholders. Hiervoor zal het stakeholdertypologiemodel van (Mitchell et al., 1997) worden gehanteerd dat uitgaat van een rangschikking op basis van drie variabelen macht, legitimiteit en urgentie van hun belang. Voor elke stakeholder wordt bepaald of zijn belang ten aanzien van Enterprise Architectuur, Customer Experience Management en/of het raakvlak bij de case organisatie wel of geen grondslag heeft op de drie afzonderlijke variabelen. Ter beeldvorming is het model weergegeven in figuur 24, de variabelen zijn toegelicht in tabel 29.



Figuur 24: Stakeholder typologie (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

3.) Rangschikken van de stakeholders:

Na het waarden van het belang van de stakeholders op de drie variabelen (wel/geen) worden de stakeholders gerangschikt volgens de stakeholdertypologie van (Mitchell et al., 1997). In deze rangschikking zijn acht mogelijke typologieën welke zijn toegelicht in tabel 30.

4.) Selecteren van de relevante stakeholders:

Voor het uitvoeren van de datacollectie wordt per iteratie een selectie gemaakt van relevante stakeholders. Daarbij worden voor beiden datacollectieronde stakeholders geselecteerd die getypeerd zijn als 'Definitive stakeholder', aangezien hun belang bij EA, CEM en het raakvlak zich uit op alle drie de variabelen macht, legitimiteit en urgentie. Vervolgens wordt voor de eerste datacollectie vanwege het expertkarakter maximaal drie respondenten te geselecteerd waarvan hun rol zich focust op Enterprise Architectuur. Voor de 2^e datacollectie-iteratie wordt binnen de groep van 'Definitive stakeholders' tenminste 1 respondent geselecteerd uit elke onderkende rol. Door de zienswijze van alle relevante rollen op het fenomeen kan er een breder en diepgaander beeld ontstaan en wordt het holistische karakter van EA hiermee gevolg gegeven in de datacollectie.

Variabele	Toelichting
Macht	Met macht ⁹ heeft de ene actor de mogelijkheid om een andere actor iets op te leggen of iets te laten doen. In de context van dit onderzoek gaat het om personen die direct of indirect invloed kunnen uitoefenen op de Enterprise Architectuur of implementatie van Customer Experience Management.
Legitimiteit	Bij legitimiteit gaat het om de sociaal geaccepteerde structuren of gedrag. De verbinding tussen de stakeholder en Enterprise Architectuur en/of Customer Experience Management wordt door andere actoren in de organisatie als normaal of geaccepteerd gedrag ervaren.
Urgentie	Urgentie zorgt ervoor dat het model dynamisch wordt: urgentie kan in de tijd of door specifieke omstandigheden wijzigen. De urgentie van stakeholders kan wijzigen op het moment dat tijdsdruk ontstaat, relaties veranderen of hun positie wijzigt. Belangen van de stakeholder spelen hierbij een grote rol.

Tabel 29: Variabelen voor stakeholder ranking (Mitchell et al., 1997).

Stakeholdertypering	Beschrijving ¹⁰
1. Dormant Stakeholder	Deze groep bezit een bepaalde vorm van macht (bijvoorbeeld geld, of connectie met de media), maar hebben geen urgentie of legitimiteit voor hun belang hou ze geïnformeerd
2. Discretionary stakeholders	Geen macht of urgentie, maar wel legitimiteit voor hun belang. Dit bijv. In de vorm van geaccepteerd maatschappelijk gedrag. Denk aan milieuorganisaties of vakbonden – maak hen deelgenoot indien er issues dreigen
3. Demanding stakeholders	Geen macht of legitimiteit, maar wel een bepaalde urgentie voor hun belang. Worden als managers irritant gevonden, maar niet gevaarlijk. (Voorbeeld: man voor de poort): - niet te veel tijd aan besteden maar wel geïnformeerd houden.
4. Dominant stakeholders	Bezitten macht en legitimiteit voor hun belang, echter geen urgentie. Zijn veelal de betrokken stakeholders binnen een organisatie – hou hen geïnformeerd.
5. Dangerous stakeholders	Bezitten macht en urgentie echter geen legitimiteit voor hun belang. Zijn in die zin gevaarlijk doordat zij op onrechtmatige wijze hun belangen zouden kunnen behartigen – zorg dat zij betrokken zijn en tevreden.
6. Dependent stakeholders	Bezitten een bepaalde legitimiteit en urgentie, maar geen macht om hun belang te behartigen. Zijn derhalve afhankelijk van anderen voor het behartigen van hun belang – zorg dat ze tevreden om ze op hun plaats in de stakeholder cirkels te houden om zo mogelijke machtsverschuivingen door blokvorming te voorkomen.
7. Definitive stakeholders	Hebben evenals dominante stakeholders macht en legitimiteit, maar echter ook urgentie voor hun belang. Naar deze groep zou directe aandacht moeten gaan.
8. Nonstakeholder	Geen stakeholder, geen macht, legitimiteit of urgentie omdat zij geen belang hebben – geen tijd in communicatie investeren.

Tabel 30: Stakeholdertypologieen (Mitchell et al., 1997)

⁹ . Macht kan zich volgens Etzioni (1964) op verschillende manieren manifesteren: coercive power (fysieke macht, kracht, gewelddadig); utilitarian power (op basis van materiaal, financiële bronnen) en normative power (symbolische uitingen, zoals: liefde, prestige, maatschappelijke druk).

¹⁰ In de beschrijving is ook de door Mitchell et Al. geadviseerde communicatiestrategie opgenomen aangezien de grondslag voor dit model het managen van stakeholdersbelangen is.

Bijlage 7: Uitgevoerde stakeholderinventarisatie

De stakeholderinventarisatie is uitgevoerd volgens de interpretatie van het stappenplan zoals beschreven door (Bryson, 2004) en uitgebreid is toegelicht in bijlage 6. De stakeholderidentificatie bestond uit de volgende vier stappen die worden weergegeven in figuur 25 en zijn daaropvolgend zijn uitgewerkt.



Figuur 25: Stappen stakeholderidentificatie (Bryson, 2004)

In stap één zijn de rollen geïnventariseerd die betrokken zijn bij EA of CEM in de organisatie. Aan deze rollen is discipline en roltypologie gegeven. De discipline beschrijft de context waarbinnen de rol wordt uitgevoerd, de roltypologie beschrijft de hiërarchische en inhoudelijke positie van de rol in de organisatie.

In stap twee is voor alle rollen een beschrijving gemaakt van de betrokkenheid bij CEM en/of EA in de organisatie en het belang ten aanzien van de CEM implementatie en/of EA adoptie. Met deze beschrijving is vervolgens aan de rollen een waardering toegekend op de drie variabelen macht, legitimiteit en urgentie volgens het stakeholder-typologiemodel van (Mitchell et al., 1997).

In stap drie zijn vervolgens de rollen gerangschikt op hun waardering van de drie variabelen en is de stakeholdertypologie volgens (Mitchell et al., 1997) toegekend. In tabel 31 treft u het resultaat aan van uitgevoerde stakeholderanalyse.

In stap vier zijn per datacollectie iteratie de relevante stakeholders als respondent geselecteerd. Daarbij zijn voor beiden datacollectie iteraties de rollen die getypeerd zijn als 'Definitive stakeholder' als relevant beschouwd gezien hun belang bij EA, CEM en het raakvlak op alle drie de variabelen macht, legitimiteit en urgentie.

Voor de eerste datacollectie iteratie zijn drie rollen geselecteerd uit deze groep van 'Definitive stakeholders' waarvan hun rol zich inhoudelijk focust op Enterprise of IT Architectuur en er betrokkenheid is bij de CEM implementatie om gevolg te geven aan het expertkarakter van deze datacollectie iteratie. Voor de tweede datacollectie-iteratie is binnen de groep van 'Definitive stakeholders' tenminste één respondent geselecteerd uit elke onderkende rol. Hiermee is invulling gegeven aan het holistische karakter van EA.

Rol	Roltypologie	Discipline	Betrokkenheid bij CEM en/of EA	Belang ten aanzien van CEM implementatie en/of EA adoptie	Macht	Legitimititeit	Urgentie	Stakeholdertyping	Respondenten 1e ronde	Respondenten 2e ronde
Klantenservice medewerker	Operationeel uitvoerend	Business	Functionaris van de klantenservice die operationele uitvoering geeft aan de CX strategie in de interactie met klanten.	Het belang van deze functionaris bij de CEM implementatie is beperkt tot impact van de benodigde veranderingen in de eigen competenties en het gebruik van IT-systemen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden. Dit leidt tot een hoge urgentie voor de belangen van deze functionarissen, echter hun ontbrekende invloed op CEM of de EA resulteert in een lage score op de dimensies 'Macht' en 'Legitimititeit'	Laag	Laag	Hoog	3. Demanding stakeholders		
Klantenservice-coach	Operationeel uitvoerend	Business	Functionaris van de klantenservice die coaching geeft aan klantenservicemedewerkers op de operationele uitvoering van de CX strategie op de interactie met klanten.	Het belang van deze functionaris bij de CX implementatie is beperkt tot het begeleiden van de klantenservicemedewerkers in de adoptie van de benodigde veranderingen in de competenties en het gebruik van IT-systemen. Dit leidt tot een hoge urgentie voor de belangen van deze functionarissen, echter hun minimale invloed op CEM of de EA resulteert in een lage score op de dimensies 'Macht' en 'Legitimititeit'	Laag	Laag	Hoog	3. Demanding stakeholders		
Klantenservice-management	Middle management	Business	Functionaris van de klantenservice die beleidsmatige sturing geeft aan de uitvoering van de CX strategie in de operatie van het klantcontactcentrum.	Het belang van deze functionaris betreft de operationele verantwoordelijkheid voor een effectieve operatie van de klantenservice in overeenstemming met de beoogde CX strategie. Deze functionarissen zijn de uitvoerende van het CEM proces en hebben een groot belang bij een passende EA en besturen de adoptie hiervan in de operatie. Hebben echter weinig invloed op CEM en EA, scoren zodoende laag op Macht en Hoog op Legitimititeit en Urgentie.	Laag	Hoog	Hoog	6. Dependent stakeholders		

RoI	Roltypologie	Discipline	Betrokkenheid bij CEM en/of EA	Belang ten aanzien van CEM implementatie en/of EA adoptie	Macht	Legitimiteit	Urgentie	Stakeholdertypering	Respondenten 1e ronde	Respondenten 2e ronde
Klantenservice procesconsultants	Expert	Business	Functionaris van de klantenservice die verantwoordelijk is voor de invulling van het proces georiënteerde beleid voor de uitvoering van de CX strategie in de operatie van het klantcontactcentrum.	Het belang van deze functionaris bij ligt bij de invloed op de CEM vanuit de procesmatige invulling van de CX implementatie en de EA adoptie in de operatie van de klantenservice. Heeft derhalve een hoge score op de dimensie macht en urgentie maar een lage score op legitimiteit ten aanzien van de CEM en EA adoptie aangezien de functionarissen uitvoerend zijn van de CEM en EA.	Hoog	Laag	Hoog	5. Dangerous stakeholders		
Directeur Klantenservice	Senior management	Business	Functionaris die eindverantwoordelijk is voor de klantenservice-divisie. Als opdrachtgever betrokken bij het CEM-proces, de CX strategievorming en verantwoordelijk voor de realisatie/operationalisatie hiervan binnen de klantenservice-divisie.	Het belang van deze functionaris betreft de eindverantwoordelijkheid voor de effectieve operatie van de klantenservice in overeenstemming met de beoogde EA en CX strategie. Is binnen deze divisie beleidsmatig eindverantwoordelijke voor CEM en EA adoptie. Inhoudelijk ligt dit echter beled bij de clusterleiders, scoort derhalve op urgentie laag.	Hoog	Hoog	Laag	4. Dominant stakeholders		
Directeur Strategy, Sourcing, Cybersecurity & Change	Senior management	IT	Functionaris die vanuit een staffunctie verantwoordelijk is voor de totstandkoming van zowel CEM als Enterprise Architectuur binnen de organisatie.	Het belang van deze functionaris betreft de eindverantwoordelijkheid voor het besturingsproces van de Enterprise Architectuur als CEM en heeft veel invloed op de strategievorming en het strategievormingsproces van de organisatie. Scoort derhalve hoog op alledrie de dimensies.	Hoog	Hoog	Hoog	7. Definitive stakeholders		Respondent 7
Directeur Customer Contact & Standard Solutions	Senior management	IT	Functionaris die verantwoordelijk is voor de totstandkoming van de IT systemen waarmee zowel de CX strategie als Enterprise Architectuur binnen de organisatie ingevuld kan worden.	Het belang van deze functionaris betreft de eindverantwoordelijkheid voor het effectief en efficiënt vormgeven en leveren van IT-systemen (het IT-beleid) waarmee de EA en CX strategie geoperationaliseerd worden en heeft als enabler en lid van het kernteam CX veel invloed op de CEM implementatie. Scoort derhalve hoog op alledrie de dimensies.	Hoog	Hoog	Hoog	7. Definitive stakeholders		Respondent 8

RoI	Roltypologie	Discipline	Betrokkenheid bij CEM en/of EA	Belang ten aanzien van CEM implementatie en/of EA adoptie	Macht	Legitimiteit	Urgentie	Stakeholder-typering	Respondenten 1e ronde	Respondenten 2e ronde
Directeur Data, Innovation & Analytics	Senior management	IT	Functionaris die verantwoordelijk is voor datagedreven innovatie en analytische capabilities waarmee zowel de CX strategie als Enterprise Architectuur binnen de organisatie gevoed kan worden.	Het belang van deze functionaris betreft de eindverantwoordelijkheid voor het effectief en efficiënt vormgeven en realiseren van datagedreven innovatie en analytische capabilities waarmee de EA en CX strategie gevoed worden. Is echter niet inhoudelijk betrekken bij de CEM implementatie, scoort derhalve hoog op Macht en Legitimiteit maar laag op urgentie.	Hoog	Hoog	Laag	4. Dominant stakeholders		
Technology Officer Customer Contact	Middle management	IT	Functionaris die verantwoordelijk is voor het ontwikkelen en beheren van de IT systemen waarmee de kanalen worden gefaciliteerd waarop interactie plaatsvindt met relaties	Het belang van deze functionaris betreft de verantwoordelijkheid voor het effectief en efficiënt ontwikkelen en beheren van IT-systemen waarmee de CX strategie geoperationaliseerd wordt. Heeft als lid van het kernteam CX veel invloed op de CEM implementatie en als lid van de Architectuurboard ook invloed op de EA. Scoort derhalve hoog op alledrie de dimensies.	Hoog	Hoog	Hoog	7. Definitive stakeholders		Respondent 9
Clusterleider Klant & Merk - kernteam CX	Middle management	Business	Functionaris die eindverantwoordelijk is voor CEM binnen de organisatie	Het belang van deze functionaris ligt in de het vormgeven en beleidsmatig operationaliseren van de vormgegeven CX strategie en adaptie hiervan op basis van voortschrijdend inzicht. Heeft vanuit dit belang op invloed op CEM en de EA en scoort zodoende op alledrie de dimensies 'hoog'.	Hoog	Hoog	Hoog	7. Definitive stakeholders		Respondent 4
Clusterleider Klant & Merk	Managing Expert	Business	Functionaris die eindverantwoordelijk is voor CEM binnen de organisatie	Het belang van deze functionaris ligt in de beleidsmatige operationalisatie van de vormgegeven CX strategie en adaptie hiervan op basis van voortschrijdend inzicht. Heeft vanuit dit belang op invloed op de EA maar is volgend op CEM. Scoort zodoende laag op macht, maar hoog op legitimiteit en urgentie.	Laag	Hoog	Hoog	6. Dependent stakeholders		

RoI	Roltypologie	Discipline	Betrokkenheid bij CEM en/of EA	Belang ten aanzien van CEM implementatie en/of EA adoptie	Macht	Legitimititeit	Urgentie	Stakeholdertypering	Respondenten 1e ronde	Respondenten 2e ronde
Expertleider Klant & Merk - Kernteam CX	Managing Expert	Business	Functionaris die eindverantwoordelijk is voor de inhoudelijke vorming van de CX strategie binnen de organisatie.	Het belang van deze functionaris ligt in de het vormgeven van beleid en operationaliseren van de vormgegeven CX strategie en adaptie hiervan op basis van voortschrijdend inzicht. Heeft vanuit dit belang op invloed op CEM en de EA en scoort zodoende op alledrie de dimensies 'hoog'.	Hoog	Hoog	Hoog	7. Definitive stakeholders		Respondent 5
Expertleider Klant & Merk	Managing Expert	Business	Functionaris die eindverantwoordelijk is voor de inhoudelijke vorming van de CX strategie binnen de organisatie.	Het belang van deze functionaris ligt in de het vormgeven van beleid en operationaliseren van de vormgegeven CX strategie en adaptie hiervan op basis van voortschrijdend inzicht. Heeft beperkte invloed op CEM strategievorming en is volgend op de EA en adoptie daarvan. Scoort daarom 'laag' op Macht en op de andere dimensies 'hoog'.	Laag	Hoog	Hoog	6. Dependent stakeholders		Respondent 5
Expert Klant & Merk	Expert	Business	Functionaris die operationeel verantwoordelijk is voor de inhoudelijke vorming van de CX strategie binnen de organisatie.	Het belang van deze functionaris ligt in de operationalisatie van de vormgegeven CX strategie en adaptie hiervan op basis van voortschrijdend inzicht. Omdat de beleidsmatige invloed beperkt is tot tactische invulling van CX en slechts indirect invloed uitoefent op CEM en EA scoort zodoende laag op Macht en Urgentie en hoog op Legitimititeit	Laag	Hoog	Laag	2. Discretionary stakeholders		
Enterprise Architect	Expert	IT	Functionaris die eindverantwoordelijk is voor de vorming van de Enterprise Architectuur binnen de organisatie.	Het belang van deze functionaris ligt in de vorming en adoptie van de Enterprise Architectuur en adaptie hiervan op basis van voortschrijdend inzicht. Heeft hierdoor ook invloed op de vorming en invulling van CEM binnen de organisatie en scoort derhalve hoog op alle drie de dimensies.	Hoog	Hoog	Hoog	7. Definitive stakeholders	Respondent 1	Respondent 1 Respondent 10

Rol	Roltypologie	Discipline	Betrokkenheid bij CEM en/of EA	Belang ten aanzien van CEM implementatie en/of EA adoptie	Macht	Legitimiteit	Urgentie	Stakeholdertyping	Respondenten 1e ronde	Respondenten 2e ronde
Informatiemanager	Expert	IT	Functionaris die verantwoordelijk is voor het ontwerp van de informatievoorziening van de organisatie in aansluiting op de Enterprise Architectuur en CEM implementatie.	Het belang van deze functionaris ligt in de verantwoordelijkheid om een effectieve invulling te geven aan de informatievoorziening teneinde de gewenste CEM, CX strategie en Enterprise Architectuur te (laten) realiseren. Heeft zodoende sterke invloed op de implementatie van CEM en adoptie van EA en scoort zodoende hoog op alle drie de dimensies.	Hoog	Hoog	Hoog	7. Definitive stakeholders	Respondent 2	Respondent 2
IT Architect	Expert	IT	Functionaris die verantwoordelijk is voor het ontwerp van het IT landschap en specifieke domeinen, ketens en/of applicaties hierbinnen.	Het belang van deze functionaris ligt in de verantwoordelijkheid om in het IT landschap effectief invulling te geven aan de gewenste informatievoorziening in lijn met de gewenste CX strategie, Enterprise Architectuur en IT-strategie. Scoort derhalve hoog op de dimensie Macht en Legitimiteit. Heeft een beperkte invloed op de EA en CEM maar gezien organisatiecontext is it key-enabler en kan zelfs beperkend zijn, derhalve scoort deze hoog op urgentie.	Hoog	Hoog	Hoog	7. Definitive stakeholders	Respondent 3	Respondent 3
Expertleider Data Innovation & Analytics	Managing Expert	IT	Functionaris die vanuit zijn rol als expertleider Data I&A onderdeel uitmaakt van het kernteam CX	Deze functionaris is vanuit zijn specifieke inhoudelijke kennis en organisatorische rol betrokken bij de vorming van de CEM strategie en de operationalisatie daarvan. Heeft hierdoor invloed op CEM en EA en de adoptie van het raakvlak van beide kennisdomeinen. Scoort derhalve hoog op alledrie de dimensies.	Hoog	Hoog	Hoog	7. Definitive stakeholders		Respondent 6

RoI	Roltypologie	Discipline	Betrokkenheid bij CEM en/of EA	Belang ten aanzien van CEM implementatie en/of EA adoptie	Macht	Legitimiteit	Urgentie	Stakeholdertypering	Respondenten 1e ronde	Respondenten 2e ronde
Productowner applicaties	Managing Expert	IT	Functionaris die verantwoordelijk is voor de operationele inzet van een gedeelte van de informatievoorziening van de organisatie en de aansluiting op de IT en business kaders.	Het belang van deze functionaris ligt in de verantwoordelijkheid om voor een of enkele applicaties een effectieve invulling te geven aan zowel de business als IT doelen die voortvloeien uit het IT-beleid, de Enterprise Architectuur en de CEM implementatie/CX strategie. Heeft weinig invloed op de EA en CEM/CX strategievorming, scoort laag op Macht en Legitimiteit, echter hoog op Urgentie i.v.m. het belang van 'fit for purpose'-kaders.	Laag	Laag	Hoog	3. Demanding stakeholders		
Informatie analist	Expert	IT	Functionaris die voor een bepaalde veranderingsvraag de business en of IT-specificaties afstemt en documenteert.	Het belang van deze functionaris ligt in het efficiënt en gedegen uitvoeren van de werkzaamheden zodat de gedefinieerde veranderingen aansluiten bij de gewenste IT en/of business wijzigingen. Er is echter geen specifiek belang ten aanzien van CEM en/of EA; de score op alle dimensies is derhalve laag.	Laag	Laag	Laag	8. Nonstakeholder		
Software engineer	Uitvoerend	IT	Functionaris die voor een bepaalde verandering in een specifiek gedeelte van de informatievoorziening realiseert volgens specificaties.	Het belang van deze functionaris ligt in het efficiënt en gedegen uitvoeren van de werkzaamheden zodat de gedefinieerde veranderingen onderdeel worden van een specifiek gedeelte van de informatievoorziening. Er is echter geen specifiek belang ten aanzien van CEM en/of EA; de score op alle dimensies is derhalve laag.	Laag	Laag	Laag	8. Nonstakeholder		
Projectmanager CEM implementatie	Operationeel management	IT	Functionaris die verantwoordelijk is en sturing geeft aan de realisatie van een afgebakende verandering van de business en/of IT van de organisatie.	Het belang van deze functionaris ligt in realisatie van veranderingen in de business en/of IT binnen de afgebakende opdracht voor de implementatie van CEM bij de organisatie. Heeft zodoende invloed op de implementatie van CEM als de (adoptie) Enterprise Architectuur. Is echter niet inhoudelijk betrokken en ook geen beslisser. Zodoende macht op Laag gescoord.	Laag	Hoog	Hoog	6. Dependent stakeholders		

Rol	Roltypologie	Discipline	Betrokkenheid bij CEM en/of EA	Belang ten aanzien van CEM implementatie en/of EA adoptie	Macht	Legitimititeit	Urgentie	Stakeholdertyping	Respondenten 1e ronde	Respondenten 2e ronde
Functioneel beheerder	Uitvoerend	IT	Functionaris die in een specifiek gedeelte van de informatievoorziening het administratieve beheer uitvoert en ondersteuning biedt aan gebruikers.	Het belang van deze functionaris ligt in het efficiënt en gedegen uitvoeren van de werkzaamheden zodat de business optimaal gebruik kan maken van dit specifiek gedeelte van de informatievoorziening. Er is echter geen specifiek belang ten aanzien van CEM en/of EA; de score op alle dimensies is zodoende laag.	Laag	Laag	Laag	8. Nonstakeholder		
Klant			De klant is begunstigde van de operatie van de business en is 'ontvanger' van de beleving die hieruit voortvloeit.	Het belang van de klant is een optimale beleving van de dienstverlening van de organisatie, CEM wordt met dit doel geïmplementeerd, dit leidt tot een hoge waardering op het vlak legitimiteit. Is echter alleen op indirecte wijze in staat invloed uit te oefenen op de invulling hiervan, derhalve laag op macht en ook laag op urgentie omdat er geen significante aanleiding is om de impact van het belang hoger te waarderen.	Laag	Hoog	Laag	2. Discretionary stakeholders		

Tabel 31: Stakeholderinventarisatie en respondenten per datacollectie iteratie

Bijlage 8: Interviewstructuur, Interviewtool en respondententoelichting eerste iteratie empirisch onderzoek

Deze bijlage bevat de documenten welke zijn gebruikt voor de datacollectie gedurende de eerste iteratie van het empirisch onderzoek.

Interviewstructuur

Interviewschema^{1e} onderzoeksrunde

van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Django Dijker, oktober 2019

Inleiding

Welkom en dankwoord. Toelichting op:

- Positie en rol in de organisatie.
- Studie, onderzoek, toestemming door VGZ verleend, geen opdrachtgever of relatie.
- Onderzoeksdoel en -opzet.
- Doel interviewronde en reden om interviews te houden.
- Interviewprocedure, uitleg en **toestemming vragen voor opname/vastlegging**, uitwerking van interviews, resultaten, publicatie, **anonimiteit & vertrouwelijkheid**.

Heeft respondent nog vragen voor start van het interview?

Openingsvragen

1. Rol van de respondent?
2. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

Capabilities

CEM Capabilities op basis van interviewtool:

3. Welke van de CEM capabilities vindt u relevant bij <case-organisatie>?
 - a) Verdiepende vraag per capability: Hoe zou u de relevantie van deze capability omschrijven, welke argumenten zou u hiervoor geven?

DT Capabilities op basis van de interviewtool:

4. Welke van de Digitale Transformatie capabilities vanuit vindt u ook gerelateerd aan CEM bij <case-organisatie>?
 - a) Verdiepende vraag per benoemde capability: waarom vindt u deze capability (ook) relateren aan CEM en relevant?

Aanvullingen op Capabilities

5. Zijn er andere relevante CEM capabilities welke in de voorgaande secties nog niet zijn besproken?
 - a) Verdiepende vraag per capability: heeft deze capability alleen betrekking op CEM of ook op digitale transformatie?
 - b) Verdiepende vraag per capability: waarom vindt u deze capability (ook) relateren aan CEM?

Documenten

6. Is er bij u documentatie (memo's, besluiten, etc.) bekend die meer inzicht kan geven over CEM, EA en hun raakvlak bij <case-organisatie>?
 - a) Indien ja: kan deze documentatie ter inzage worden verkregen?

Interviewtool

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Bron	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
CEM	Cap_01	Customer Experience visie en strategie	Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd.	Du Plessis & De Vries, 2016			
CEM	Cap_02	Customer-centric orientation binnen de organisatie	Het creeren van een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat	Lemon & Verhoef, 2016			
CEM	Cap_03	Customer journey and touchpoint design	Het ontwerpen en managen van klantreizen en interactiemomenten over de kanalen heen.	Lemon & Verhoef, 2016			
CEM	Cap_04	Partner and network design & management	(keten)-proces design, SLA and SLA monitoring	Lemon & Verhoef, 2016			
CEM	Cap_05	Analytical capabilities	Performance monitoring, Customer insights, Predictive analytics, etc	Lemon & Verhoef, 2016			
CEM	Cap_06	Touchpoint design	The capability of planning potential touchpoint journeys as a means for business planning and modeling and disseminating requirements across functionally oriented capabilities such as product development, sales, and communications	Homburg, Jozic, & Kuehnl, 2017			
CEM	Cap_07	Touchpoint prioritization	The capability of directing the constant implementation and modification of touchpoints and, thus, the continuous (re)allocation of monetary, technical, and human resources by drawing on a data-driven prioritization scheme for a given planning period	Homburg, Jozic, & Kuehnl, 2017			
CEM	Cap_08	Touchpoint journey monitoring	The capability of coordinating and depicting the comprehensive collection of touchpoint-specific performance indicators in accordance with the firm's touchpoint journey orientation.	Homburg, Jozic, & Kuehnl, 2017			
CEM	Cap_09	Touchpoint adaptation	The capability of continually interpreting and enriching touchpoint-specific performance indicators with indepth customer research for creating and disseminating propositions of incrementally and radically new touchpoint(s) journeys.	Homburg, Jozic, & Kuehnl, 2017			
DT	Cap_10	Digital business strategy	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_11	Digital business leadership	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_12	Business engagement and alignment	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_13	Business ecosystem management	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_14	Business process digitization and reinvention	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_15	Business model agility and evolution	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_16	Cloud business	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_17	Enterprise mobility	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_18	Product and Service design/ development	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_19	Digital innovation	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_20	Digital marketing	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_21	Digital distribution and sales	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_22	Customer Experience management	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_23	User Experience design	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_24	Supply Chain optimization and traceability	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_25	Vendor management	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_26	Knowledge management	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_27	Employee/staff training & adoption	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_28	Big data and information asset management	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_29	Data empowered decision-making	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_30	Business analytics and reporting	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_31	Product cost analytics	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_32	Digital technology architecture and modular IT platforms	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_33	Enterprise information architecture	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_34	Digital investment portfolio management	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_35	Digital governance	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			
DT	Cap_36	Cybersecurity and risk management	Geen definitie in bron gegeven.	Carcary et al., 2016			

Respondententoelichting 1^e onderzoeksrunde van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

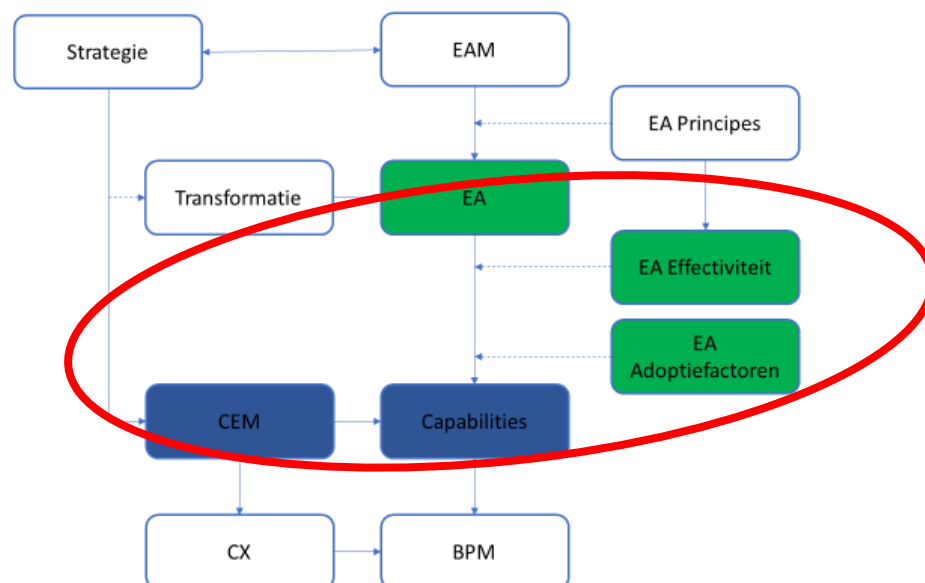
Django Dijker, oktober 2019

Beste collega,

Allereerst wil ik je bedanken voor je hulp bij het uitvoeren van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur [EA] bij de implementatie van Customer Experience Management [CEM]. In deze toelichting wil ik je informeren over het onderzoek, het doel van de interview, de verwerking van informatie en bovenal de waarborging van anonimiteit en vertrouwelijkheid.

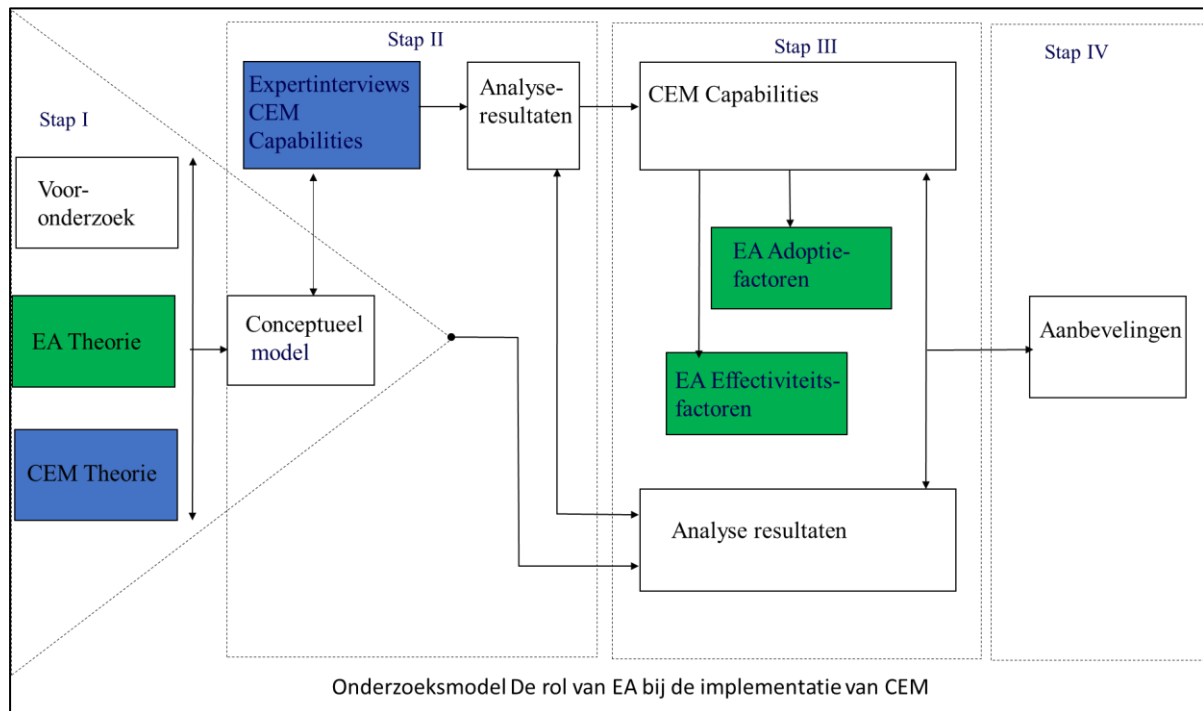
1. Het onderzoek

Het onderzoek vindt plaats ter afronding van mijn studie [Master Business Process Management & IT](#) aan de Open Universiteit. Daarbij heb ik gekozen een onderzoek uit te voeren op twee kennisgebieden waar ik veel interesse in heb: Enterprise Architectuur en Customer Experience Management. Na een voorstudie kwam ik tot het inzicht dat er weinig wetenschappelijke kennis is over het raakvlak van deze kennisgebieden. Dit terwijl veel organisaties met de implementatie van CX/CEM bezig zijn en moeite hebben om de alignment van Business & IT te borgen, hetgeen EA een rol in kan spelen. Dit onderzoek heeft als doel om te komen tot aanbevelingen op het vlak van de toepassing van EA bij de implementatie van CEM. Hiertoe is uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd op de twee kennisgebieden EA en CEM waarna het conceptueel model (zie figuur 1) is geconstrueerd. Daarnaast is uit de literatuurstudie gebleken dat er geen informatie voorhanden is op het raakvlak van deze kennisgebieden EA en CEM. Dit onderzoek beoogt hierin een eerste invulling in te geven. Daarbij is besloten een specifieke afkadering (rood omcirkeld in figuur 1) te hanteren om het onderzoek voldoende diepgang te kunnen geven binnen de beperkte tijd die hiervoor beschikbaar is.



Figuur 1: Conceptueel model

Om te komen tot de gewenste inzichten is een onderzoeksapproach gedefinieerd. In figuur 2 is dit schematisch weergegeven in het onderzoeksmodel. Momenteel bevindt het onderzoek zich in stap twee: inzicht verkrijgen in de relevante CEM capabilities.



Figuur 26: Schematische weergave onderzoek

2. Doel van het interview in deze onderzoeksrunde

Het doel van het interview is om alle relevante CEM capabilities te identificeren en kwalificeren. Door inzichtelijk te maken welke capabilities gerelateerd zijn aan CEM kan vervolgens worden onderzocht welke rol EA kan spelen bij het vormen en realiseren van deze capabilities. Daarbij ligt binnen EA de focus op welke EA adoptie- en effectiviteitsfactoren op welke wijze relevant zijn.

3. Informatieverwerking

Na het interview wordt het besprokene verwerkt tot een verslag. Dit verslag wordt ter validatie bij u aangeboden. Na validatie zal met dit verslag een analyse uitgevoerd worden op de inhoudelijke strekking van het besprokene. De uitkomsten van deze analyse zal binnen het onderzoek worden gebruikt voor de volgende onderzoeksrunde en voor de uiteindelijke rapportage.

4. Anonimiteit en vertrouwelijkheid

Uw anonimiteit en vertrouwelijkheid wordt door mij persoonlijk als de Open Universiteit gewaarborgd in zowel de verwerking van de interviews, de resultaten als de latere publicatie zodat u onbezwaard kunt spreken. Voordat het interview aanvangt zal ik hier nog bij stil staan.

Bijlage 9: Interviewstructuur, Interviewtool en respondententoelichting tweede iteratie empirisch onderzoek

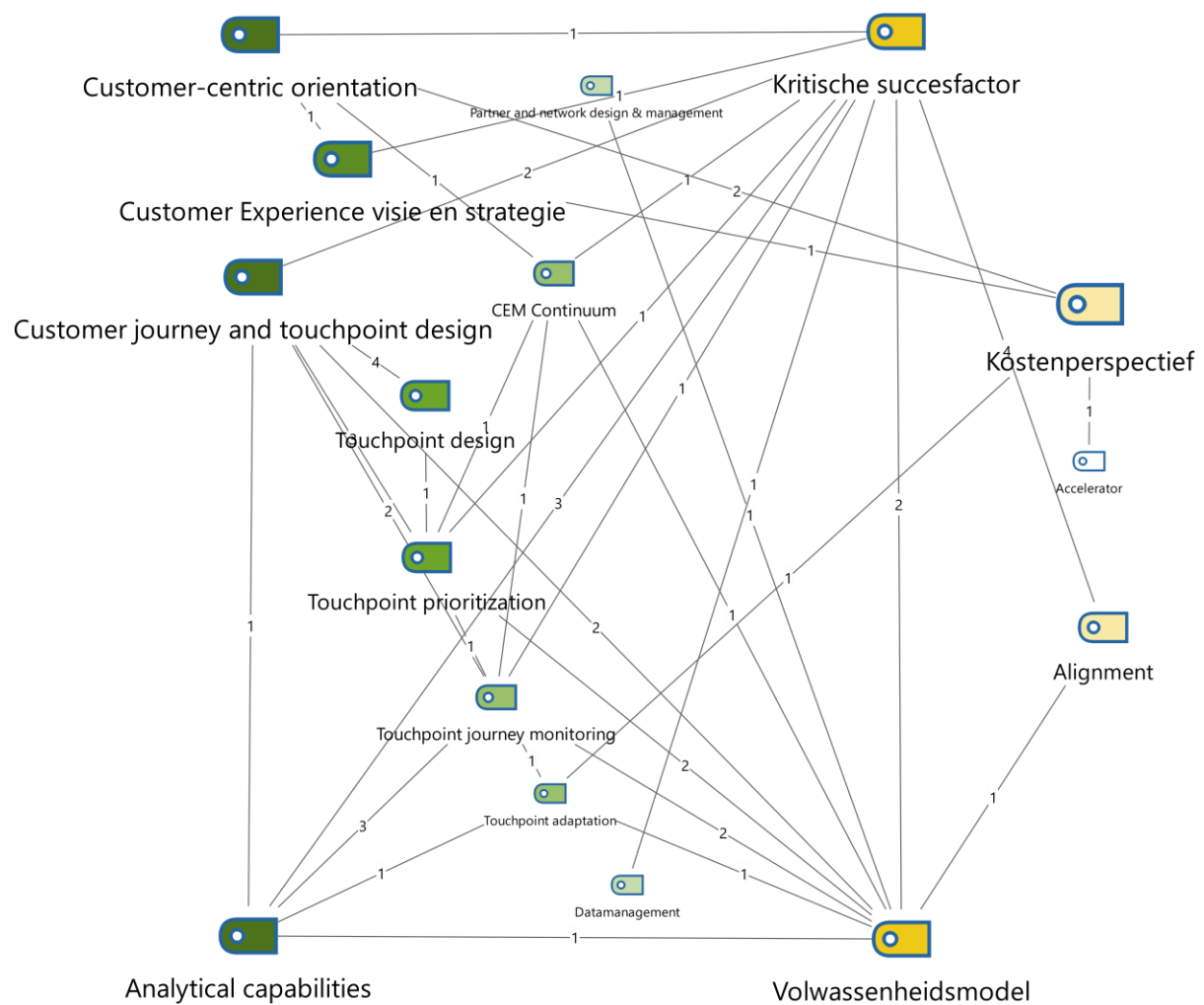
Deze bijlage bevat de documenten welke zijn gebruikt voor de datacollectie gedurende de tweede iteratie van het empirisch onderzoek.

Interviewstructuur

	<h2>Interviewschema 2^e onderzoeksrunde</h2> <p>van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management</p> <p>Django Dijker, november 2019</p> <h3>Inleiding</h3> <p>Welkom en dankwoord. Toelichting op:</p> <ul style="list-style-type: none">• Positie en rol in de organisatie.• Studie, onderzoek, toestemming door VGZ verleend, geen opdrachtgever of relatie.• Onderzoeksdoel en -opzet.• Doel interviewronde en reden om interviews te houden.• Interviewprocedure, uitleg en toestemming vragen voor opname/vastlegging, uitwerking van interviews, resultaten, publicatie, anonimiteit & vertrouwelijkheid. <p>Heeft respondent nog vragen voor start van het interview?</p>
0.07	<h3>Openingsvragen</h3> <ol style="list-style-type: none">1. Rol van de respondent?2. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?
0.10	<h3>CEM capabilities en Enterprise Architectuur Adoptiefactoren</h3> <p><i>Model toelichten vanuit 1e ronde: 'Referentiemodel CEM Capabilities en overige aspecten'</i></p> <ol style="list-style-type: none">3. Wat zijn de eerste gedachten bij het referentiemodel in relatie tot Enterprise Architectuur? <p><i>CEM Capabilities en mate van relevantie adoptiefactoren.</i></p>
0.20	<ol style="list-style-type: none">4. Per CEM capability scoren van relevantie van adoptiefactoren.<ol style="list-style-type: none">a) Verdiepende vraag per capability: Wilt u toelichten waarom u een bepaalde score toekent voor een adoptiefactor? <doorvragen>
0.52	<h3>Documenten</h3> <ol style="list-style-type: none">5. Is er bij u documentatie (memo's, besluiten, etc.) bekend die meer inzicht kan geven over CEM, EA en hun raakvlak bij <case-organisatie> die ter inzage kan worden verkregen?
0.55	<h3>Afronding</h3> <ul style="list-style-type: none">• Kort samenvatten• Interviewsamenvatting wordt ter validatie aangeboden via de e-mail;• Vervolg van onderzoek -> interesse in resultaten?• Vragen?• Dank!

Referentiemodel

Onderstaand referentiemodel is voor het stellen van vraag 3 en 4 getoond en toegelicht aan de respondent.



Toelichting: In bovenstaand referentiemodel zijn de CEM Capabilities in groen weergegeven en de organisatie aspecten in het geel. De grootte en kleurintensiteit representeren de mate van waargenomen relevantie. De cijfers op de relaties betreffen het aantal waargenomen intersecties van codes. De gehanteerde definitie van de CEM capabilities is gegeven in de hierna volgende tabel.

Capabilities	Omschrijving
Customer Experience visie en strategie	Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd.
Customer-centric orientation binnen de organisatie	Het creëren van een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat.
Customer journey and touchpoint design	Het ontwerpen en managen van klantreizen en interactiemomenten over de kanalen heen.
Analytical capabilities	Performance monitoring, Customer insights, Predictive analytics, reporting, etc.
Partner and network design & management	(Keten)-proces design, SLA and SLA monitoring
Touchpoint design	The capability of planning potential touchpoint journeys as a means for business planning and modeling and disseminating requirements across functionally oriented capabilities such as product development, sales, and communications.
Touchpoint prioritization	The capability of directing the constant implementation and modification of touchpoints and, thus, the continuous (re)allocation of monetary, technical, and human resources by drawing on a datadriven prioritization scheme for a given planning period.
Touchpoint journey monitoring	The capability of coordinating and depicting the comprehensive collection of touchpoint-specific performance indicators in accordance with the firm's touchpoint journey orientation.
Touchpoint adaptation	The capability of continually interpreting and enriching touchpoint-specific performance indicators with indepth customer research for creating and disseminating propositions of incrementally and radically new touchpoint(s) journeys.
CEM Continuum	"CE is based on all multi-channel encounters occurring before and after the service delivery, and should not be treated as the simple sum of individual service episodes...the continuum logic is particularly important for services, because customers evaluate the expertise and performance of the service provider over several stages" (Klaus et al., 2013).

		D	E	F	G	H	I	J	K	
		EA Adoptiefactoren								
		Competence	EA Method and Tools	Governance	Managerial Support	Operational Personnel Involvement	Organizational Issues	Resources	Strategy Linkage	
1										
2										
3	ID Capabilities									
	Cap_01 Customer Experience visie en strategie									
	Cap_02 Customer-centric orientation binnen de organisatie									
	Cap_03 Customer journey and touchpoint design									
	Cap_05 Analytical capabilities									
14										
15										
16										
17										
18										

Respondententoelichting 2^e onderzoeksrunde van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

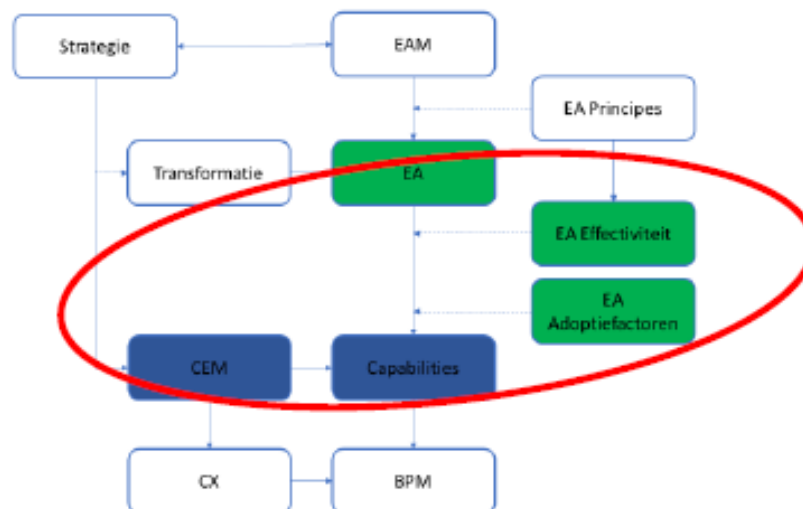
Django Dijker, november 2019

Beste collega,

Allereerst hartelijk dank voor je interesse in mijn onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur [EA] bij de implementatie van Customer Experience Management [CEM]. In deze toelichting wil ik je informeren over het onderzoek, het doel van de interview, de verwerking van informatie en bovenal de waarborging van anonimiteit en vertrouwelijkheid.

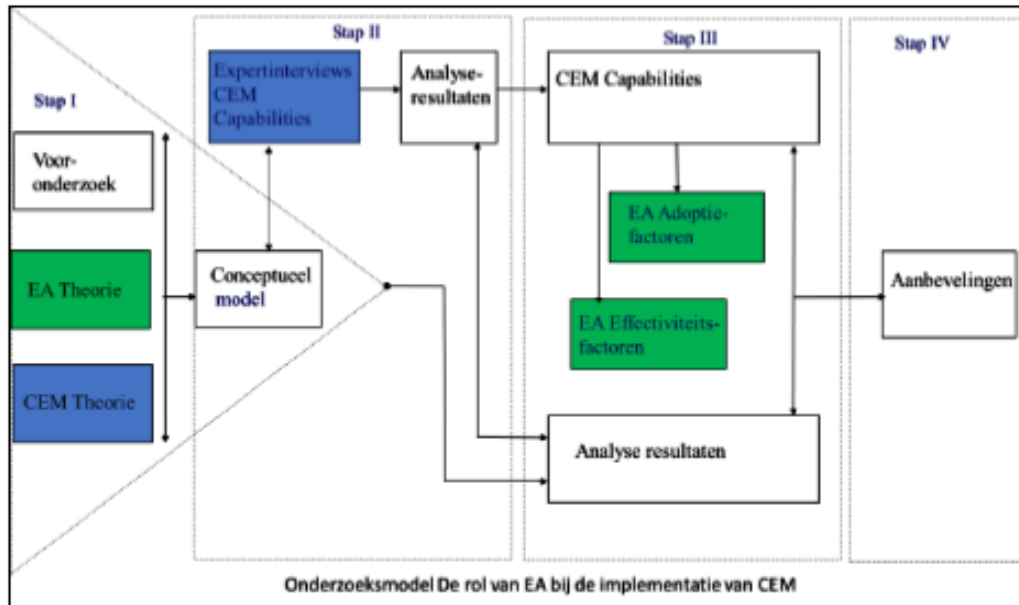
Het onderzoek

Het onderzoek vindt plaats ter afronding van mijn studie [Master Business Process Management & IT](#) aan de Open Universiteit. Daarbij heb ik gekozen een onderzoek uit te voeren op twee kennisgebieden waar ik veel interesse in heb: Enterprise Architectuur en Customer Experience Management. Na een voorstudie kwam ik tot het inzicht dat er weinig wetenschappelijke kennis is over het raakvlak van deze kennisgebieden. Dit terwijl veel organisaties met de implementatie van CX/CEM bezig zijn en moeite hebben om de alignment van Business & IT te borgen, hetgeen EA een rol in kan spelen. Dit onderzoek heeft als doel om te komen tot aanbevelingen op het vlak van de toepassing van EA bij de implementatie van CEM. Hiertoe is uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd op de twee kennisgebieden EA en CEM waarna het conceptueel model (zie figuur 1) is geconstrueerd. Daarnaast is uit de literatuurstudie gebleken dat er geen informatie voorhanden is op het raakvlak van deze kennisgebieden EA en CEM. Dit onderzoek beoogt hierin een eerste invulling in te geven. Daarbij is besloten een specifieke afkadering (rood omcirkeld in figuur 1) te hanteren om het onderzoek voldoende diepgang te kunnen geven binnen de beperkte tijd die hiervoor beschikbaar is.



Figuur 1: Conceptueel model

Om te komen tot de gewenste inzichten is een onderzoeksaanpak gedefinieerd. In figuur 2 is dit schematisch weergegeven in het onderzoeksmodel. Momenteel bevindt het onderzoek zich in stap drie: inzicht verkrijgen in de EA Adoptie en EA Effectiviteitsfactoren.



Figuur 2: Schematische weergave onderzoek

Doel van het interview in deze onderzoeksronde

In de vorige ronde is inzicht verkregen in de relevante CEM capabilities en gerelateerde capabilities vanuit Digitale Transformatie. In deze ronde wordt onderzocht welke rol EA adoptie/effectiviteit kan spelen bij het vormen en realiseren van deze CEM capabilities gedurende het CEM implementatietraject.

Informatieverwerking

Na het interview wordt het besprokene verwerkt tot een verslag. Dit verslag wordt ter validatie bij u aangeboden. Na validatie zal met dit verslag een analyse uitgevoerd worden op de inhoudelijke strekking van het besprokene. De uitkomsten van deze analyse zal binnen het onderzoek worden gebruikt om te komen tot inzichten en aanbevelingen en worden verwerkt in een rapportage.

Anonimiteit en vertrouwelijkheid

Uw anonimiteit en vertrouwelijkheid wordt door mij persoonlijk als de Open Universiteit gewaarborgd in zowel de verwerking van de interviews, de resultaten als de latere publicatie zodat u onbezwaard kunt spreken. Voordat het interview aanvangt zal ik hier nog bij stil staan.

Bijlage 10: Producten data-analyse tweede iteratie empirisch onderzoek

Gedurende de data-analyse in de tweede iteratie van het empirisch onderzoek zijn er een aantal deelproducten vervaardigd ter ondersteuning van het verkrijgen van het gewenste inzicht. Deze treft u in de volgende secties aan.

1. Documentstructuur in MAXQDA

In deze sectie treft u de documentstructuur aan zoals opgenomen in MAXQDA, de IT Tool die is gebruikt voor de kwalitatieve en kwantitatieve analyse gedurende het onderzoek. In dit overzicht duidt 'Iteratie' op de fase van het onderzoek waarin een document in deze research database is opgenomen. De kolom 'Aantal toegekende codes' betreft het aantal codes dat gedurende het onderzoek tijdens kwalitatieve analyse in totaal is toegekend aan fragmenten in het document.

Document System				Aantal toegekende codes
Iteratie	Groep	Document	Toelichting op groep	
1	CEM_Audio		Audiobestanden interviews 1e iteratie	0
		CEM_respondent_01		0
		CEM_respondent_02		0
		CEM_respondent_03		0
1	CEM_respondent_01		Per capability vastgelegde beantwoording voor Respondent 1	229
		Cap_01		7
		Cap_02		6
		Cap_03		7
		Cap_04		5
		Cap_05		6
		Cap_06		8
		Cap_07		6
		Cap_08		7
		Cap_09		6
		Cap_10		6
		Cap_11		6
		Cap_12		7
		Cap_13		7
		Cap_14		5
		Cap_15		6
		Cap_16		5
		Cap_17		4
	Cap_18		6	

Document System			Aantal toegekende codes
	Cap_19		6
	Cap_20		7
	Cap_21		8
	Cap_22		6
	Cap_23		7
	Cap_24		7
	Cap_25		8
	Cap_26		5
	Cap_27		6
	Cap_28		6
	Cap_29		6
	Cap_30		6
	Cap_31		7
	Cap_32		7
	Cap_33		7
	Cap_34		6
	Cap_35		7
	Cap_36		7
1	CEM_respondent_02	Per capability vastgelegde beantwoording voor Respondent 2	236
	Cap_01		6
	Cap_02		7
	Cap_03		10
	Cap_04		5
	Cap_05		6
	Cap_06		6
	Cap_07		6
	Cap_08		7
	Cap_09		9
	Cap_10		6
	Cap_11		5
	Cap_12		8
	Cap_13		6
	Cap_14		7
	Cap_15		4
	Cap_16		7
	Cap_17		4
	Cap_18		8
	Cap_19		6
	Cap_20		6
	Cap_21		5

Document System			Aantal toegekende codes
	Cap_22		6
	Cap_23		6
	Cap_24		6
	Cap_25		5
	Cap_26		7
	Cap_27		7
	Cap_28		6
	Cap_29		7
	Cap_30		7
	Cap_31		4
	Cap_32		6
	Cap_33		7
	Cap_34		7
	Cap_35		7
	Cap_36		7
	Cap_37		7
1	CEM_respondent_03	Per capability vastgelegde beantwoording voor Respondent 3	240
	Cap_01		5
	Cap_02		6
	Cap_03		5
	Cap_04		5
	Cap_05		7
	Cap_06		6
	Cap_07		7
	Cap_08		6
	Cap_09		7
	Cap_10		8
	Cap_11		6
	Cap_12		8
	Cap_13		7
	Cap_14		8
	Cap_15		5
	Cap_16		7
	Cap_17		4
	Cap_18		6
	Cap_19		7
	Cap_20		7
	Cap_21		7
	Cap_22		7
	Cap_23		7

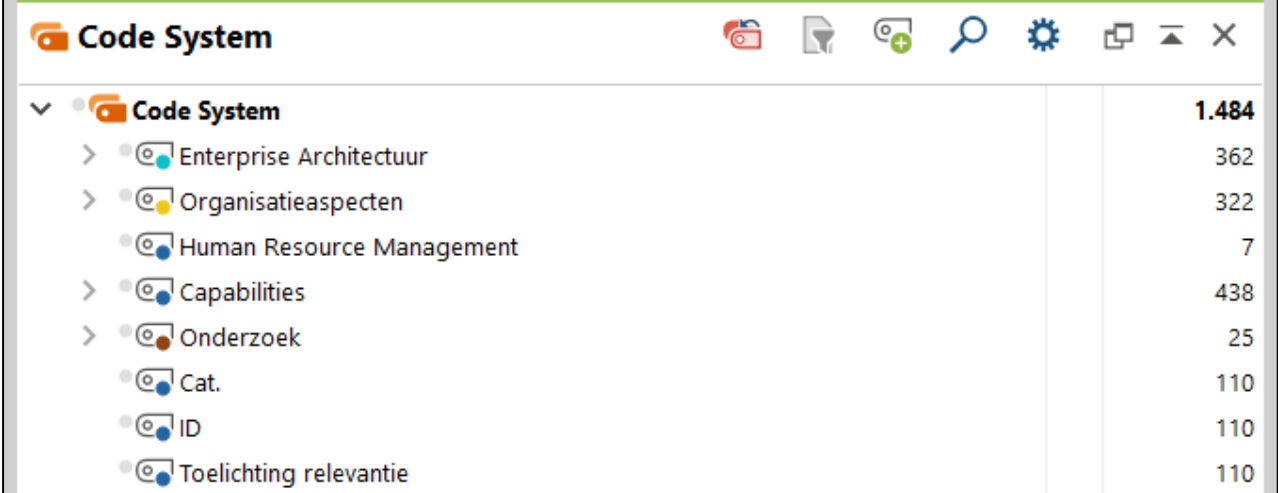
Document System			Aantal toegeke nde codes
	Cap_24		6
	Cap_25		6
	Cap_26		6
	Cap_27		7
	Cap_28		8
	Cap_29		8
	Cap_30		7
	Cap_31		4
	Cap_32		6
	Cap_33		7
	Cap_34		6
	Cap_35		7
	Cap_36		8
	Cap_38		6
1 en 2	Documenten_case_organisatie	Verkregen documenten van case organisatie	40
	1Klantbeeld - uitwerking		5
	DC thema's KSO2020 met Architectuur 1.0		2
	Enabler Customer Experience		3
	KMP DC sessie technologie voor 2019 03 13 - v3		3
	Platform BB - CX Platform		1
	Presentatie CX 17mei 2019 vdef1		11
	20180403 Addendum CIB2020 1.0		15
2	EA open vragen	Interviewsamenvattingen per respondent van tweede iteratie datacollectie	739
	Interviewssamenvatting_2e_onderzoeksronde_Respondent_1_def		71
	Interviewssamenvatting_2e_onderzoeksronde_Respondent_2_def		60
	Interviewssamenvatting_2e_onderzoeksronde_Respondent_3_def		92
	Interviewssamenvatting_2e_onderzoeksronde_Respondent_4_def		63
	Interviewssamenvatting_2e_onderzoeksronde_Respondent_5_def		98
	Interviewssamenvatting_2e_onderzoeksronde_Respondent_6_def		34
	Interviewssamenvatting_2e_onderzoeksronde_Respondent_7_def		86
	Interviewssamenvatting_2e_onderzoeksronde_Respondent_8_def		70
	Interviewssamenvatting_2e_onderzoeksronde_Respondent_9_def		86
	Interviewssamenvatting_2e_onderzoeksronde_Respondent_10_def		79

Document System			Aantal toegekende codes
2	EA_adoptiefactoren	Waarderingen EA adoptiefactoren per respondent van tweede iteratie datacollectie	0
		Respondent 1	0
		Respondent 2	0
		Respondent 3	0
		Respondent 4	0
		Respondent 5	0
		Respondent 6	0
		Respondent 7	0
		Respondent 8	0
		Respondent 9	0
		Respondent 10	0
2	EA_Audio	Audiobestanden interviews per respondent van tweede iteratie datacollectie	0
		EA_Respondent_1	0
		EA_Respondent_2	0
		EA_Respondent_3	0
		EA_Respondent_4	0
		EA_Respondent_5	0
		EA_Respondent_6	0
		EA_Respondent_7	0
		EA_Respondent_8	0
		EA_Respondent_9	0
		EA_Respondent_10	0
Totaal aantal toegekende codes			1484

2. Codesysteem na 2^e iteratie

Na de tweede iteratie van het empirisch onderzoek zijn de verkregen documenten en interviewsamenvatting gecodeerd in MAXQDA, de IT tool voor de data-analyse. Hieronder volgen schermafbeeldingen van het codesysteem wat is ontstaan na het coderingproces.

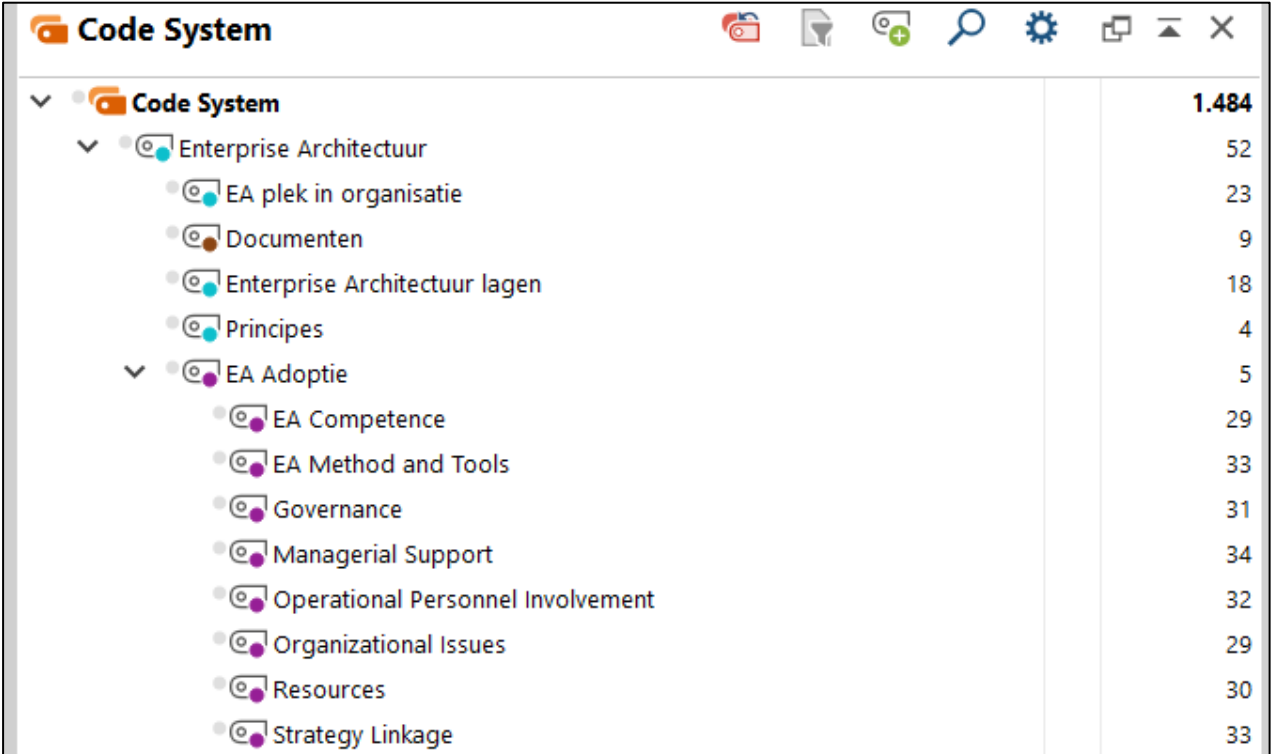
Hoofdcodes



Code	Count
Code System	1.484
Enterprise Architectuur	362
Organisatieaspecten	322
Human Resource Management	7
Capabilities	438
Onderzoek	25
Cat.	110
ID	110
Toelichting relevantie	110

Bij een aantal hoofdcodes is een hiërarchie van subcodes aanwezig. Deze hiërarchie is hieronder per hoofdcode weergegeven.

Enterprise architectuur



Code	Count
Code System	1.484
Enterprise Architectuur	52
EA plek in organisatie	23
Documenten	9
Enterprise Architectuur lagen	18
Principes	4
EA Adoptie	5
EA Competence	29
EA Method and Tools	33
Governance	31
Managerial Support	34
Operational Personnel Involvement	32
Organizational Issues	29
Resources	30
Strategy Linkage	33

Code System		
Code System		1.484
Enterprise Architectuur		362
Organisatieaspecten		4
Organisatiestrategie		21
Doelstellingen		15
Kostenperspectief		14
Transformatie		15
Volwassenheidsmodel		23
Kritische succesfactor		46
Performance		3
Accelerator		3
Besturing		0
Inzicht		49
Sturing		8
Tijd		0
Adaptie		6
Korte termijn vs lange termijn		9
Toekomstvast		3
Time to Market		3
Keuzes		38
Prioriteitstelling		18
Scope		4
Alignment		15
Cultuur		16
Houding		3
Gedrag		6

Code System	Count
Code System	1.484
Enterprise Architectuur	362
Organisatieaspecten	322
Human Resource Management	7
Capabilities	114
CEM	66
Customer Experience visie en strategie	24
CEM Principes	10
Customer-centric orientation	23
Customer journey and touchpoint design	34
Partner and network design & management	7
Analytical capabilities	33
Touchpoint design	8
Touchpoint prioritization	6
Touchpoint journey monitoring	6
Touchpoint adaptation	3
CEM Continuum	4
Datamanagement	13

Code System			
DT			2
Digital business strategy			3
Digital business leadership			3
Business engagement and alignment			3
Business ecosystem management			8
Business process digitization and reinvention			5
Business model agility and evolution			2
Cloud business			3
Enterprise mobility			0
Product and Service design/ development			4
Digital innovation			3
Digital marketing			3
Digital distribution and sales			3
Customer Experience management			3
User Experience design			3
Supply Chain optimization and traceability			3
Vendor management			3
Knowledge management			3
Employee/staff training & adoption			3
Big data and information asset management			4
Data empowered decision-making			3
Business analytics and reporting			3
Product cost analytics			1
Digital technology architecture and modular IT platforms			4
Enterprise information architecture			3
Digital investment portfolio management			3
Digital governance			3
Cybersecurity and risk management			3

Code System	Count
Code System	1.484
Enterprise Architectuur	362
Organisatieaspecten	322
Human Resource Management	7
Capabilities	438
Onderzoek	0
Opmerkingen over dit onderzoek	5
Context Respondent	20

3. Vertaling codes naar onderwerpen

In de onderstaande tabel is de mapping van codes naar onderwerpen weergegeven. Deze mapping betreft de vertaalslag van codes van de geselecteerde tekstfragmenten naar een onderwerp zodat hiermee de bevindingen per onderwerp uit deze tekstfragmenten is gedestilleerd tijdens het axiaal coderen.

Code	Onderwerp	Toelichting N.V.T.
Capabilities	Capabilities	
Capabilities\CEM	CEM Capabilities	
Capabilities\CEM\Analytical capabilities	CEM Capabilities	
Capabilities\CEM\CEM Continuum	CEM Capabilities	
Capabilities\CEM\Customer Experience visie en strategie	CEM Capabilities	
Capabilities\CEM\Customer Experience visie en strategie\CEM Principes	CEM Capabilities	
Capabilities\CEM\Customer journey and touchpoint design	CEM Capabilities	
Capabilities\CEM\Customer-centric orientation	CEM Capabilities	
Capabilities\CEM\Datamanagement	CEM Capabilities	
Capabilities\CEM\Partner and network design & management	CEM Capabilities	
Capabilities\CEM\Touchpoint adaptation	CEM Capabilities	
Capabilities\CEM\Touchpoint design	CEM Capabilities	
Capabilities\CEM\Touchpoint journey monitoring	CEM Capabilities	
Capabilities\CEM\Touchpoint prioritization	CEM Capabilities	
Capabilities\DT	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Big data and information asset management	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Business analytics and reporting	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Business ecosystem management	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Business engagement and alignment	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Business model agility and evolution	Digitale Transformatie	

Code	Onderwerp	Toelichting N.V.T.
Capabilities\DT\Business process digitization and reinvention	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Cloud business	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Customer Experience management	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Cybersecurity and risk management	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Data empowered decision-making	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Digital business leadership	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Digital business strategy	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Digital distribution and sales	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Digital governance	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Digital innovation	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Digital investment portfolio management	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Digital marketing	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Digital technology architecture and modular IT platforms	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Employee/staff training & adoption	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Enterprise information architecture	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Knowledge management	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Product and Service design/ development	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Product cost analytics	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Supply Chain optimization and traceability	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\User Experience design	Digitale Transformatie	
Capabilities\DT\Vendor management	Digitale Transformatie	
Cat.	NVT	Categoriecode voor 1e iteratie
Enterprise Architectuur	Enterprise Architectuur	
Enterprise Architectuur\Documenten	Documenten	
Enterprise Architectuur\EA Adoptie	EA Adoptie	
Enterprise Architectuur\EA Adoptie\EA Competence	EA Competence	
Enterprise Architectuur\EA Adoptie\EA Method and Tools	EA Method and Tools	
Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Governance	Governance	
Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Managerial Support	Managerial Support	

Code	Onderwerp	Toelichting N.V.T.
Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Operational Personnel Involvement	Operational Personnel Involvement	
Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Organizational Issues	Organizational Issues	
Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Resources	Resources	
Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Strategy Linkage	Strategy Linkage	
Enterprise Architectuur\EA plek in organisatie	EA Positionering	
Enterprise Architectuur\Enterprise Architectuur lagen	EA Lagen	
Enterprise Architectuur\Principes	EA Principes	
Human Resource Management	Human Resource Management	
ID	NVT	ID code voor 1e iteratie
Onderzoek\Context Respondent	Onderzoek	
Onderzoek\Opmerkingen over dit onderzoek	Onderzoek	
Organisatieaspecten	Organisatieaspecten	
Organisatieaspecten\Alignment	Organisatieaspecten	
Organisatieaspecten\Besturing\Inzicht	Besturing	
Organisatieaspecten\Besturing\Keuzes	Besturing	
Organisatieaspecten\Besturing\Keuzes\Prioriteitstelling	Besturing	
Organisatieaspecten\Besturing\Keuzes\Scope	Besturing	
Organisatieaspecten\Besturing\Sturing	Besturing	
Organisatieaspecten\Besturing\Tijd\Adaptie	Besturing	
Organisatieaspecten\Besturing\Tijd\Korte termijn vs lange termijn	Besturing	
Organisatieaspecten\Besturing\Tijd\Time to Market	Besturing	
Organisatieaspecten\Besturing\Tijd\Toekomstvast	Besturing	
Organisatieaspecten\Cultuur	Cultuur	
Organisatieaspecten\Cultuur\Gedrag	Cultuur	
Organisatieaspecten\Cultuur\Houding	Cultuur	
Organisatieaspecten\Doelstellingen	Doelstellingen	
Organisatieaspecten\Doelstellingen\Kostenperspectief	Doelstellingen	
Organisatieaspecten\Organisatiestrategie	Strategie	
Organisatieaspecten\Transformatie	Transformatie	
Organisatieaspecten\Transformatie\Accelerator	Transformatie	
Organisatieaspecten\Transformatie\Kritische succesfactor	Transformatie	
Organisatieaspecten\Transformatie\Kritische succesfactor\Performance	Transformatie	
Organisatieaspecten\Transformatie\Volwassenheidsmodel	Transformatie	
Toelichting relevantie	NVT	Indicator open vraag 1e iteratie

4. Vertaling van codes naar deelonderwerpen en onderwerpen

Tijdens het axiaal coderen zijn de codes in onderwerpen gecategoriseerd. Deze onderwerpen zijn vervolgens vertaald in deelonderwerpen en onderwerpen. Het resultaat hiervan is in onderstaande tabel weergegeven.

Codes	Deelonderwerp	Onderwerp	Toelichting
Enterprise Architectuur Enterprise Architectuur\Documenten Enterprise Architectuur\EA plek in organisatie Enterprise Architectuur\Enterprise Architectuur lagen Enterprise Architectuur\Principes	EA Positionering Documenten EA Lagen EA Principes	Enterprise Architectuur	Inzicht in de EA aspecten die samenhangen met de implementatie van CEM.
Enterprise Architectuur\EA Adoptie Enterprise Architectuur\EA Adoptie\EA Competence Enterprise Architectuur\EA Adoptie\EA Method and Tools Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Governance Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Managerial Support Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Operational Personnel Involvement Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Organizational Issues Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Resources Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Strategy Linkage	EA Competence EA Method and Tools Governance Managerial Support Operational Personnel Involvement Organizational Issues Resources Strategy Linkage	EA Adoptie	Inzicht in de relevantie van EA adoptiefactorcategorieën en de mate daarvan voor de vorming van de CEM capabilities.
Organisatieaspecten\Alignment Organisatieaspecten\Besturing\Inzicht Organisatieaspecten\Besturing\Keuzes Organisatieaspecten\Besturing\Keuzes\Prioriteitstelling Organisatieaspecten\Besturing\Keuzes\Scope Organisatieaspecten\Besturing\Sturing Organisatieaspecten\Besturing\Tijd\Adaptie Organisatieaspecten\Besturing\Tijd\Korte termijn vs lange termijn Organisatieaspecten\Besturing\Tijd\Time to Market Organisatieaspecten\Besturing\Tijd\Toekomstvast Organisatieaspecten\Cultuur Organisatieaspecten\Cultuur\Gedrag Organisatieaspecten\Cultuur\Houding Organisatieaspecten\Doelstellingen Organisatieaspecten\Doelstellingen\Kostenperspectief Organisatieaspecten\Organisatiestrategie Organisatieaspecten\Transformatie Organisatieaspecten\Transformatie\Accelerator Organisatieaspecten\Transformatie\Kritische succesfactor Organisatieaspecten\Transformatie\Kritische succesfactor\Performance Organisatieaspecten\Transformatie\Volwassenheidsmodel	Besturing Cultuur Doelstellingen Strategie Transformatie	Organisatieaspecten	Inzicht in de invloed op de organisatie vanuit het EA perspectief op de vorming van de CEM capabilities.
Human Resource Management		Human Resource Management	Inzicht in de invloed op de organisatie vanuit het EA perspectief op de vorming van de CEM capabilities.

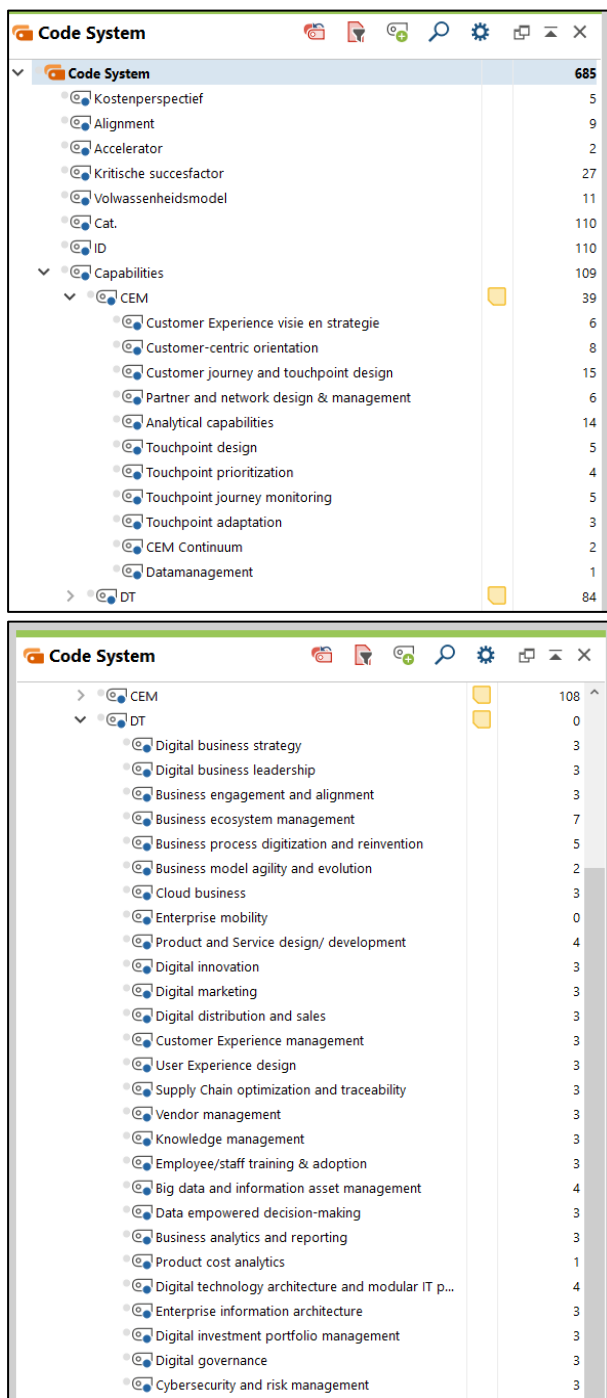
Codes	Deelonderwerp	Onderwerp	Toelichting
Capabilities Capabilities\CEM Capabilities\CEM\Analytical capabilities Capabilities\CEM\CEM Continuum Capabilities\CEM\Customer Experience visie en strategie Capabilities\CEM\Customer Experience visie en strategie\CEM Principes Capabilities\CEM\Customer journey and touchpoint design Capabilities\CEM\Customer-centric orientation Capabilities\CEM\Datamanagement Capabilities\CEM\Partner and network design & management Capabilities\CEM\Touchpoint adaptation Capabilities\CEM\Touchpoint design Capabilities\CEM\Touchpoint journey monitoring Capabilities\CEM\Touchpoint prioritization Capabilities\DT Capabilities\DT\Business ecosystem management	CEM Capabilities Digitale transformatie	Capabilities	Inzicht in de capabilities die verband houden met een CEM implementatie.
Onderzoek Onderzoek\Context Respondent Onderzoek\Opmerkingen over dit onderzoek	Onderzoek	Onderzoek	Aanknopingspunten voor reflectie a.d.h.v. feedback op het onderzoek door respondenten.

Bijlage 11: Resultaten eerste iteratie empirisch onderzoek

In deze bijlage treft u de uitgebreide verhandeling aan van resultaten van de eerste iteratie van het empirisch onderzoek. Deze resultaten zijn onderverdeeld naar de kwalitatieve en kwantitatieve aard van de data en data-analyse.

Kwalitatief

Het coderen van de data heeft geleid tot een codestructuur waarin de onderwerpen zijn gecategoriseerd tot drie categorieën: Customer Experience Management Capabilities, Digitale Transformatie Capabilities en Organisatie aspecten. Deze codestructuur treft u aan in figuur 27.

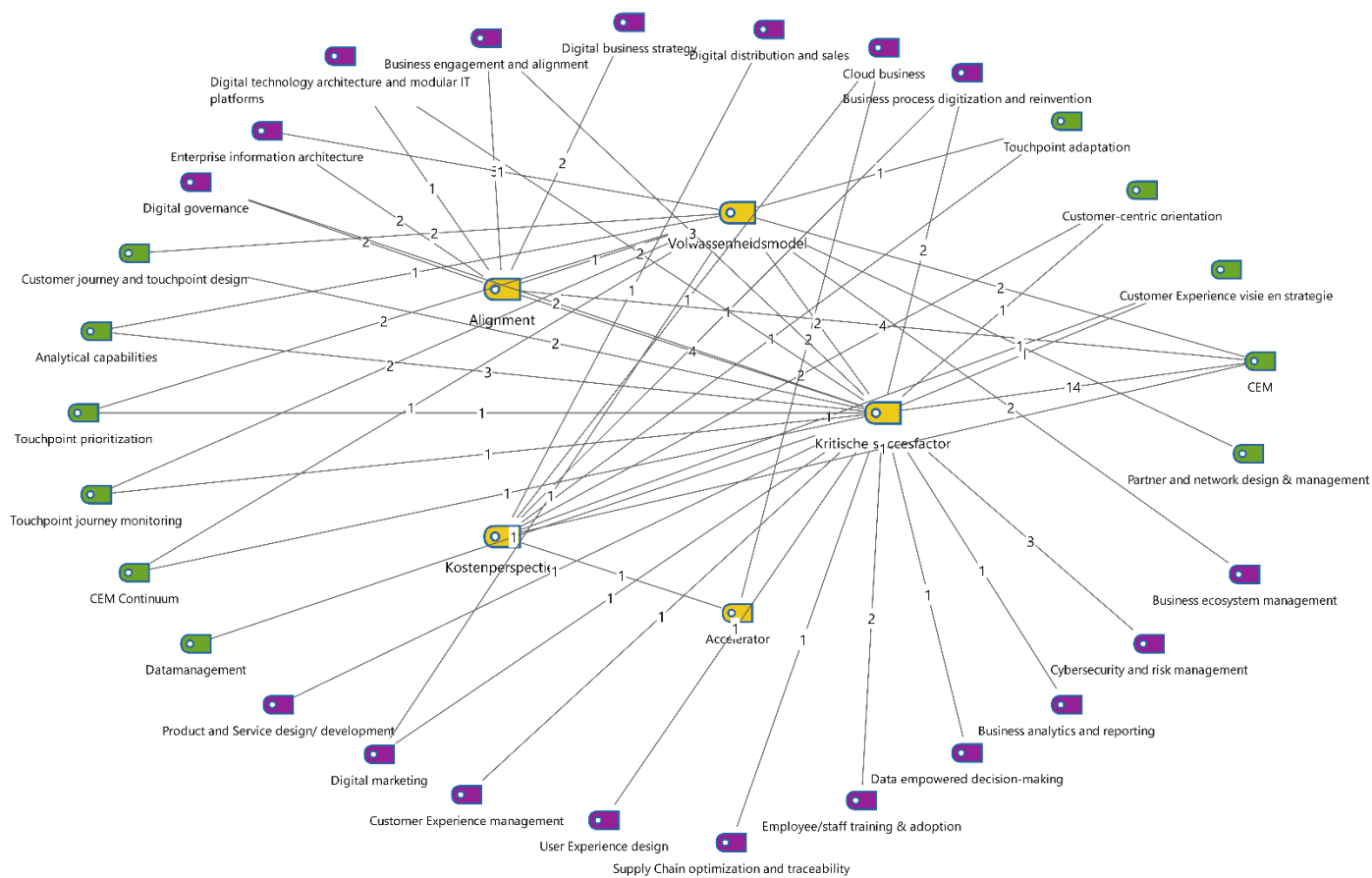


Figuur 27: codestructuur in MAXQDA a.d.h.v. coderen eerste iteratie

In tabel 32 is weergegeven code/ onderwerp aangegeven of deze reeds bekend was vanuit het theoretisch kader of deze is ontstaan tijdens het coderen. Het onderwerp Capabilities refereert naar dit gelijknamige concept in het theoretisch kader. Deze capabilities zijn te verdelen in twee categorieën naar kennisdomein: Customer Experience Management en Digitale transformatie. In figuur 28 treft u de relaties aan tussen alle capabilities en in figuur 29 de relaties tussen de organisatieaspecten en capabilities.

Onderwerpen(codes)			Bron
1e niveau	2e niveau	3e niveau	
Capabilities			Theoretisch kader
	<i>Customer Experience Management</i>		Theoretisch kader
		Customer-centric orientation	Theoretisch kader
		Customer journey and touchpoint design	Theoretisch kader
		Analytical capabilities	Theoretisch kader
		CX visie en strategie	Theoretisch kader
		Touchpoint design	Theoretisch kader
		Touchpoint prioritization	Theoretisch kader
		Touchpoint journey monitoring	Theoretisch kader
		Touchpoint adaptation	Theoretisch kader
		Partner, network design & management	Theoretisch kader
		CEM Continuum	Coderen
		Datamanagement	Coderen
		<i>Digitale Transformatie</i>	
		Digital business strategy	Theoretisch kader
		Digital business leadership	Theoretisch kader
		Business engagement and alignment	Theoretisch kader
		Business ecosystem management	Theoretisch kader
		Business process digitization and reinvention	Theoretisch kader
		Business model agility and evolution	Theoretisch kader
		Cloud business	Theoretisch kader
		Enterprise mobility	Theoretisch kader
		Product and Service design/ development	Theoretisch kader
		Digital innovation	Theoretisch kader
		Digital marketing	Theoretisch kader
		Digital distribution and sales	Theoretisch kader
		Customer Experience management	Theoretisch kader
		User Experience design	Theoretisch kader
		Supply Chain optimization and traceability	Theoretisch kader
		Vendor management	Theoretisch kader
		Knowledge management	Theoretisch kader
		Employee/staff training & adoption	Theoretisch kader
		Big data and information asset management	Theoretisch kader
		Data empowered decision-making	Theoretisch kader
		Business analytics and reporting	Theoretisch kader
		Product cost analytics	Theoretisch kader
	Digital technology architecture and modular IT platfo	Theoretisch kader	
	Enterprise information architecture	Theoretisch kader	
	Digital investment portfolio management	Theoretisch kader	
	Digital governance	Theoretisch kader	
	Cybersecurity and risk management	Theoretisch kader	
Organisatie aspecten			Coderen
	<i>Accelerator</i>		Coderen
	<i>Alignment</i>		Coderen
	<i>Kostenperspectief</i>		Coderen
	<i>Kritische succesfactor</i>		Coderen
	<i>Volwassenheidsmodel</i>		Coderen

Tabel 32: Onderwerpen a.d.h.v. coderen



Figuur 29: Relaties organisatieaspecten met capabilities

Kwantitatief

Gezien het lage aantal van drie respondenten vanwege het expertgerichte en indicatief beeldvormende doel van de eerste iteratie is besloten om een minimale vorm van kwantitatieve analyse te verrichten. Deze analyse is heeft zich op twee doelen gericht:

1. Het geven van inzicht op de relevantie van capabilities bij de organisatie door statistische analyse van de gesloten vraag m.b.t. de mate van relevantie van een capability. Deze relevantie van de capabilities is gemeten door toepassing van een Likertschaal met verdeling van '1 – zeer laag' tot '5 -zeer hoog'. De numerieke waarden van deze ordinale schaal zijn gebruikt voor de kwantitatieve analyse die zich beperkt heeft tot het berekenen van een gemiddelde waardering per capability zodat hierop een rangschikking op relevantie is vastgesteld. Gezien het lage aantal van drie respondenten kan er vanuit een statistisch oogpunt geen significante waarde worden gegeven aan de gemeten relevantie van de capabilities. De rangschikking van capabilities op relevantie per domein treft u hieronder aan.
2. Het geven van inzicht vanuit een statische invalshoek op de toepassing van codes en de relaties hiertussen gedurende het kwalitatieve onderzoek. Hiervoor zijn de frequenties berekend van het aantal tekstfragmenten per codering en van de intersecties van de coderingen.

Ad 1. Relevantie capabilities

Per kennisdomein is inzichtelijk gemaakt wat relevantie is van een capability door het berekenen van een gemiddelde van waarden op de mate van relevantie die is toegekend aan de betreffende capability door respondenten. De uitkomsten voor CEM capabilities treft u aan in tabel 33 en in tabel 34 voor de DT capabilities.

Capabilities	Totaal Relevantie	Gemiddelde mate van relevantie
Customer-centric orientation	3	4,67
Customer journey and touchpoint design	3	4,67
Analytical capabilities	3	4,67
Customer Experience visie en strategie	3	4,33
Touchpoint design	3	4,00
Touchpoint prioritization	3	4,00
Touchpoint journey monitoring	3	3,67
Touchpoint adaptation	3	3,33
Partner and network design & management	3	3,00
CEM Continuum	1	0,00
Datamanagement	1	0,00

Tabel 33: CEM capabilities en rangschikking naar mate van relevantie

Capabilities	Totaal Relevantie	Gemiddelde mate van relevantie
Business engagement and alignment	3	5,00
Customer Experience management	3	5,00
Employee/staff training & adoption	3	5,00
Product and Service design/ development	3	4,67
User Experience design	3	4,67
Cybersecurity and risk management	3	4,67
Business process digitization and reinvention	3	4,33
Digital marketing	3	4,33
Data empowered decision-making	3	4,33
Enterprise information architecture	3	4,33
Digital governance	3	4,33
Business ecosystem management	3	4,00
Digital distribution and sales	3	4,00
Big data and information asset management	3	4,00
Digital technology architecture and modular IT platforms	3	4,00
Digital business strategy	3	3,67
Digital innovation	3	3,67
Supply Chain optimization and traceability	3	3,67
Knowledge management	3	3,67
Business analytics and reporting	3	3,67
Digital investment portfolio management	3	3,33
Digital business leadership	3	3,00
Cloud business	3	3,00
Vendor management	3	2,67
Business model agility and evolution	2	2,00
Product cost analytics	1	1,33
Enterprise mobility	0	0,00

Tabel 34: DT capabilities en rangschikking naar mate van relevantie

Ad 2. Statistische invalshoek op Codering kwalitatieve analyse

In de kwalitatieve analyse zijn de onderwerpen geïdentificeerd en de eventuele relaties hiertussen. Vanuit een statistische invalshoek kan er inzicht worden verkregen in relevantie van onderwerpen en relaties. Hiervoor zijn de frequenties inzichtelijk gemaakt van de gebruikte codes voor de onderwerpen CEM, Digitale Transformatie en organisatieaspecten. In tabel 35 treft u per onderwerp

een overzicht aan per onderwerp van de frequentie van de toegekende codes aan tekstfragmenten. In tabel 36 zijn de frequenties inzichtelijk gemaakt van de intersecties van gebruikte codes.

Onderwerp	Code	Aantal fragmenten
Totaal Customer Experience Management		112
CEM Capabilities algemeen	Capabilities\CEM	39
CX Principes	Capabilities\CEM\Customer Experience visie en strategie\CEM Principes	4
Analytical capabilities	Capabilities\CEM\Analytical capabilities	14
CEM Continuum	Capabilities\CEM\CEM Continuum	2
Customer Experience visie en strategie	Capabilities\CEM\Customer Experience visie en strategie	6
Customer journey and touchpoint design	Capabilities\CEM\Customer journey and touchpoint design	15
Customer-centric orientation	Capabilities\CEM\Customer-centric orientation	8
Datamanagement	Capabilities\CEM\Datamanagement	1
Partner and network design & management	Capabilities\CEM\Partner and network design & management	6
Touchpoint adaptation	Capabilities\CEM\Touchpoint adaptation	3
Touchpoint design	Capabilities\CEM\Touchpoint design	5
Touchpoint journey monitoring	Capabilities\CEM\Touchpoint journey monitoring	5
Touchpoint prioritization	Capabilities\CEM\Touchpoint prioritization	4
<i>Subtotaal CEM Capabilities</i>		<i>69</i>
Totaal Digitale Transformatie		84
Big data and information asset management	Capabilities\DT\Big data and information asset management	4
Business analytics and reporting	Capabilities\DT\Business analytics and reporting	3
Business ecosystem management	Capabilities\DT\Business ecosystem management	7
Business engagement and alignment	Capabilities\DT\Business engagement and alignment	3
\Business model agility and evolution	Capabilities\DT\Business model agility and evolution	2
Business process digitization and reinvention	Capabilities\DT\Business process digitization and reinvention	5
Cloud business	Capabilities\DT\Cloud business	3
Customer Experience management	Capabilities\DT\Customer Experience management	3
Cybersecurity and risk management	Capabilities\DT\Cybersecurity and risk management	3
Data empowered decision-making	Capabilities\DT\Data empowered decision-making	3
Digital business leadership	Capabilities\DT\Digital business leadership	3
Digital business strategy	Capabilities\DT\Digital business strategy	3
Digital distribution and sales	Capabilities\DT\Digital distribution and sales	3
Digital governance	Capabilities\DT\Digital governance	3
Digital innovation	Capabilities\DT\Digital innovation	3
Digital investment portfolio management	Capabilities\DT\Digital investment portfolio management	3
Digital marketing	Capabilities\DT\Digital marketing	3
Digital technology architecture and modular IT platforms	Capabilities\DT\Digital technology architecture and modular IT platforms	4
Employee/staff training & adoption	Capabilities\DT\Employee/staff training & adoption	3
Enterprise information architecture	Capabilities\DT\Enterprise information architecture	3
Capabilities\DT\Knowledge management	Capabilities\DT\Knowledge management	3
Product and Service design/ development	Capabilities\DT\Product and Service design/ development	4
Product cost analytics	Capabilities\DT\Product cost analytics	1
Supply Chain optimization and traceability	Capabilities\DT\Supply Chain optimization and traceability	3
User Experience design	Capabilities\DT\User Experience design	3
Vendor management	Capabilities\DT\Vendor management	3
Totaal Organisatieaspecten		54
Alignment	Organisatieaspecten\Alignment	9
Kostenperspectief	Organisatieaspecten\Doelstellingen\Kostenperspectief	5
Accelerator	Organisatieaspecten\Transformatie\Accelerator	2
Kritische succesfactor	Organisatieaspecten\Transformatie\Kritische succesfactor	27
Volwassenheidsmodel	Organisatieaspecten\Transformatie\Volwassenheidsmodel	11
Totaal niet inhoudelijk		439
Capabilities	Capabilities	109
Categorie	Cat.	110
ID	ID	110
Toelichting relevantie	Toelichting relevantie	110
Totaal		689

Tabel 35: frequenties gecodeerde tekstfragmenten per onderwerp

Frequentie intersecties coderingen	Frequentie intersecties coderingen											Totaal	
	Customer Experience Management	Customer Experience visie en strategie	Customer-centric orientation	Customer journey and touchpoint design	Partner and network design & management	Analytical capabilities	Touchpoint design	Touchpoint prioritization	Touchpoint journey monitoring	Touchpoint adaptation	CEM Continuum		Datamanagement
Accelerator													0
Alignment	4												4
Kostenperspectief	1	1	2							1			5
Kritische succesfactor	14	1	1	2		3		1	1		1	1	25
Volwassenheidsmodel	2			2	1	1		2	1	1	1		11
DT													0
Digital business strategy	1	1											2
Digital business leadership		1											1
Business engagement and alignment	2												2
Business ecosystem management	3			1	2								6
Business process digitization and reinvention	2	1	1	1			1						6
Business model agility and evolution													0
Cloud business													0
Enterprise mobility													0
Product and Service design/ development	2			1			2						5
Digital innovation	3												3
Digital marketing	2			1									3
Digital distribution and sales	2			1									3
Customer Experience management	3												3
User Experience design	2		1	1									4
Supply Chain optimization and traceability	2												2
Vendor management					1								1
Knowledge management	1		1	1									3
Employee/staff training & adoption	2		1										3
Big data and information asset management	1						3						4
Data empowered decision-making	2						3						5
Business analytics and reporting	1						2						3
Product cost analytics							1						1
Digital technology architecture and modular IT platforms	1			1									2
Enterprise information architecture	2			1									3
Digital investment portfolio management	3												3
Digital governance	1												1
Cybersecurity and risk management	2												2
Totaal	61	5	7	13	4	13	3	3	2	2	2	1	116

Tabel 36: frequentie van de intersecties

Bijlage 12: Resultaten tweede iteratie empirisch onderzoek

De resultaten van de tweede iteratie van het empirisch onderzoek bestaat uit twee gedeelten; de output van de kwantitatieve analyse en de gecombineerde resultaten van de kwalitatieve en kwantitatieve analyse.

1. Output van de kwantitatieve analyse

In deze sectie treft u de output aan van de IT tool aan van de kwantitatieve analyse. Deze analyse heeft zich beperkt tot beschrijvende statistiek.

Gemiddelde waardering van EA adoptiefactorcategorieën

Deze data betreft de door respondenten gewaardeerde relevantie van de EA adoptiefactorcategorieën ten opzichte van vier CEM Capabilities. Hiervoor is gebruik gemaakt van een Likertschaal met verdeling van '1 – zeer weinig' tot '5 -zeer veel'. De numerieke waarden van deze ordinale schaal zijn gebruikt voor de kwantitatieve analyse in de vorm van een afgeleide schaal van gemiddelde waardering per combinatie van de EA adoptiefactorcategorieën en CEM capabilities en per EA adoptiefactorcategorie en CEM Capability. De output hiervan treft u aan in tabel 29. Door het geringe aantal van negen respondenten is er een berekend betrouwbaarheidsinterval van 0,62 bij een betrouwbaarheidspercentage van 95%. Gezien deze zeer hoge betrouwbaarheidsinterval kan er vanuit een statistisch oogpunt geen significante waarde worden gegeven aan de gemeten relevantie van de adoptiefactorcategorieën.

Variable	N	Mea n	Std.de v. (pop.)	Variance (pop.)	Minimu m	Media n	Maximu m	Standard error	Mean lower b. (95%)	Mean upper b. (95%)	Mis sin g	Missing (%)
EA_1 'EA Competence'	9	3,39	0,532	0,283	2,75	3,50	4,25	0,18	2,98	3,80	1	10,00
EA_2 'EA Method & Tools'	9	2,44	0,647	0,418	1,50	2,75	3,00	0,22	1,95	2,94	1	10,00
EA_3 'EA Governance'	9	3,42	0,545	0,297	2,25	3,50	4,25	0,18	3,00	3,84	1	10,00
EA_4 'EA Managerial Support'	9	4,03	0,537	0,288	3,00	4,25	4,75	0,18	3,62	4,44	1	10,00
EA_5 'EA Operational Personnel Involvement'	9	3,94	0,622	0,387	3,00	4,00	4,75	0,21	3,47	4,42	1	10,00
EA_6 'EA Organiza- tional Issues'	9	3,28	0,491	0,241	2,50	3,00	4,00	0,16	2,90	3,66	1	10,00
EA_7 'EA Resources'	9	3,25	1,053	1,109	1,00	3,25	4,25	0,35	2,44	4,06	1	10,00
EA_8 'EA Strategy Linkage'	9	4,14	0,601	0,361	3,00	4,25	5,00	0,20	3,68	4,60	1	10,00

Variable	N	Mean	Std.dev. (pop.)	Variance (pop.)	Minimum	Median	Maximum	Standard error	Mean lower b. (95%)	Mean upper b. (95%)	Missing	Missing (%)
Cap_01 'CX visie en strategie'	9	3,29	0,504	0,254	2,00	3,50	3,63	0,17	2,90	3,68	1	10,00
Cap_02 'Customer-centric orientation'	9	3,28	0,687	0,472	2,00	3,38	4,00	0,23	2,75	3,81	1	10,00
Cap_03 'Customer Journey and Touchpoint Design'	9	3,64	0,574	0,330	2,63	3,88	4,25	0,19	3,20	4,08	1	10,00
Cap_05 'Analytical capabilities'	9	3,74	0,506	0,256	3,00	3,88	4,63	0,17	3,35	4,12	1	10,00
EA_1__Cap_01	9	3	1	1	2	3	5	0,33	2,23	3,77	1	10
EA_1__Cap_02	9	2,78	0,972	0,944	1	3	4	0,32	2,03	3,52	1	10
EA_1__Cap_03	9	3,56	0,726	0,528	2	4	4	0,24	3	4,11	1	10
EA_1__Cap_05	9	4,22	0,667	0,444	3	4	5	0,22	3,71	4,73	1	10
EA_2__Cap_01	9	1,67	0,707	0,5	1	2	3	0,24	1,12	2,21	1	10
EA_2__Cap_02	9	1,89	1,054	1,111	1	2	4	0,35	1,08	2,7	1	10
EA_2__Cap_03	9	3,22	1,093	1,194	1	4	4	0,36	2,38	4,06	1	10
EA_2__Cap_05	9	3	1	1	2	3	4	0,33	2,23	3,77	1	10
EA_3__Cap_01	9	3,22	0,972	0,944	2	4	4	0,32	2,48	3,97	1	10
EA_3__Cap_02	9	3,11	1,167	1,361	2	3	5	0,39	2,21	4,01	1	10
EA_3__Cap_03	9	3,67	1,118	1,25	2	4	5	0,37	2,81	4,53	1	10
EA_3__Cap_05	9	3,67	0,866	0,75	2	4	5	0,29	3	4,33	1	10
EA_4__Cap_01	9	4,44	1,014	1,028	2	5	5	0,34	3,67	5,22	1	10
EA_4__Cap_02	9	4,22	0,972	0,944	2	4	5	0,32	3,48	4,97	1	10
EA_4__Cap_03	9	3,67	0,5	0,25	3	4	4	0,17	3,28	4,05	1	10
EA_4__Cap_05	9	3,78	0,972	0,944	2	4	5	0,32	3,03	4,52	1	10
EA_5__Cap_01	9	3,67	0,866	0,75	2	4	5	0,29	3	4,33	1	10
EA_5__Cap_02	9	4,11	1,054	1,111	2	4	5	0,35	3,3	4,92	1	10
EA_5__Cap_03	9	4,33	0,707	0,5	3	4	5	0,24	3,79	4,88	1	10
EA_5__Cap_05	9	3,67	1,118	1,25	2	4	5	0,37	2,81	4,53	1	10
EA_6__Cap_01	9	3,22	0,833	0,694	2	3	4	0,28	2,58	3,86	1	10
EA_6__Cap_02	9	2,78	0,667	0,444	2	3	4	0,22	2,27	3,29	1	10

Variable	N	Mean	Std.dev. (pop.)	Variance (pop.)	Minimum	Median	Maximum	Standard error	Mean lower b. (95%)	Mean upper b. (95%)	Missing	Missing (%)
EA_6__Cap_03	9	3,44	0,882	0,778	2	4	4	0,29	2,77	4,12	1	10
EA_6__Cap_05	9	3,67	0,866	0,75	2	4	5	0,29	3	4,33	1	10
EA_7__Cap_01	9	2,56	1,13	1,278	1	3	4	0,38	1,69	3,42	1	10
EA_7__Cap_02	9	3	1,118	1,25	1	3	4	0,37	2,14	3,86	1	10
EA_7__Cap_03	9	3,56	1,333	1,778	1	4	5	0,44	2,53	4,58	1	10
EA_7__Cap_05	9	3,89	1,269	1,611	1	4	5	0,42	2,91	4,86	1	10
EA_8__Cap_01	9	4,56	1,014	1,028	2	5	5	0,34	3,78	5,33	1	10
EA_8__Cap_02	9	4,33	1	1	2	5	5	0,33	3,56	5,1	1	10
EA_8__Cap_03	9	3,67	1	1	2	4	5	0,33	2,9	4,44	1	10
EA_8__Cap_05	9	4	1	1	2	4	5	0,33	3,23	4,77	1	10

Tabel 37: Output kwantitatieve analyse relevantie EA adoptiefactorcategorieën

Frequenties van gecodeerde fragmenten per onderwerp

In de tweede iteratie van het empirisch onderzoek zijn in totaal 779 tekstfragmenten gecodeerd. In tabel 38 zijn de frequenties van de gecodeerde fragmenten per onderwerp inzichtelijk gemaakt die binnen de primaire reikwijdte van het onderzoek vallen.

Onderwerp	Code	Aantal fragmenten
Totaal Capabilities		133
Capabilities	Capabilities	5
CEM Capabilities	Capabilities\CEM	27
Analytical capabilities	Capabilities\CEM\Analytical capabilities	19
CEM Continuum	Capabilities\CEM\CEM Continuum	2
Customer Experience visie en strategie	Capabilities\CEM\Customer Experience visie en strategie	18
CX Principes	Capabilities\CEM\Customer Experience visie en strategie\CEM Principes	6
Customer journey and touchpoint design	Capabilities\CEM\Customer journey and touchpoint design	19
Customer-centric orientation	Capabilities\CEM\Customer-centric orientation	15
Datamanagement	Capabilities\CEM\Datamanagement	12
Partner and network design & management	Capabilities\CEM\Partner and network design & management	1
Touchpoint adaptation	Capabilities\CEM\Touchpoint adaptation	0
Touchpoint design	Capabilities\CEM\Touchpoint design	3
Touchpoint journey monitoring	Capabilities\CEM\Touchpoint journey monitoring	1
Touchpoint prioritization	Capabilities\CEM\Touchpoint prioritization	2
Subtotaal CEM Capabilities interviewtool		71
Subtotaal overige CEM Capabilities		21
Totaal CEM Capabilities		92
Digitale Transformatie	Capabilities\DT	2
Business ecosystem management	Capabilities\DT\Business ecosystem management	1
Totaal Digitale Transformatie		3
Totaal Enterprise Architectuur		362
Enterprise Architectuur	Enterprise Architectuur	52
Documenten	Enterprise Architectuur\Documenten	9
EA Positionering	Enterprise Architectuur\EA plek in organisatie	23
EA Lagen	Enterprise Architectuur\Enterprise Architectuur lagen	18
EA Principes	Enterprise Architectuur\Principes	4
EA Adoptie	Enterprise Architectuur\EA Adoptie	5
Subtotaal Enterprise Architectuur		111
EA Competence	Enterprise Architectuur\EA Adoptie\EA Competence	29
EA Method and Tools	Enterprise Architectuur\EA Adoptie\EA Method and Tools	33
Governance	Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Governance	31
Managerial Support	Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Managerial Support	34
Operational Personnel Involvement	Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Operational Personnel Involvement	32
Organizational Issues	Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Organizational Issues	29
Resources	Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Resources	30
Strategy Linkage	Enterprise Architectuur\EA Adoptie\Strategy Linkage	33
Subtotaal EA Adoptiefactoren		251

Tabel 38: Frequenties gecodeerde segmenten per onderwerp - primaire reikwijdte van het onderzoek

In tabel 39 zijn de frequenties van de gecodeerde fragmenten per onderwerp inzichtelijk gemaakt die in de secundaire reikwijdte van het onderzoek vallen.

Onderwerp	Code	Aantal fragmenten
Human Resource Management	Human Resource Management	7
Totaal Organisatieaspecten		202
Organisatieaspecten	Organisatieaspecten	4
Alignment	Organisatieaspecten\Alignment	6
Subtotaal Organisatieaspecten algemeen		10
Inzicht	Organisatieaspecten\Besturing\Inzicht	42
Keuzes	Organisatieaspecten\Besturing\Keuzes	31
Prioriteitstelling	Organisatieaspecten\Besturing\Keuzes\Prioriteitstelling	16
Scope	Organisatieaspecten\Besturing\Keuzes\Scope	4
<i>Subtotaal Keuzes</i>		<i>51</i>
Sturing	Organisatieaspecten\Besturing\Sturing	8
Adaptatie	Organisatieaspecten\Besturing\Tijd\Adaptie	6
Korte termijn vs lange termijn	Organisatieaspecten\Besturing\Tijd\Korte termijn vs lange termijn	9
Time to market	Organisatieaspecten\Besturing\Tijd\Time to Market	3
Toekomstvast	Organisatieaspecten\Besturing\Tijd\Toekomstvast	3
<i>Subtotaal Tijd</i>		<i>21</i>
Subtotaal Besturing		122
Cultuur	Organisatieaspecten\Cultuur	16
Gedrag	Organisatieaspecten\Cultuur\Gedrag	6
Houding	Organisatieaspecten\Cultuur\Houding	3
Subtotaal Cultuur		25
Doelstellingen	Organisatieaspecten\Doelstellingen	15
Kostenperspectief	Organisatieaspecten\Doelstellingen\Kostenperspectief	9
Subtotaal Doelstellingen		24
Strategie	Organisatieaspecten\Organisatiestrategie	21
Subtotaal Strategie en doelstellingen		45
Totaal Transformatie		50
Transformatie	Organisatieaspecten\Transformatie	15
Accelerator	Organisatieaspecten\Transformatie\Accelerator	1
Kritische succesfactor	Organisatieaspecten\Transformatie\Kritische succesfactor	19
Performance	Organisatieaspecten\Transformatie\Kritische succesfactor\Performance	3
<i>Subtotaal Kritische succesfactor</i>		<i>22</i>
Volwassenheidsmodel	Organisatieaspecten\Transformatie\Volwassenheidsmodel	12
Totaal over Onderzoek		25
Context Respondent	Onderzoek\Context Respondent	20
Onderzoek	Onderzoek\Opmerkingen over dit onderzoek	5

Tabel 39: Frequenties gecodeerde segmenten per onderwerp - secundaire reikwijdte van het onderzoek

Frequentie intersecties van gecodeerde fragmenten

In tabel 40 en 41 zijn de frequenties van de intersecties van gecodeerde fragmenten per onderwerp en code inzichtelijk gemaakt.

Intersecties van Coderingen	Enterprise Architectuur	EA plek in organisatie	Documenten	Enterprise Architectuur lagen	Principes	EA Adoptie	EA Competence	EA Method and Tools	Governance	Managerial Support	Operational Personnel	Organizational Issues	Resources	Strategy Linkage	Totaal
Organisatieaspecten	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5
Organisatieaspecten\Organisatiestrategie	5	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	7	17
Organisatieaspecten\Doelstellingen	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	4
Doelstellingen\Kostenperspectief	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Organisatieaspecten\Transformatie	11	2	0	2	1	0	2	0	0	1	0	0	1	2	22
Transformatie\Volwassenheidsmodel	5	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	10
Transformatie\Kritische succesfactor	3	2	0	0	0	1	2	0	0	3	2	1	1	2	17
Kritische succesfactor\Performance	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
Transformatie\Accelerator	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Organisatieaspecten\Besturing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Besturing\Inzicht	15	0	2	4	2	1	1	2	1	2	3	0	0	5	38
Besturing\Sturing	1	1	0	0	1	0	1	0	5	0	0	0	0	0	9
Besturing\Tijd	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tijd\Adaptie	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	6
Tijd\Korte termijn vs lange termijn	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	8
Tijd\Toekomstvast	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Tijd\Time to Market	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Besturing\Keuzes	16	2	1	2	1	0	1	2	1	0	0	1	3	5	35
Keuzes\Prioriteitstelling	3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	3	1	10
Keuzes\Scope	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Organisatieaspecten\Alignment	0	2	0	0	0	0	0	0	3	1	0	1	1	0	8
Organisatieaspecten\Cultuur	6	2	0	0	0	0	3	2	1	1	0	0	1	3	19
Cultuur\Houding	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
Cultuur\Gedrag	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	2	1	9
Human Resource Management	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	7
Capabilities	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Capabilities\CEM	15	0	1	2	1	0	0	0	0	0	2	0	1	2	24
CEM\Customer Experience visie en strategie	14	6	0	1	0	2	9	10	8	9	8	8	8	10	93
Customer Experience visie en strategie\CEM Principes	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5
CEM\Customer-centric orientation	8	6	0	1	0	1	7	7	7	8	7	6	7	6	71
CEM\Customer journey and touchpoint design	5	1	0	2	0	2	6	7	6	7	7	6	8	7	64
CEM\Partner and network design & management	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CEM\Analytical capabilities	6	3	0	2	0	2	7	8	8	9	7	8	9	8	77
CEM\Touchpoint design	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
CEM\Touchpoint prioritization	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CEM\Touchpoint journey monitoring	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CEM\Touchpoint adaptation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CEM\CEM Continuum	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
CEM\Datamanagement	4	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	7
Totaal	146	33	8	21	8	11	43	38	46	45	41	42	48	59	589

Tabel 40:Frequenties intersecties van coderingen

Intersecties van Coderingen	Capabilities	Capabilities\CEM	CEM\Customer Experience visie en strategie	Customer Experience visie en strategie\CEM Principles	CEM\Customer-centric orientation	CEM\Customer journey and touchpoint design	CEM\Partner and network design & management	CEM\Analytical capabilities	CEM\Touchpoint design	CEM\Touchpoint prioritization	CEM\Touchpoint journey monitoring	CEM\Touchpoint adaptation	CEM\CEM Continuum	CEM\Datamanagement	Capabilities\DT	DT\Business ecosystem management	Totaal
Organisatieaspecten	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Organisatieaspecten\Organisatiestrategie	0	3	6	1	4	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	0	20
Organisatieaspecten\Doelstellingen	0	9	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	16
Doelstellingen\Kostenperspectief	0	4	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	9
Organisatieaspecten\Transformatie	0	2	5	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	12
Transformatie\Volwassenheidsmodel	0	2	3	0	0	0	0	3	0	1	1	0	0	1	0	0	11
Transformatie\Kritische succesfactor	0	5	4	0	2	1	0	5	0	0	0	0	0	1	0	0	18
Kritische succesfactor\Performance	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Transformatie\Accelerator	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Organisatieaspecten\Besturing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Besturing\Inzicht	0	7	2	2	1	6	0	17	1	1	1	0	0	3	0	0	41
Besturing\Sturing	0	1	3	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
Besturing\Tijd	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tijd\Adaptie	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	7
Tijd\Korte termijn vs lange termijn	0	1	4	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Tijd\Toekomstvast	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4
Tijd\Time to Market	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
Besturing\Keuzes	0	9	6	1	1	4	0	7	0	0	0	0	0	3	0	0	31
Keuzes\Prioriteitstelling	0	6	2	0	1	1	0	2	0	1	1	0	0	1	0	0	15
Keuzes\Scope	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4
Organisatieaspecten\Alignment	0	0	3	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Organisatieaspecten\Cultuur	0	1	2	1	13	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	18
Cultuur\Houding	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Cultuur\Gedrag	0	0	4	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Human Resource Management	0	1	1	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Totaal	0	61	47	7	37	22	1	47	1	5	5	0	0	16	1	1	251

Tabel 41: Frequenties intersecties van coderingen

2. Gecombineerde resultaten van de kwalitatieve en kwantitatieve analyse

In deze sectie treft u de uitgebreide resultaten aan van de tweede onderzoeksiteratie op basis van het combineren van de uitkomsten van de kwalitatieve analyse en de kwantitatieve analyse m.b.t. de EA adoptiefactorcategorieën waar mogelijk. Er is gekozen om deze resultaten te beschrijven op basis van vijf onderwerpen waarmee onderzoeksvraag zes en zeven beantwoord kunnen worden. Deze onderwerpen zijn ontstaan tijdens het open en axiaal coderen van de bronnen en betreffen Enterprise Architectuur, EA adoptiefactoren, Organisatieaspecten, Human Resource Management en Capabilities. Per onderwerp volgt hieronder de uitwerking van de bevindingen en de relatie met andere (deel)onderwerpen.

Enterprise Architectuur

EA wordt gezien als middel/methodiek om een CEM implementatie te bespoedigen en de geformuleerde CEM capabilities richting te geven. EA helpt bij het maken van de roadmap om de doelen te realiseren waarbij het helpt om een volgorde, prioriteit te geven en zelfs keuzes te maken aan de benodigde ontwikkelingen. Architectuur helpt op die wijze om vanuit de visie keuzes te maken welke veranderingen het meest aansluiten bij de businessbehoefte. Bij de case organisatie

wordt gesteld dat er een bedrijfsbrede en integrale aanpak/regie vereist is om de strategische doelstellingen 'kostenbeheersing' en 'klantbeleving' te bereiken. Voor de besturing daarvan wordt gesteld dat de coördinatie op inhoud, organisatie en pragmatische aanpak van prioriteitsstelling belangrijke pijlers zijn voor succes. De CEM implementatie wordt bij de case organisatie als essentieel gezien om beide strategische doelstellingen te realiseren en architectuur vervult daarin een rol om te ervoor te zorgen dat de informatievoorziening de benodigde ondersteuning biedt voor de bedrijfsstrategie. EA zou vanuit een holistisch perspectief moeten zorgen dat de bedrijfsstrategie wordt vertaald naar processen, capabilities en uiteindelijk applicaties en data. Dit is een wisselwerking aan de top om de visie en de ambitie van een bedrijf te verwerken naar een werkende organisatie, het geeft vorm aan de benodigde transformatie. De relatie tussen visie & de strategie en EA is essentieel tweerichtingsverkeer, ze voeden elkaar van inzichten.

Capabilities worden gezien als een essentiële factor om te zorgen dat er succesvol gebruik wordt gemaakt van bepaalde architectuur, het is belangrijk dat de capabilities meegroeien met de ontwikkelingen in de organisatie om het risico van verkeerde investeringen, verkeerde timing of ineffectiviteit te verkleinen. Het succesvol ontwikkelen van een capability ligt in de elementen waarmee deze is opgebouwd en de mate waarin de organisatie in staat is deze te gebruiken, de adoptie ervan, hierbij is de dialoog met stakeholders essentieel.

Voor de implementatie van CEM wordt het als belangrijk gezien om te werken met een totaalbeeld als doel, i.p.v. een 'punt'-gedreven ontwikkeling. EA moet gedreven zijn op de grote thema's en de punten daarbinnen moeten er in passen. Een goede EA is wendbaar en stelt de organisatie in staat deze veranderingen voor CEM door te voeren zonder direct allerlei aanpassingen te moeten verrichten. Deze EA moet tevens geschikt zijn om de ontwikkeling van CEM capabilities te ondersteunen, het tempo van verandering wordt meer bepaald door de ontwikkeling van de capabilities, dan door de keuzes die gemaakt zouden moeten worden in de architectuur. In dat perspectief wordt gesteld dat bij keuzes voor de EA het noodzakelijk is om te anticiperen op de toekomstige wensen voor zover dat realistisch is; de EA keuze moet fit-for-purpose zijn waarbij een CEM volwassenheidsmodel ook een rol speelt bij de overwegingen.

Vanuit de EA wordt er een raakvlak verondersteld met HRM in relatie tot de organisatiecultuur. Als er transformaties zijn die betrekking hebben op dit speelveld dan zijn er interventies nodig die buiten het speelveld van EA liggen en waarin HRM een primaire rol speelt.

Het opgestelde referentiemodel 'CEM capabilities en overige aspecten' wordt als volledig gezien m.b.t. de CEM capabilities en laat de relatie zien met de organisatieaspecten. Er wordt ook een relatie gezien tussen de CEM capabilities 'Datamanagement' en 'Analytical capabilities', en tussen 'Datamanagement' en het organisatieaspect 'Volwassenheidsmodel'. Het referentiemodel wordt door de case organisatie gezien als een aanvulling op de EA omdat de factor tijd voor de realisatie van de CEM capabilities anders kan verlopen dan de aanpassing van de EA. Het referentiemodel kan inzicht bieden bij de prioriteitstelling en het effect van keuzes op korte en lange termijn in dit transformatieproces. Om dit inzicht verhogen dient het referentiemodel te worden uitgebreid op het vlak van de organisatieaspecten met de doelstellingen zodat hiermee de gewenste EA situatie kan worden gevormd en de benodigde transformatie kan worden beschreven. Hierdoor beschrijft de Enterprise architectuur hoe een organisatie zich organiseert om zijn bestaansrecht uit te voeren met de inzet van de strategie CEM als middel om dat te bereiken. Daarbij worden de organisatieaspecten 'kritische succesfactoren' en 'kostenperspectief' gezien in een relatie met dit bestaansrecht en is het organisatieaspect 'volwassenheidsmodel' een guideline om het middel CEM te organiseren.

EA Positionering

Enterprise Architectuur wordt gezien als een heel belangrijk element in de organisatie om richting te kunnen geven aan veranderingen en in de afstemming tussen de IT-divisie en andere divisies, het klassieke IT & business alignment perspectief.

Bij de case organisatie is het hoogste orgaan voor besluitvorming over architectuur de architectuurboard, dit orgaan is onderdeel van de IT divisie. Vanuit een vanuit een holistische visie op EA zou dit een organisatiebrede architectuurboard moeten zijn met vertegenwoordiging van alle divisies zodat de raakvlakken op die wijze gemanaged kunnen worden en er een betere alignment van business & IT bereikt kan worden. Als EA organisatiebreed zou worden ingezet, dan kan EA ook een goede rol spelen in de afweging tussen de verschillende strategieën van organisatieonderdelen en het effect op elkaar en op de vormgeving van de benodigde transformatie en organisatie-inrichting.

De besluitvorming in deze architectuurboard evenals het informatiebeleid verloopt op basis van documenten die zijn samengesteld door de Enterprise Architecten met Informatie&Portfoliomanagement en IT architecten. Bij de case organisatie wordt hiervoor een wisselwerking gezien tussen Enterprise architect, IT Architect, Informatie& Portfoliomanager. De wisselwerking tussen de EA architect en IT architect zit in het verschil tussen de zienswijze (van buiten naar binnen vs. van binnen naar buiten) en de planningshorizon (3-5 jaar vs 1-2 jaar). Deze wisselwerking tussen zienswijzen dragen bij aan goed beleid en invulling daarvan. Het is een doorlopend proces waarbij wordt op pragmatische wijze invulling wordt gegeven aan de realisatie van de gewenste situatie en deze gewenste situatie wordt getoetst en bijgesteld indien nodig. In dit proces bestaat er ook een wisselwerking met de Informatie&Portfoliomanager. Dit uit zich in het samenstellen van de roadmap voor de transformatie en planning hiervan in relatie tot de business requirements en resourcing. Daarbij beschrijft de Enterprise architect de transformatie en de Informatie&Portfoliomanager zorgt dat dit onderbouwd wordt door het opstellen van de benodigde veranderprojecten en onderbouwing hiervan d.m.v. van business cases met de stakeholders. Deze dialoog tussen de stakeholders van de capability en het opstellen van de EA is een heel essentieel onderdeel van de EA besluitvorming. De case organisatie vindt dat zij dit adequaat kunnen maar ziet wel verbeterruimte vanuit een holistisch perspectief om effectiever te worden. Hiervoor ziet men ook veel belang in het opbouwen / organiseren van de Analytical capabilities in de hele organisatie om de dialoog en besluitvorming over CEM en EA te baseren op inzichten en feiten. Zij hebben de ervaring dat gesprekken op gevoelsmatig inzicht een slechte basis zijn voor besluiten over EA.

De Enterprise architect heeft vanuit het holistisch perspectief een rol als begeleider/moderator in het transformatieproces van een CEM implementatie als dit vanuit EA gedreven wordt. Een transformatie volgt in dit geval op een CX visie en strategie en kan leiden tot EA veranderingen, maar dat hoeft niet. Een Enterprise Architect dient hier betrokken bij te zijn als vertrouwd adviseur om in de dialoog met stakeholders de impact van deze transformatie op de organisatie duidelijk te krijgen. Daarnaast wordt een toegevoegde waarde gezien voor EA om de vorming van deze visie en strategie te voeden met de kansen, trends en dreigingen die zij waarnemen. Hiermee draagt EA bij tot het in stand houden van het bestaansrecht van de organisatie. Een EA methodiek is hiervoor niet belangrijk, de dialoog om tot een visie en strategie te komen en het vormgeven van de benodigde transformatie is de toegevoegde waarde van EA. Een methodiek kan helpen bij het maken van een plan hoe de betrokken hierin kunnen worden meegenomen, een respondent omschreef de waarde van de methodiek als "het maken van een 'wandelaar' die betrokken uitnodigt en enthousiast maakt om die 'wandeling' te gaan maken".

Een Enterprise Architect kan door zijn positie in de IT-organisatie ten opzichte van Human Resource Management een adviserende bijdrage leveren aan de realisatie van een cultuurverandering indien dit deel uit maakt van een transformatie met een cultuuraspect, zijn invloed is beperkt tot het creëren van bewustwording van het belang hiervan. Eén van de CEM capabilities betreft 'Customer-centric orientation', dit omhelst de adoptie van een klantgeoriënteerde cultuur en is door deze positionering van EA ten opzichte van HRM minder goed te besturen vanuit een EA gedreven verandering. In lijn met het holistisch perspectief op EA is het de verwachting bij de case organisatie dat deze cultuurverandering beter bestuurd kan worden indien EA door herpositionering meer sturing op HRM zou kunnen uitvoeren.

Om als Enterprise Architect effectief te zijn bij een datadriven organisatie die CEM implementeert is het belangrijk dat deze competenties heeft op het vlak van data-architectuur en datamanagement.

Documenten

Voor het bedrijven van Enterprise architectuur op het raakvlak met CEM worden documenten gezien als een belangrijke informatiebron gedurende beleidsvorming en voor de borging van dit beleid. De EA documenten worden opgesteld in samenwerking met de stakeholders volgens vaste (governance) afspraken zodat keuze vanuit de benodigde perspectieven zijn belicht en kunnen worden beoordeeld. De borging betreft het gebruik van deze documenten als referentie bij specifieke beleidsvorming en/of implementatie en toetsing hierop in een later stadium. Deze documenten omvatten het beschreven informatiebeleid, beleidsmemo's, veranderplannen, verslagen van het bestuursorgaan van de architectuur, de gevisualiseerde Enterprise Architectuur in de vorm van een vijflaagsmodel, domeinarchitecturen. Bij de case organisatie is er verbeteringsruimte op deze vorm van borging en de toegankelijkheid van deze informatie voorzover de stakeholders deze documenten van toegevoegde waarde beschouwen. Als belangrijkste documenten op het raakvlak van EA met CEM wordt het vijf lagen model van de EA en het CEM visiedocument gezien. Dit CEM visie document is zodoende de koppeling met visie en strategie, het bevat de twaalf CX thema's van de case organisatie: de klantbelevingsprincipes waarmee deze klantbeleving wordt gevormd analoog aan de vorming van de EA d.m.v. EA principes.

EA Lagen

Om een Enterprise Architectuur inzichtelijk te maken wordt deze worden gevisualiseerd in overzichtsdigrammen. Door hierbij visualisatielagen te hanteren kan vanuit een bepaald perspectief worden gekeken naar de EA en de relaties met andere perspectieven in deze EA zodat de impact van een beoogde aanpassing inzichtelijk wordt. Het ondersteund op deze wijze het organiseren van de transformatie en geeft richting. Bij de case organisatie is de EA gevisualiseerd in de vorm van een vijflaagsmodel: Stakeholders, Organisatie, Processen, Systemen en Data. De implementatie van CEM en realisatie van CEM capabilities heeft betrekking op alle vijf lagen van de EA, dit is inzichtelijk gemaakt en geborgd in een document en vormt onderdeel van de besturing en toegepaste governance daarbinnen.

Vanuit de lagen van de Enterprise Architectuur worden relaties verondersteld met de CEM capabilities. De capability 'Customer-centric orientation' heeft betrekking op de organisatielaag en stakeholderslaag, de uitvoerende medewerkers weten wat de klant belangrijk vindt en hoe daarin voorzien kan worden voor het ontwerp van de touchpoints. De capability 'Customer Journey en touchpoints' hebben betrekking op de processen- en systemenlaag en worden gevoed vanuit de data-laag. De CEM 'Analytical capabilities' heeft betrekking op de data-, systemen- en processenlaag. De datastructuren bieden mogelijkheden om de benodigde inzichten te maken om de customer journey processen te voeden met automatische besluitvorming voor de klantinteractie. Tevens zijn de 'Analytical capabilities' genoemd als kritische succesfactor voor het voeden van de continue

verbetering van processen waardoor CEM kan groeien in het volwassenheidsniveau. Voor de overige CEM capabilities kan een dergelijke relatie niet worden verondersteld door de beperking tot deze vier capabilities in deze tweede iteratie van het onderzoek.

Er wordt een relatie verondersteld tussen het volwassenheidsmodel van CEM en de lagen waarop de realisatie van de CEM capabilities betrekking heeft. Bij de case organisatie heeft men ervaren dat in de beginfase van een CEM implementatie dit vooral betrekking heeft op de applicatielaag en data-laag: de technische architectuur. In de groei van de volwassenheid ervaart men dat deze focus verschuift richting de stakeholderslaag, de organisatielaag en processenlaag. Deze laatste twee worden gezien als de business architectuur. Men ziet in deze ontwikkeling dat hiermee de besturing van architectuur moet veranderen naar een "Outcome & Values" model om bij te dragen aan de succesvolle adoptie van de beoogde transformatie in de vorm van de realisatie van de CEM capabilities.

Op het vlak van business architectuur in relatie tot CEM worden vier punten als belangrijk gezien om de beoogde transformatie d.m.v. de EA visualisatie beter te ondersteunen. Dit zijn:

1. Dit is het opnemen van een overkoepelend bedrijfsmodel om de organisatiebrede context beter te kunnen beschouwen;
2. het opnemen van de klantreizen als processen om het stakeholdersperspectief van de klant inzichtelijk te maken en te verankeren in de EA;
3. het opnemen van de CX visie en strategie als onderdeel van de organisatielaag om de relatie tussen de strategie m.b.t. CEM in de EA te verankeren;
4. het bedrijfsinformatiemodel als onderdeel van de data-laag om uniformiteit van gegevens te verankeren in de EA.

Er wordt ook een relatie verondersteld tussen de positie van EA in de organisatie en de mate waarin organisatie en cultuur onderdeel zijn van EA. Bij de case organisatie is EA gepositioneerd onder de IT divisie en neemt men waar dat het organisatie en cultuurperspectief en organisatiekant beperkt onderdeel uitmaakt van de EA.

EA Principles

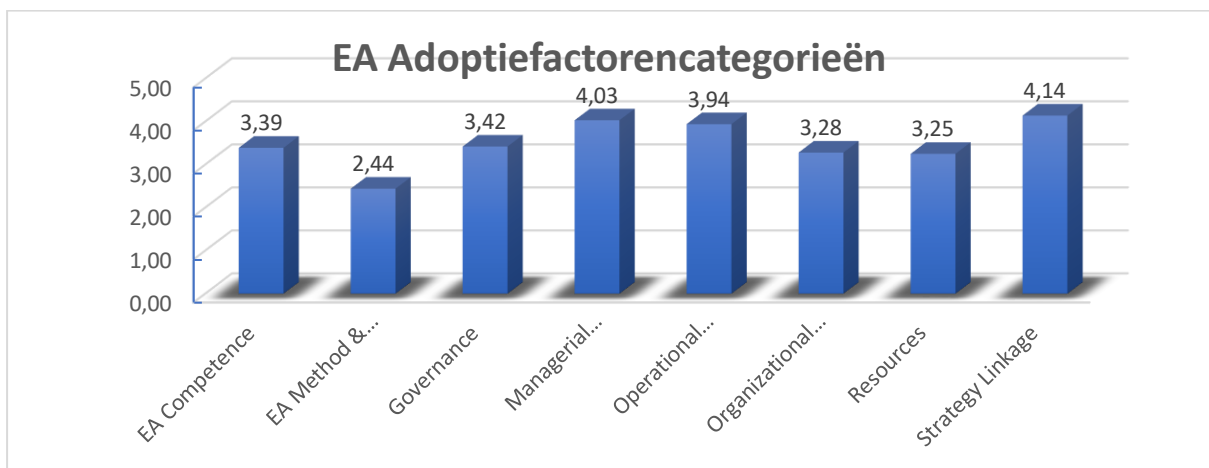
Er zijn vijf EA principes genoemd in relatie tot de implementatie van CEM.

1. 'Eenheid van services en data' om uniformiteit en rationalisatie te verkrijgen. Dit leidt tot twee andere architectuurprincipes:
2. 'Bedrijfsinformatiemodel leidend voor de gegevensmodellering' zodat er uniformiteit ontstaat tussen de gegevensmodellen in de informatievoorziening;
3. 'Rangorde van integratiepatronen': het ontwerp van integraties tussen elementen uit de informatievoorziening dient te worden vormgegeven volgens voorkeurspatronen. Deze principes zijn benoemd om rationalisatie en eenduidigheid van informatie te bieden.
4. 'Toekomstvast en wendbaar', dit architectuurprincipe heeft betrekking op de keuzes in het EA vormgevingsproces, een keuze moet binnen de planningshorizon van 3 tot 5 jaar toekomstvast zijn en de wendbaarheid bieden voor invulling/aanpassingen op voortschrijdend inzicht. Op deze wijze houdt dit principe verband met het organisatieaspect besturing en tijd. In relatie tot een CEM implementatie wordt voor de EA vorming en adoptie een spanningsveld gezien in het realisatietempo bij de case organisatie: CEM en de gerelateerde marktontwikkelingen zijn sneller als het vermogen om de EA aan te passen. Er is voor CEM de behoefte aan een meer dynamische dan statische architectuur zodat adaptatie op basis van voortschrijdende inzichten is geborgd.

5. ‘Scheiding van dataopslag en databewerkingslogica’, door deze scheiding in de verschillende lagen van de EA kan beter worden voorzien in de klantbehoeften omdat de wendbaarheid toeneemt. Deze scheiding is uitgewerkt door een Enterprise Data Architectuur en Enterprise Service Architectuur, waarbij integratie belangrijk is en dicht tegen de Enterprise Data Architectuur zit.

EA adoptiefactoren

In het algemeen wordt gezien dat voor de opbouw van CEM capabilities het belangrijk is dat EA hierbij betrokken is omdat EA in dit transformatieproces van toegevoegde waarde is. Het is daarbij essentieel om per capability de EA adoptiefactorcategorieën en onderliggende EA adoptiefactoren goed in te schatten omdat dit de basis vormt om te bepalen op welke wijze de capability dient te worden vormgegeven in de organisatie. Gedurende de datacollectie is deze informatie verkregen vanuit een kwalitatieve en kwantitatieve insteek. Met de kwantitatieve insteek is gemeten in welke mate men EA adoptiefactorcategorieën voor het realiseren van CEM capabilities relevant acht. Daarbij is een kadering gehanteerd voor vier CEM capabilities: ‘CX visie en strategie’, ‘Customer-centric orientation’, ‘Customer Journey and Touchpoint Design’ en ‘Analytical capabilities’. Voor deze meting en de resultaten is een Likert-schaal gehanteerd waarbij ‘1’ - zeer laag is en ‘5’ - zeer – hoog. Het resultaat van deze meting treft u aan in figuur 30 en wordt per EA adoptiefactor besproken in relatie tot de kwalitatieve data.

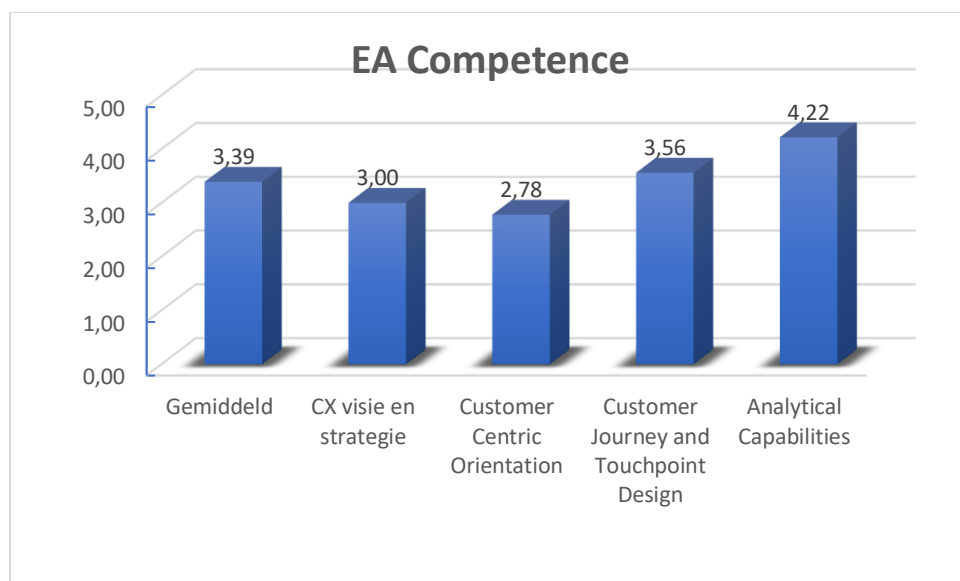


Figuur 30: Waardering relevantie EA adoptiefactorencategorieën

Op basis van deze kwantitatieve meting is zichtbaar dat men de EA adoptiefactorencategorieën ‘Strategy Linkage’, ‘Managerial Support en ‘Operational Personnel Involvement’ voor de implementatie van CEM meer relevant acht dan de andere EA adoptiefactorencategorieën en dat men de EA adoptiefactorencategorie ‘EA Method en Tools’ minder relevant beschouwd. In de verkregen data is tevens zichtbaar dat men een verschil ervaart in het belang van een EA adoptiefactorencategorie voor de verschillende CEM capabilities. Dit beeld wordt onderschreven in de kwalitatieve datacollectie, men ziet een onderscheid van de relevantie van de EA adoptiefactorencategorieën tussen de ‘zachtere’ CEM capabilities zoals ‘CX visie en strategie’, ‘Customer-centric orientation’ en de ‘hardere’ CEM capabilities zoals ‘Customer Journey and Touchpoint Design’ en ‘Analytical capabilities’ omdat bij de laatste twee CEM daadwerkelijk wordt geïmplementeerd in de operatie van de organisatie. Om aan deze constatering gevolg te geven in de presentatie van de resultaten volgt hieronder per EA adoptiefactorencategorie een verdere uitwerking.

EA Competence

De EA adoptiefactorcategorie 'EA Competence' neemt in belang toe naar mate de CEM capabilities concreter de CEM adoptie in de operatie betreffen. Dit beeld wordt waargenomen in de kwalitatieve data en de kwantitatieve data zoals weergegeven in figuur 31.

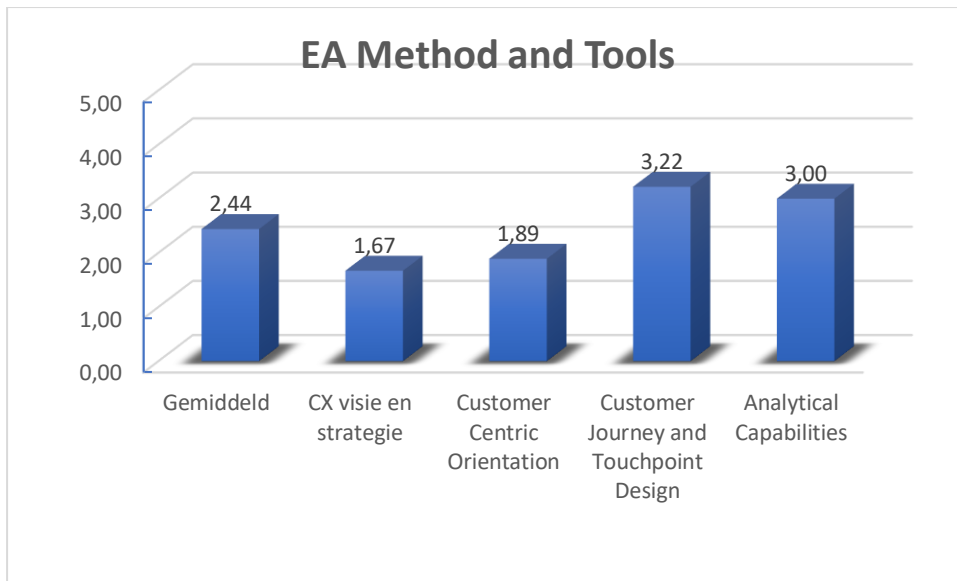


Figuur 31: Waardering relevantie EA Adoptiefactorcategorie EA Competence in relatie tot CEM capabilities

Voor de capability 'CX visie en strategie' is de relevantie gemiddeld, deze capability wordt vooral gezien als richtinggevend voor de Enterprise Architectuur en de transformatie daarvan. De 'EA Competence' wordt ook als gemiddeld relevant gezien voor de capability 'Customer-centric orientation' omdat deze capability een cultuurverandering betreft en men hierin voor EA een beperkte rol ziet vanwege de positie van EA in de organisatie. Voor de vorming van de capability 'Customer Journey and Touchpoint Design' is de relevantie van deze adoptiefactor hoger, er zijn architectuurvaardigheden nodig om in de organisatie het verband tussen deze capability en de Enterprise Architectuur vorm te geven en uit te leggen zodat in de organisatie begrepen wordt waarom de doelarchitectuur wordt nagestreefd. Om de 'Analytical capabilities' te realiseren is de EA adoptiefactorcategorie 'EA Competence' zeer belangrijk omdat deze capability op veel vlakken aanpassing vereist in de organisatie die in samenhang dienen te zijn en het de verwachting is dat dit een langere termijn nodig heeft om tot wasdom te komen dan de andere CEM capabilities. Een tweede reden die wordt gegeven voor deze hoge relevantie is dat men deze capability ziet als een kritische succesfactor waarmee het management/de organisatie inzicht krijgt in waar ze staan/welk volwassenheidsniveau is bereikt en wat de volgende stap is voor het implementeren van CEM en welke CEM en andere capabilities dat betreft.

EA Method and Tools

De adoptiefactorcategorie 'EA Method and Tools' wordt gemiddeld gezien voor de ontwikkeling van CEM capabilities als minder relevant beschouwd en ten opzichte van de andere adoptiefactorcategorieën als minst relevant beschouwd. De relevantie van 'EA Method and Tools' neemt toe naar mate de CEM capabilities concreter de CEM adoptie in de operatie betreffen. Dit beeld wordt waargenomen in de kwalitatieve data en de kwantitatieve data zoals weergegeven in figuur 32.



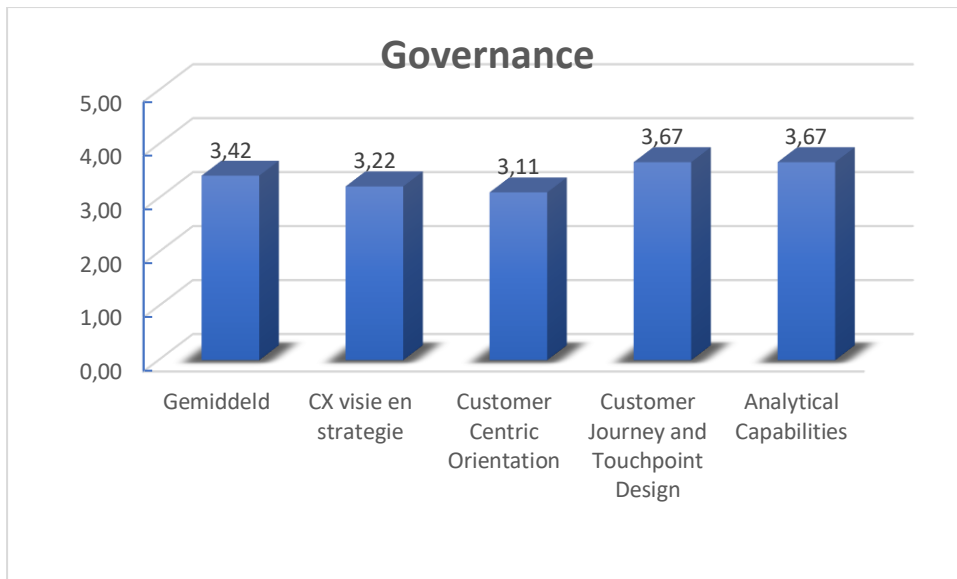
Figuur 32: Waardering relevantie EA adoptiefactorcategorie EA Method and Tools in relatie tot CEM capabilities

De relevantie van 'EA Method en tools' zit in het bieden van structuur en ondersteuning aan de architectuurfunctie, waardoor meer grip is op het implementatietraject door inzicht en overzicht. Daarbij wordt benoemd dat de keuze voor een toolset die specifiek ondersteuning biedt richting CEM meerwaarde heeft.

De adoptiefactorcategorie 'EA Method and Tools' wordt als beperkt relevant gezien voor de capability 'CX visie & strategie'. Men ziet zelfs dat de kaders vanuit een methodiek, tooling en governance beperkend kunnen zijn voor het uitwerken van deze visie en strategie op CX en de gewenste EA definitie en dat deze voornamelijk toegevoegde waarde hebben voor de borging van de producten van deze capability. Voor de capability 'Customer-centric orientation' wordt ook beperkte relevantie gezien voor de EA adoptiefactorcategorie 'Method and Tools'. Deze capability heeft betrekking op een cultuurverandering en men neemt waar dat EA methodieken of tooling hierin een zeer beperkte rol spelen. De adoptiefactorcategorie 'EA Method and Tools' wordt met name als relevant gezien bij de vorming van de capability 'Customer journey and touchpoint design'. Het helpt om de stap van klantbehoeften naar processen te maken, met name indien de klantreizen onderdeel zouden uitmaken van de methodiek / tooling. Voor de CEM capability 'Analytical capabilities' wordt er een vergelijkbare relevantie gezien, men geeft aan dat deze adoptiefactorcategorie 'EA Method and tools' inzicht en overzicht kan geven.

Governance

De EA adoptiefactorcategorie 'Governance' wordt gemiddeld gezien voor de ontwikkeling van CEM capabilities als gemiddeld tot enigszins meer relevant beschouwd. De mate van relevantie is gemiddeld genomen beperkt verschillend voor de CEM capabilities op basis van de kwantitatieve data zoals weergegeven in figuur 33.



Figuur 33: Waardering relevantie EA adoptiefactorcategorie Governance in relatie tot CEM capabilities

Als men echter naar de variantie in kwantitatieve waardering tussen respondenten kijkt dan ziet men behoorlijk uiteenlopende waarderingen voor deze EA adoptiefactorcategorie ten opzichte van de CEM capabilities waarin geen trend op basis van roltypologie of discipline kan worden waargenomen. In de kwalitatieve data wordt een vergelijkbare variantie in het beeld waargenomen. In het algemeen wordt gesteld dat een bepaald niveau van 'Governance' van belang is voor de besturing en borging en daarmee de effectiviteit van EA bij de realisatie van CEM. Vanuit dit perspectief wordt ook gesteld dat het EA proces een bepaalde transparantie moet hebben.

Voor de adoptiefactorcategorie Governance wordt ook een relatie verondersteld met de positie van EA voor het realiseren van de CEM capabilities. Als EA organisatiebreed wordt toegepast dan is er meer relevantie voor deze adoptiefactorcategorie Governance omdat de alignment business en IT meerdere raakvlakken heeft bij een CEM implementatie. En al deze raakvlakken worden dan ontwikkeld vanaf dezelfde strategie en zijn in een goede EA verweven en bieden sturingsmogelijkheden. De EA governance biedt dan een structuur waarin de organisatorische, culturele en technische aspecten kunnen worden verankerd in de organisatie.

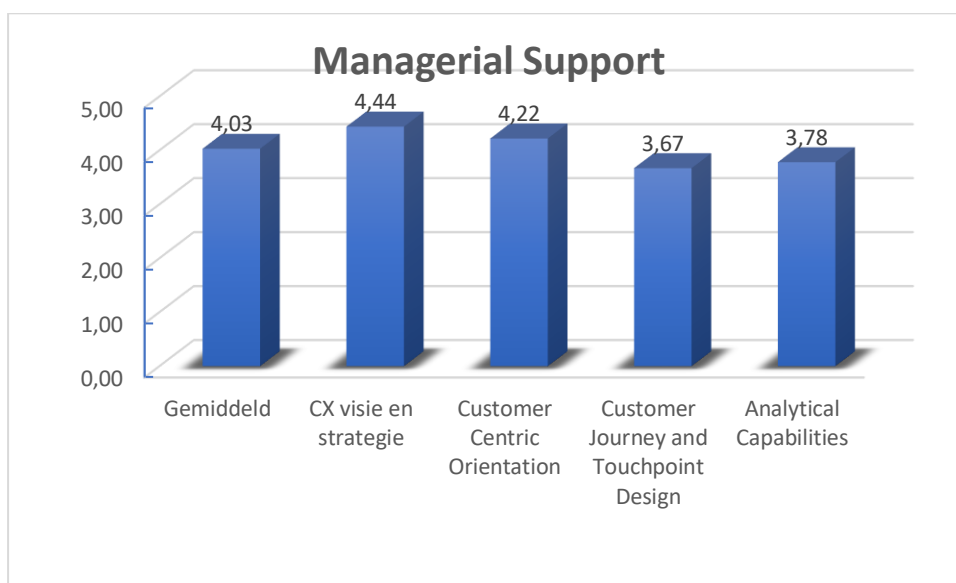
De EA adoptiefactorcategorie 'Governance' is van gemiddelde relevantie voor de vorming van de capability 'CX visie en strategie'. Men ziet dit niet als een strikte governance, maar één die gericht is op borgen van input / draagvlak in de totstandkoming van deze CX visie en strategie zelf, alignment tussen organisatieonderdelen en ten opzichte van andere strategische visies/doelen in de organisatie. Men ziet dat de strikte kaders vanuit governance beperkend kunnen zijn voor het uitwerken van deze CX visie en strategie en de gewenste EA definitie. Het besturingsmodel moet wat vrijblijvender zijn en ruimte bieden voor voortschrijdende inzichten.

Voor de CEM capability 'Customer-centric orientation' is de relevantie van de EA adoptiefactorcategorie 'Governance' gebaseerd op de borging van sturing door het management bij de realisatie van deze capability binnen de beperkingen die men ziet om een cultuurverandering EA gedreven te laten plaatsvinden. Voor de capabilities 'Customer journey and touchpoint design' en 'Analytical capabilities' wordt de relevantie van adoptiefactorcategorie 'Governance' als enigszins belangrijk gezien om de juiste afstemming tussen techniek, business en IT te bereiken. Ook ziet men voor de capability 'Customer journey and touchpoint design' dat governance kan voorkomen dat er een overload aan touchpoints en verschillende klantreizen ontstaat en er een consistente

klantbeleving kan worden geboden. Om dit te borgen in de organisatie kan men dit zien als de vorming van de capability 'CEM Continuum'.

Managerial Support

De adoptiefactorcategorie 'Managerial Support' wordt gemiddeld gezien voor de ontwikkeling van CEM capabilities als meer relevant beschouwd. Dit is ook zichtbaar in relatie tot de relevantie van andere EA adoptiefactorcategorieën, samen met de adoptiefactorcategorieën 'Operational Personnel Involvement' en 'Strategy Linkage' wordt aan 'Managerial Support' het meeste relevantie toegekend voor de implementatie van CEM. De relevantie van deze adoptiefactorcategorie neemt af naar mate de CEM capabilities concreter de CEM adoptie in de operatie betreffen, waarbij weer meer relevantie aan deze adoptiefactorcategorie wordt toegekend bij de CEM capability 'Analytical capabilities' vanwege het inzicht wat deze capability biedt aan het management voor sturing. Dit beeld wordt waargenomen in de kwalitatieve data en de kwantitatieve data zoals weergegeven in figuur 34.



Figuur 34: Waardering relevantie EA adoptiefactorcategorie Managerial Support in relatie tot CEM capabilities

De adoptiefactorcategorie 'Managerial Support' is zeer belangrijk voor het realiseren van de CEM capabilities omdat CEM betrekking heeft op de hele organisatie en haar operatie. Als het management niet de klant centraal zet en onvoldoende stuurt op de vorming van de CEM capabilities dan zullen deze niet ontstaan. Voldoende Managerial Support wordt gezien als randvoorwaardelijk, de adoptiefactorcategorie 'Managerial support' wordt gezien als een hygiënische kritische succesfactor voor de implementatie van CEM. Dit uit zich ook in de relevantie van deze adoptiefactorcategorie voor de capability 'CX visie en strategie', Managerial Support is noodzakelijk omdat deze CX visie en strategie alleen in samenwerking met het management tot stand kan komen en de vorming van deze capability een top-downproces is. Voor de capability 'Customer-centric orientation' wordt de relevantie van de adoptiefactorcategorie 'Managerial Support' gezien als meer dan gemiddeld omdat de adoptie hiervan een gedragsverandering is.

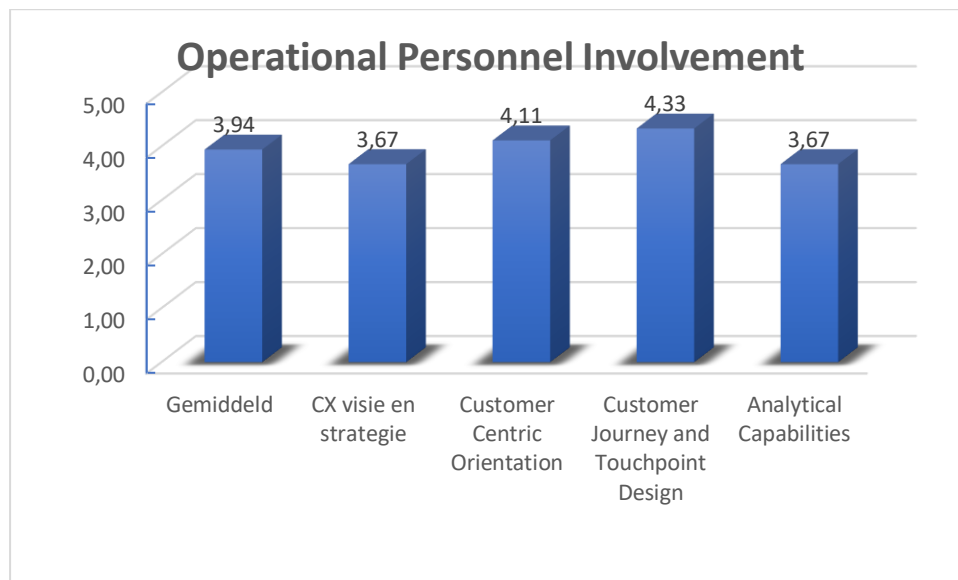
De adoptiefactorcategorie 'Managerial Support' wordt als meer dan gemiddeld relevant beschouwd bij de vorming van de capability 'Customer journey and touchpoint design' omdat dit de implementatie in de operatie betreft van CEM. Bij de implementatie betreft deze relevantie enerzijds een stuk ambassadeurschap en anderzijds het belang van goede sturing en prioriteitstelling om te voorkomen dat issues in de operatie ten koste gaat van de doorontwikkeling van de CEM

capabilities. Er wordt op deze wijze ook een relatie verondersteld met de EA adoptiefactorcategorie 'Resources': de allocatie van de juiste mensen/middelen op de momenten dat het nodig is. Bij de vorming van de CEM capability 'Analytical capabilities' wordt de relevantie van de adoptiefactorcategorie 'Managerial Support' beschouwd als meer dan gemiddeld en meer van belang dan bij de capability 'Customer journey and touchpoint design'. Deze waardering is gebaseerd op:

1. Het inzicht dat het realiseren van deze 'Analytical capabilities' voor een langere tijd een behoorlijke inspanning vragen en dat zonder management support deze effort verzand wat tot gevolg kan hebben dat deze 'Analytical capabilities' minder effectief worden gerealiseerd.
2. De veronderstelling dat om CEM succesvol te implementeren dit onderdeel dient uit te maken van de operationele sturing en daarvoor is cijfermatig inzicht nodig vanuit de 'Analytical capabilities'.

Operational Personnel Involvement

De adoptiefactorcategorie 'Operational Personnel Involvement' wordt gemiddeld gezien voor de ontwikkeling van CEM capabilities als meer relevant beschouwd. Dit is ook zichtbaar in relatie tot de relevantie van andere EA adoptiefactorcategorieën, samen met de adoptiefactorcategorieën 'Managerial Support' en 'Strategy Linkage' wordt aan 'Operational Personnel Involvement' het meeste relevantie toegekend voor de implementatie van CEM. De relevantie van deze adoptiefactorcategorie is het hoogst waar de CEM capabilities concreter de CEM adoptie in de operatie betreffen en betrokkenheid vragen van c.q. impact hebben op het personeel. Dit beeld wordt waargenomen in de kwalitatieve data en de kwantitatieve data zoals weergegeven in figuur 35.



Figuur 35: Waardering relevantie EA adoptiefactorcategorie Operational Personnel Involvement in relatie tot CEM capabilities

Voor de implementatie van CEM bij een EA gedreven transformatie wordt gesteld dat de EA adoptiefactorcategorie 'Operational Personnel Involvement' een kritische succesfactor is omdat het benodigd is gedrag en de achterliggende attitude en drijfveren te voeden van het betrokken personeel. Zonder draagvlak en inhoudelijke betrokkenheid is het onwaarschijnlijk om CEM te laten adopteren bij het personeel zodat hun gedrag resulteert in het leveren van de gewenste

klantbeleving. Dit resulteert in een hogere mate van relevantie voor de capability 'Customer-centric orientation'. Een tweede reden voor de hoge mate van relevantie van de EA adoptiefactorcategorie 'Operational Personnel Involvement' komt tot uiting bij de capability 'Customer Journey and Touchpoint Design'. Dit betreft kennis van de perceptie van de klant, het operationele personeel staat direct in contact met de klant en neemt op deze wijze waar hoe een klant de dienstverlening ervaart en welke verbeteringen er benodigd en/of mogelijk zijn. Deze input is ook gewenst bij de vorming van de capability 'CX visie en strategie', maar omdat dit primair een top-downproces is wordt de mate van relevante als lager beschouwd dan voor de meer implementatiegerichte capabilities. Voor de mate van relevantie van de EA adoptiefactorcategorie 'Operational Personnel Involvement' bij de CEM capability 'Analytical capabilities' wordt deze ook vergelijkbaar gewaardeerd, als reden hiervoor wordt gesteld dat deze analytische vaardigheden als competentie niet liggen operationeel niveau, maar op tactisch en strategisch niveau. Het effect van de inzichten zit echter wel op dit niveau, om die reden is het belangrijk dat er wel sprake is van adoptie en ziet men dit terug in een beperkte hogere dan neutrale mate van relevantie voor deze EA adoptiefactorcategorie.

Organizational Issues

De adoptiefactorcategorie 'Organizational Issues' wordt gemiddeld gezien voor de ontwikkeling van CEM capabilities als beperkt meer relevant beschouwd. Ten opzichte van de andere adoptiefactorcategorieën behoort deze EA adoptiefactor 'Organizational Issues' tot de middengroep van mate van relevantie samen met de EA adoptiefactorcategorieën 'Governance' en 'Resources'. De relevantie van de adoptiefactorcategorie neemt toe naar mate de CEM capabilities concreter de CEM adoptie in de operatie betreffen. Dit beeld wordt waargenomen in de kwalitatieve data en de kwantitatieve data zoals weergegeven in figuur 36.



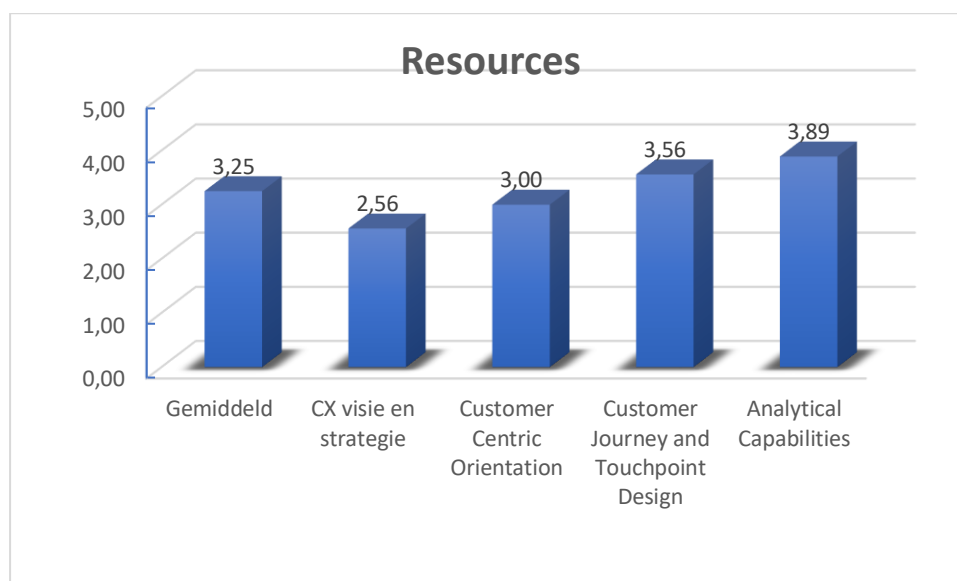
Figuur 36: Waardering relevantie EA adoptiefactorcategorie Organization Issues in relatie tot CEM capabilities

De adoptiefactorcategorie 'Organizational Issues' is bij alle CEM capabilities belangrijk omdat dit betrekking heeft het organisatieaspect besturing in de vorm van de prioriteitstelling van de vorming van deze capabilities versus de voortgang van de operatie en eventueel issues daarin. Om deze reden is het belangrijk om potentiële issues te identificeren en managen. Binnen de context van een digitale financiële dienstverlener wordt performance gezien als een kritische succesfactor van de digitale klantbeleving en kunnen issues hierin een hoge prioriteit krijgen en leiden tot dit prioriteitsconflict.

Bij de vorming van de CEM capability 'CX visie en strategie' is de mate van relevantie iets hoger dan neutraal, men stelt dat de vorming van een visie los moet worden gezien van organisatiebrede issues en deze adoptiefactorcategorie 'Organizational Issues' dit behelst voor deze capability. De mate van relevantie voor deze adoptiefactorcategorie ligt bij de vorming van de capability 'Customer-Centric Orientation' iets onder gemiddeld; issues in de organisatie kunnen invloed hebben op het sentiment in de organisatie wat een effect kan hebben op een cultuurverandering. De relevantie van de EA adoptiefactorcategorie 'Organizational Issues' ligt wat hoger dan gemiddeld bij de vorming van de 'Customer Journey and Touchpoint Design' omdat dit de CEM implementatie in de operatie betreft en men een negatieve beïnvloeding van de adoptie door noodzakelijke prioriteitstelling of implementatiekeuzes wil vermijden. Voor de CEM capability 'Analytical capabilities' is de adoptiefactorcategorie 'Organizational Issues' ook meer dan gemiddeld relevant voor de vorming hiervan. Men stelt dat het onwenselijk is als de 'Organizational Issues' een negatieve invloed hebben op de afstemming van de verschillende lagen binnen de EA omdat dit juist op termijn effect kan hebben op de groei in het volwassenheidsniveau van de CEM capabilities.

Resources

De adoptiefactorcategorie 'Resources' wordt gemiddeld gezien voor de ontwikkeling van CEM capabilities als gemiddeld relevant beschouwd. Ten opzichte van de andere adoptiefactorcategorieën behoort deze EA adoptiefactorcategorie 'Resources' tot de middengroep van mate van relevantie samen met de EA adoptiefactorcategorieën 'Governance' en 'Organizational Issues'. De relevantie van deze adoptiefactorcategorie 'Resources' neemt toe naar mate de CEM capabilities concreter de CEM adoptie in de operatie betreffen. Dit beeld wordt waargenomen in de kwalitatieve data en de kwantitatieve data zoals weergegeven in figuur 39.



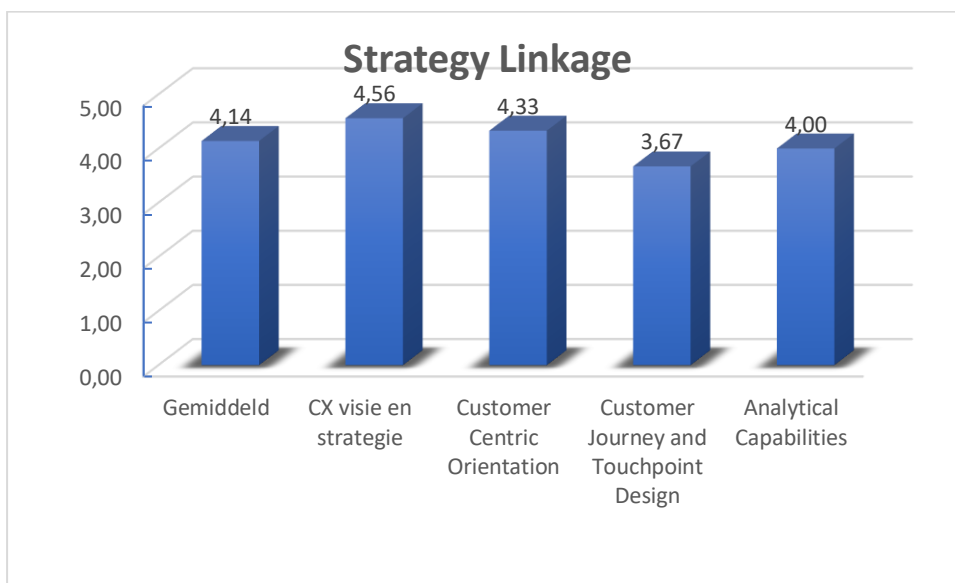
Figuur 37: Waardering relevantie EA adoptiefactorcategorie Resources in relatie tot CEM capabilities

Het belang van deze adoptiefactorcategorie 'Resources' ligt de relatie met beschikbaarheid van resources en passende competenties van personeel voor de vorming van de CEM capabilities. Daarbij wordt gesteld dat de invloed van EA op beide vlakken meer van adviserende aard is, resource-allocatie is onderdeel van operationele besturing. Er wordt ook een relatie met Human Resource Management verondersteld vanuit de benodigde transformatie voor een CEM implementatie: deze kan ook een aanpassing omvatten van de competenties van het bestaande en te werven personeel.

Voor de realisatie van de capability 'CX visie & strategie' is er een beperkte relevantie van de EA adoptiefactorcategorie 'Resources' omdat dit minimaal beslag legt op de resources. Deze relevantie is echter hoger voor de andere drie CEM capabilities omdat het veel inspanning kost over een langere tijd om de CEM capabilities te realiseren en de juiste mensen met specifieke competenties en voldoende middelen beschikbaar moeten zijn en blijven.

Strategy Linkage

De adoptiefactorcategorie 'Strategy Linkage' wordt gemiddeld gezien voor de ontwikkeling van CEM capabilities als zeer relevant beschouwd. Dit is ook zichtbaar in relatie tot de relevantie van andere EA adoptiefactorcategorieën, samen met de adoptiefactorcategorieën 'Managerial Support' en 'Operational Personnel Involvement' wordt aan 'Strategy Linkage' het meeste relevantie toegekend voor de implementatie van CEM. De relevantie van deze adoptiefactorcategorie is lager bij de CEM capabilities die concreter de CEM adoptie in de operatie betreffen, waarbij weer meer relevantie aan deze adoptiefactorcategorie wordt toegekend bij de CEM capability 'Analytical capabilities' vanwege het inzicht wat deze capability biedt aan het management voor sturing. Dit beeld wordt waargenomen in de kwalitatieve data en de kwantitatieve data zoals weergegeven in figuur 38.



Figuur 38: Waardering relevantie EA adoptiefactorcategorie Strategy Linkage in relatie tot CEM capabilities

Voor de implementatie van CEM wordt gesteld dat EA adoptiefactorcategorie 'Strategy linkage' een kritische succesfactor is en zeer belangrijk is voor de vorming van de CEM capabilities omdat de strategie richting geeft aan de EA. Men ziet een groot risico op verkeerde besluiten m.b.t. de EA als de strategie niet begrepen wordt door/in de architectuur en omgekeerd als de stakeholders onvoldoende betrokken zijn met de definitie van de strategie. Zonder dit verband kan geen alignment worden bereikt en behouden en dit maakt de relatie met de strategie noodzakelijk voor EA. Specifiek geldt dit voor de capability 'CX visie en strategie', de CX visie en strategie moet matchen met de organisatiestrategie en de afstemming van de EA hierop is onontkomelijk. Daarbij kan EA een rol spelen in de afstemming van deze strategie tussen de organisatieonderdelen zodat er een coherente transformatie kan worden vormgegeven.

De relevantie van deze EA adoptiefactorcategorie wordt bij de andere CEM capabilities gezien in de concretisering van de strategie, de CEM implementatie is de vertaling van de strategie naar de klantbeleving. Bij de CEM capability 'Customer-centric orientation' ligt deze relevantie van de EA adoptiefactorcategorie 'Strategy Linkage' in relatie van input vanuit de visie en strategie voor de

cultuurverandering die door de medewerkers geadopteerd dient te worden voorzover dat mogelijk is vanuit een EA gedreven transformatie. Bij de vorming van de 'Analytical capabilities' ligt de iets hogere mate van relevantie van de adoptiefactorcategorie 'Strategy Linkage' in het ontstaan van terugkoppeling van de performance naar de strategie, het geeft het inzicht in de veranderingen en prioriteiten om de doelen beter te bereiken: het voedt de operationalisatie van de strategie.

Organisatieaspecten

De Enterprise Architectuur, de EA adoptiefactoren en CEM Capabilities hebben allen betrekking op aspecten in de organisatie. Deze organisatieaspecten vormen de algehele context waarin deze onderwerpen zijn te plaatsen en het inzicht in de onderwerpen in deze context geven invulling aan de hoofdvraag van dit onderzoek: welke rol kan EA spelen bij de implementatie van CEM.

Men ziet voor EA een rol weggelegd bij de implementatie van CEM op het verkrijgen van alignment tussen business en IT, maar ook in de alignment van strategie, doelstellingen en operationalisatie daarvan in de verschillende organisatieonderdelen in relatie tot elkaar. Alignment ziet men als resultante van de besturing van de transformatie.

Besturing

Vanuit het organisatieaspect besturing ziet men de EA adoptiefactorcategorie 'Governance' als belangrijk om dit proces methodisch in te richten zodat het effectief is. Binnen dit deelonderwerp besturing wordt een verdere onderverdeling gezien in de onderwerpen sturing, inzicht, keuzes en tijd. Het deelonderwerp sturing heeft betrekking op de wijze waarop de transformatie wordt gestuurd in relatie tot de EA. Governance geeft richting aan de werkwijze waarop sturing wordt gerealiseerd. Vanuit het deelonderwerp sturing is er een relatie met inzicht, scope en tijd om te komen tot prioriteitstelling en het daarop maken van keuzes binnen het door EA gedreven transformatieproces van de CEM implementatie.

Voor sturing is inzicht nodig, men stelt dat CEM een lange tijd benodigd heeft om te ontwikkelen in volwassenheidsniveau's en voortschrijdende inzichten de basis zijn voor adaptatie in transformatie. Deze voortschrijdende inzichten worden gezien vanuit 1.) een verschil in de langere realisatietermijn ten opzichte van de snellere marktontwikkelingen op het kennisdomein CEM; 2.) vanuit de inzichten op de realisatie van strategie en doelstellingen en vormen hiermee een verband met de EA adoptiefactorcategorie 'Strategy Linkage'. Met name voor dit inzicht wordt het ontwikkelen van de CEM capability 'Analytical capabilities' als cruciaal gezien bij een CEM implementatie. Hiermee ontstaat het vermogen om feiten op basis van data af te leiden, met deze feiten kan men keuzes onderbouwen op een bredere grondslag dan alleen gevoelsmatig.

Vanuit inzicht wordt een relatie gezien met het maken van keuzes. Deze keuzes komen voort uit een scope en prioriteitstelling waarin een afweging zit van de aspecten korte termijn vs lange termijn en toekomstvastheid van de keuze in relatie tot de Enterprise Architectuur. Daarbij is toekomstvastheid de toepassing van dit EA principe wat deze relatie met het concept EA principes aantoont. Bij het maken van keuzes zit een relatie met de EA adoptiefactorcategorie 'Governance' in de vorm van 1.) een werkwijze waarin de dialoog over keuzes met stakeholders is opgenomen; 2.) Maken en borgen van inzichten door documenten.

Strategie

De organisatiestrategie wordt gezien als de input voor de EA, EA helpt met het inzichtelijk maken van de impact van deze strategie op de organisatie en een eventuele daaruit volgende transformatie. De relatie tussen strategie en EA wordt als tweerichtingsverkeer gezien, de EA adoptiefactorcategorie 'Strategy Linkage' maakt de relevantie van deze relatie inzichtelijk voor de

vorming van de CEM capabilities als EA gedreven transformatieproces. Binnen deze CEM capabilities vormt de CX visie en strategie daarbij de vorming van een capability waarmee richting wordt gegeven aan de invulling van de organisatiestrategie Customer Experience Management. En door realisatie van de CEM capability 'Analytical capabilities' kunnen inzichten worden verkregen over hoe de strategie geëffectueerd wordt. Vanuit strategie in de context van een CEM implementatie ziet men een relatie met de organisatielcultuur: deze moet zich (gaan) aanpassen aan de visie en de strategie, een klantgeoriënteerde cultuur is een gevolg van de visie en strategie waarin de Customer Experience het uitgangspunt is.

Doelstellingen

Het organisatieaspect Doelstellingen is de vertaling van de strategie naar hetgeen de organisatie belangrijk acht in haar operatie, het geeft focus. De implementatie van CEM ligt ten grondslag aan de strategische keuze op Customer Experience om onderscheiden vermogen te creëren. Gedurende de vorming van de capability 'CX visie en strategie' zijn CEM principes benoemd waarmee doelen ontstaan om in de verdere CEM implementatie richting te geven. Vanuit dit perspectief ziet men een toegevoegde waarde om deze CEM principes te verankeren in de EA, de doelen van CEM vormen dan onderdeel van de EA zodat hiermee richting kan worden gegeven.

Transformatie

Om te komen tot de invulling van de transformatie van de EA die de CEM implementatie kan vereisen is het benodigd de CEM capability 'CX visie en strategie' te vormen. Bij het vormgeven van deze transformatie speelt het volwassenheidsmodel en de EA principes een rol. Het maken van de keuzes voor en in deze EA gedreven transformatie vindt plaats in dialoog met de stakeholders. Het realiseren van de CEM capability 'Analytical capabilities' wordt gezien als kritische succesfactor en accelerator van de CEM implementatie. Deze 'Analytical capabilities' leveren inzicht op voor het maken van keuzes voor verdere ontwikkeling van de CEM capabilities in het volwassenheidsmodel wat men ziet bij de implementatie van CEM, omgekeerd ziet men zelfs het risico dat de beoogde EA gedreven transformatie niet wordt gerealiseerd door het ontbreken van deze inzichten. Voor de Customer Experience via digitale dienstverlening ziet men heb bieden van een goede performance die aansluit bij de klantverwachting als kritische succesfactor.

Om de CEM implementatie als EA gedreven transformatie te realiseren geven de EA adoptiefactorcategorieën inzicht in hoe men deze adoptie dient vorm te geven. Daarbij ziet men drie EA adoptiefactorcategorieën als kritische succesfactoren: 'Strategy Linkage', 'Managerial Support' en 'Operational Personnel Involvement'.

Cultuur

Vanuit strategie in de context van een CEM implementatie ziet men een relatie met de organisatielcultuur: deze moet zich (gaan) aanpassen aan de visie en de strategie, een klantgeoriënteerde cultuur is een gevolg van de visie en strategie waarin de Customer Experience het uitgangspunt is. De CEM capability 'Customer-centric orientation' omvat deze cultuurverandering, men ziet echter dat dit cultuurcomponent van een EA gedreven transformatie maar beperkt vanuit EA bestuurd kan worden, het kennisdomein Human Resource Management wordt verondersteld over een meer geschikt instrumentarium te beschikken. Vanuit cultuur wordt er een relatie met de EA adoptiefactorcategorie 'Operational Personnel Involvement' verondersteld. Men geeft aan dat het voor een CEM implementatie belangrijk is het gedrag en de achterliggende attitude en drijfveren te voeden, er dient draagvlak en adoptie te zijn van de klantbelevingswaarden bij alle medewerkers.

Capabilities

Bij een CEM implementatie kunnen er capabilities worden onderscheiden. Deze organisatievaardigheden omvatten kennis en kunde om de Customer Experience mee te realiseren. In het algemeen wordt gesteld dat EA een belangrijke rol kan spelen bij het vormgeven en realiseren van capabilities. Daarbij biedt de gelaagde visualisatie van de EA inzicht in de impact van de benodigde aanpassingen. Men geeft daarbij aan dat het goed inschatten van de EA adoptiefactorcategorieën en onderliggende EA adoptiefactoren voor een capability van belang is voor de realisatie vanuit een EA gedreven transformatie.

CEM Capabilities

In de tweede iteratie van het empirisch onderzoek heeft de nadruk gelegen op EA en de EA adoptiefactorcategorieën vanuit de context van een CEM implementatie. Gedurende dit onderzoek is echter ook inzicht op gedaan over de CEM capabilities en hun relatie onderling. Aangezien op dit kennisdomein beperkt informatie beschikbaar is en het onderzoek in de eerste iteratie deze context in de vorm van een referentiemodel heeft geschetst, worden in deze sectie de bevindingen gedeeld zodat deze CEM context inzichtelijk is.

In het algemeen geeft men aan dat capabilities 'CX visie en strategie' en 'Customer-centric orientation' vooral richting geven aan de vormgeving en uitvoering van CEM in de organisatie. Vanuit de 'CX visie en strategie' wordt het hanteren van CEM principes genoemd als richtlijn waarmee keuzes kunnen worden gemaakt in de CEM implementatie, analoog aan het gebruik van EA principes voor keuzes in de vorming van de EA. De meeste CEM capabilities worden gerelateerd aan de implementatie van CEM in de operatie en hebben daarbij veelal effect op meerdere lagen van de EA. Daarbij worden de capabilities 'Analytical capabilities' en 'Datamanagement' specifiek getypeerd aan het verkrijgen van inzicht in de realisatie van de beoogde transformatie die men wilt bereiken door het implementeren van CEM. Dit inzicht wordt als een kritische succesfactor beschouwd in de vorm van een prioriteringsmechanisme om de CEM implementatie te besturen in de groei van het volwassenheidsmodel van de CEM capabilities. Aan dit volwassenheidsmodel van CEM wordt ook de capability 'CEM Continuum' gerelateerd. Daarbij ziet men deze capability als groeimodel om vanuit een integraal/holistisch perspectief van de klantbeleving de vormgeving en ontwikkeling van de capability 'Customer journey and touch point design' te gaan besturen om een consistente, coherente en positieve klantbeleving te bieden over de meerdere klantreizen en veelvoud van touchpoints heen over de verschillende interactiekanalen die een klant kan ervaren. Vanuit dit 'CEM Continuum' wordt ook een relatie gezien met governance voor de besturing hiervan en belang van datamanagement voor het integraal inzicht in door de klant ervaren touchpoints d.m.v. de capability 'Touchpoint monitoring'. Aan het volwassenheidsmodel en de 'Analytical Capabilities' worden ook de capabilities 'Touchpoint journey monitoring' en 'Touchpoint prioritization' benoemd om op inhoudelijk niveau de Customer Experience te verbeteren en hiermee de capabilities 'Touchpoint adaptation' en 'Touchpoint design' te voeden. De capability 'Touchpoint Design' wordt gezien als de belangrijkste capability waarmee de customer experience wordt vormgegeven en geïmplementeerd in de operatie.

In relatie tot de CEM implementatie wordt ook de onduidelijke reikwijdte van CEM genoemd als mogelijk risico van gebrek aan focus waardoor de implementatie minder goed is te vormgeven en besturen. Men stelt dat het kaderen van het concept CEM in de CX visie en strategie bijdraagt aan de implementatie van CEM. Gedurende de implementatie is het de ervaring dat er voortschrijdend inzicht wordt opgedaan over de nadere invulling van CEM vanuit de operatie en vanuit marktontwikkelingen. Op deze voortschrijdende inzichten kan het benodigd zijn de beoogde

transformatie bij te stellen die deze CEM implementatie betreft. Vanuit dit oogpunt is adaptief vermogen en wendbaarheid benodigd m.b.t. de EA.

Voor de capability 'Datamanagement' is een relatie te veronderstellen richting EA in de vorm van de Enterprise Data Architectuur welke refereert aan de scheiding van data opslag en databewerkingslogica in verschillende lagen binnen de EA. Een andere relatie met de EA volgt uit de capability 'Customer Journey and Touchpoint Design', men stelt dat als men de klantbeleving centraal stelt, het benodigd is om aan de EA dit perspectief van deze stakeholder toe te voegen in de vorm van klantreizen als laag boven de processen in de gelaagde EA visualisatie.

Vanuit de CEM capability 'Customer-centric orientation' die een cultuurverandering omvat ziet men dat dit cultuurcomponent vanuit een EA gedreven transformatie maar beperkt vanuit EA bestuurd kan worden. Er wordt op deze wijze een relatie gezien met het kennisdomein Human Resource Management omdat deze over een meer geschikt instrumentarium beschikt voor een cultuurverandering.

'Partner and network design & management' wordt geassocieerd met de digitale transformatie capability 'Business Ecosystem management', echter beide capabilities konden door de respondenten niet specifiek in hun toepassing worden geduid binnen de context van de case organisatie.

Digitale transformatie

In relatie tot de implementatie van CEM wordt aangegeven dat digitale transformatie hier sterk aan gerelateerd is bij een digitale financiële dienstverlener. Bij de case organisatie maakt de CEM implementatie onderdeel uit van deze digitale transformatie waarbij deze digitale transformatie door de CEM implementatie de klantbeleving beïnvloed. Vanuit deze relatie is er een verband tussen de doelstellingen klantbeleving en kostenreductie die de organisatie als strategie hanteert.

Human Resource Management

Het onderwerp Human Resource Management [HRM] is genoemd in relatie tot de vorming van de CEM capabilities en relatie met Enterprise Architectuur. Voor de vorming van CEM capabilities wordt aangegeven dat het ontwikkel-, beoordelings- en wervingsbeleid dient te worden aangepast op CEM; er dient in het algemeen een verbetering op de competenties van medewerkers te worden gerealiseerd die betrekking heeft op het empathisch en analytisch vermogen. Ook is HRM vanuit hun expertise het beste in staat is om organisatiecultuurverandering teweeg te brengen op aspecten die samenhangen met CEM. Deze twee relaties worden gezien als randvoorwaardelijk voor de realisatie van de CEM capabilities en de klantgeoriënteerde cultuur.

De relatie met Enterprise Architectuur heeft betrekking op de plek van EA en HRM in de organisatie. HRM is een zelfstandig beleidsterrein wat relaties heeft met de andere beleidsterreinen van de organisatie. Veelal wordt HRM als staffunctie in een organisatie uitgevoerd. Bij de case organisatie is EA gepositioneerd onder de afdeling 'IT Strategy' en is een beweging zichtbaar richting een staffunctie van de centrale organisatie. Door de zelfstandigheid van HRM wordt het besturen c.q. beïnvloeden van HRM beleid vanuit EA geleide transformaties gezien als een afhankelijkheid waarbij door de zelfstandige positionering slechts een beperkte rol is weggelegd voor besturing door EA en kan dit een belemmering zijn bij de realisatie van de beoogde transformatie.

Bijlage 13: Gesprekssamenvattingen en ingevulde interviewtools eerste iteratie empirisch onderzoek

In deze bijlage treft u de gecollecteerde data aan van de eerste iteratie van het empirisch onderzoek.

Gesprekssamenvatting Respondent 1

Interviewverslag 1^e onderzoeksrunde met Respondent 1 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 29-10-2019 11.00-12.15 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 1

Conceptuitwerking gereed op: 5-11-2019

Definitief op: 14-11-2019

1. Openingsvragen

2. Rol van de respondent?

De respondent is bij de case-organisatie werkzaam als Enterprise/IT-architect

3. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

De respondent was werkzaam in domein CEM en nog werkzaam in domein Enterprise Architectuur.

2. Capabilities

CEM Capabilities op basis van interviewtool:

Customer Experience visie en strategie: Deze is relevant, CEM is onderdeel van één van de zes 'enablers' die zijn vastgesteld als voor digitalisering. In dit visiedocument is o.a. de strategie, forecasting en implementatiewijze beschreven ten aanzien van CEM. Hierin zijn ook plateau's beschreven, het CX platform dient eerst te worden gerealiseerd voordat je deze in het volgende plateau door de business kan laten uitnutten. Het eerste plateau betreffen voornamelijk IT-capabilities, het volgende plateau betreffen de meer verfijnde CEM capabilities. Hiertoe zijn ook diverse documenten opgesteld, zie sectie documenten. De genoemde CX platform IT-capabilities zijn authenticatie, autorisatie, informatie-services, klantsysteem capabilities.

Customer-centric orientation binnen de organisatie: meer veranderkundige organisatie capability. Is relevant, klant moet centraal staan om de juiste dingen te doen voor CEM. Zijn ook documenten voor bij de business, bijv. het BIPS principe voor klantcontacten: Begrijpend, Inlevend, Persoonlijk, ? De enablers zijn echt IT-gerelateerd, voor de business is een apart visiedocument opgesteld.

Customer journey and touchpoint design: Dat is vooral belegd in klantmissieteam waarbij ook externe consultants zijn ingehuurd om dit te implementeren, is zeer relevant. Dit duurt echter een paar jaar, is een groeiemodel wat een paar jaar duurt. Commercie maakt keuzes over welke klantreizen zij gaan ondersteunen, de bijbehorende touchpoints en welke IT-voorzieningen zij daarvoor benodigd hebben.

Partner and network design & management: Business netwerken, case-organisatie maakt gebruik van partners. Binnen CEM-context willen we hier wel invloed op, sturing op ketenpartners. Er is

nagedacht over vorming en sturing van ecosysteem en zodoende relevant.. Onderdeel daarvan is ook open informatievoorziening waarop partners kunnen aansluiten.

Analytical capabilities: Ja, is zeker een relevante capability. Er wordt op allerlei lagen data verzameld over klanten en d.m.v. BI en andere tools binnen het CX platform op geanalyseerd.

Touchpoint design: Onderdeel van de Customer Journey. Is relevant, zelfs noodzakelijk.

Touchpoint prioritization: wordt ook gedaan, maar er is momenteel nog meer sprake van prioritering welke klantreis wordt ontwikkeld.

Touchpoint journey monitoring: Monitoren van touchpoints van de klant. Er zijn een aantal klantreizen, deze worden afzonderlijk gemonitord, bij respondent onbekend of dit integraal wordt gemonitord. Wel relevant, maar niet de hoogste prioriteit, dit is meer een CEM capability die verderop in het groeimodel komt. Respondent geeft ook aan dat de Ja/nee-schaal voor relevantie geen ruimte laat voor de mate van relevantie en adviseert de schaal aan te passen om meer inzicht te verkrijgen in de verhoudingen onderling van de CEM capabilities.

Touchpoint adaptation: Wordt als relevant gezien, gebeurt bij case-organisatie adhv analyses.

CEM wellicht minder relevant voor organisatie i.v.m. semi-overheid en beperkte relevante van dienstverlening voor klanten als ze de service niet nodig hebben. Scoping kan nuttig zijn in relatie tot de kosten van een dergelijke transformatie.

DT Capabilities op basis van de interviewtool:

Digital business strategy: Strategie bij case organisatie is digital first en zonder CX platform wordt dat lastig. Dus zeer relevant voor vorming CEM.

Digital business leadership: Ja, relevant. Geïnterpreteerd door respondent als hoe toonaangevend wil je zijn als organisatie. En de case-organisatie wil dit zijn op de markt waarop zij actief is. Daarom is een stabiele en betrouwbare dienstverlening belangrijk voor haar CEM.

Business engagement and alignment: Ja, is overall belangrijk. Alles wat je met IT doet valt of staat met business alignment. Er moet draagvlak zijn en alignment is dat elkaar begrijpend. Dit is overkoepelend t.o.v. architectuur en CEM.

Business ecosystem management: Ja, relevant. Als eerste zou je kunnen gaan kijken naar business model canvassen, je bouwt als ware een heel ecosysteem om je eigen organisatie heen met partners. Het ecosystem kan vrij ver gaan, je zou zelfs bedrijfsonderdelen als 'los' onderdeel van een netwerk kunnen zien. Als netwerk wordt je op die manier een bedrijf. Met je architectuur hou je daar wel rekening mee en werk je daar naar toe. Er wordt wel over nagedacht, maar is een groeimodel. Zit een verband/overeenkomst met 'Partner and network design & management', de case organisatie besteed aandacht aan haar selectie van partners om mee samen te werken. Is heel relevant, op deze manier ga je de CEM meer open maken, vraag is wel wie/hoe je de informatie en het platform servicet in zo'n netwerk.

Business process digitization and reinvention: Ja, is relevant, business processen kunnen door de jaren log zijn geworden, door de digitalisering is het van belang om de processen op nieuw te bekijken of ze ook de juiste customer experience bieden.

Business model agility and evolution: 'Hoe flexibel is ons businessmodel of meer: hoe flexibel is onze Enterprise Architectuur' . Is wel relevant, maar ook een groeimodel.

Cloud business: Ja, relevant. Is de standaard aan het worden, want alles wordt steeds complexer en security is van grootste belang. Dit kan je dan beter overlaten aan een andere partij die daarin beter is. Het zelf regelen is kostbaarder en dermate complex dat je dat niet meer zelf moet doen.

Enterprise mobility: Nee, niet relevant, want onze core business blijft zorgverzekering omdat wij ons niet kunnen onttrekken aan de rol die wij van de overheid hebben opgelegd gekregen. Is heel ver weg gezocht, moeilijk te relateren aan CEM in de context van de case organisatie.

Product and Service design/ development: Ja, relevant. Geïnterpreteerd als het vormgeving van je producten/dienstverlening. De versimpeling hiervan is de sleutel om te digitaliseren en een goede customer experience te kunnen bieden.

Digital innovation: Ja, relevant. Alles wat je d.m.v. digitale innovatie kan verrijken of verbeteren of automatiseren voegt meer waarde toe. Voorbeelden: Robotiseren, Chatbots, Artificial Intelligence. Om processen te automatiseren maar ook processen intelligenter te maken. Versterken van andere CEM capabilities tegen lagere kosten en meer zekerheid. Wordt actief op gestuurd, er is een aparte afdeling waar deze innovatie wordt bedreven.

Digital marketing: Ja, relevant. Wordt hier Marketing Automation genoemd, is benoemd als 1 van de belangrijkste capabilities in de enabler van de Customer Experience voor de Digital First strategie. Gerelateerd aan de touchpoints en de daarop volgende stappen in de customer journey.

Digital distribution and sales: Ja, relevant. Verzekering is heel makkelijk digitaal te distribueren, bijv. via de app. Hierdoor relevant voor customer experience. Heeft ook een relatie met de customer journeys en de touchpoints.

Customer Experience Management: Ja relevant, is doel van onderzoek, digitalisering is hierin overkoepelend.

User Experience design: Ja, relevant, onderdeel van de customer experience in de digitalisering van de klantbeleving in de vorm van de look&feel en gebruikservaring. Het beoogde CX platform en de losse onderdelen zijn specifiek gekozen om in samenwerking de optimale User Experience te kunnen bieden.

Supply Chain optimization and traceability: Ja, relevant. Een bedrijf heeft een de waardeketen waarvan het doel is de klant te bedienen wat moet terugkomen in de customer experience. Dit zijn diverse processen die zijn meerdere de customer journey's ondersteunen en de touchpoints. De leverancier (zorgverlener) levert data aan en hierop kan ook het inkoopbeleid worden gebaseerd. Vandaar uit is er ook een koppeling met de CEM indien je deze keten vrij ruim beschouwd.

Vendor management: Ja, relevant, bij de case-organisatie leveranciersmanagement genoemd. De zorginkoop levert input voor de Customer Experience Management. Andersom levert het zorgverbruik en met name de data-analyse daarop weer inzichten waarmee het inkoopbeleid gevoed worden. Vraag is wel hoe breed je CEM moet interpreteren, je zou Customer Experience Management kunnen plaatsen in een netwerk van capabilities (waaronder deze) om meer inzicht te krijgen wat en hoe dit vanuit een brede visie aan elkaar gerelateerd is.

Knowledge management: Ja, is relevant. Het kennismanagement is een belangrijke factor voor CX bij een complex verzekeringsproduct.

Employee/staff training & adoption: ja, is relevant. Strategie en visie uitleg is de basis om draagvlak te creëren.

Big data and information asset management: Ja, is relevant. Hiermee kom je aan je lange termijn analyses. Data komt in je datalake en wordt dan door BI geanalyseerd. Onderdeel van de Analytical capabilities.

Data empowered decision-making: Ja, relevant, de data is een belangrijke asset; de data is de 'grondstof' om de informatie mee te produceren en daarmee ook onderliggend aan de Analytical capabilities.

Business analytics and reporting: ja, relevant, bij voorgaande twee al besproken, dit is de belangrijkste pijler van de Analytical capabilities.

Product cost analytics: Ja, relevant. Kostprijs en prijsstellingsanalyse is belangrijk in de customer experience aangezien het een element/trigger is in de aanschaf van een product.

Digital technology architecture and modular IT platforms: Ja, heel belangrijk. Modulair opbouwen van je IT-architectuur is noodzakelijk om kleine aanpassingen snel te kunnen leveren.

Enterprise information architecture: Ja, belangrijk. Zonder informatie-architectuur ontstaat er onsamenhangende informatie, hoe volwassener de organisatie is met CEM en complexer de dienstverlening is, hoe belangrijker/relevanter dit is.

Digital investment portfolio management: Ja, dit is bij de caseorganisatie het IT-portfoliomanagement en de veranderkalender die per kwartaal wordt gemanaged en heeft vanuit die invalshoek een relatie met CEM.

Digital governance: Ja, is relevant, afstemming van strategie en beleid op elkaar.

Cybersecurity and risk management: Ja, is relevant. Invalshoek is om reputatie hoog te houden, alles moet robuust zijn en het is van sleutelbelang om betrouwbaar te zijn. Heeft bij de case-organisatie topprioriteit.

3. Aanvullingen op Capabilities

De respondent geeft aan dat hij geen aanvullingen heeft op de besproken capabilities, geeft aan dat de besproken 36 capabilities erg uitgebreid zijn. Advies is om de capabilities aan elkaar te relateren en deze samenhang tussen capabilities ook te benoemen.

4. Documenten

De respondent heeft de volgende documenten benoemd:

- Het CX enabler (visie) document
- Roadmap voor meer verfijndere capabilities bij betrokken Projectmanager en It architect CX project.¹¹
- Het architectuur- visiedocument op het nieuwe front-end voor het klantbeeld.¹²

¹¹ Deze functionarissen zijn geïdentificeerd in de stakeholderanalyse van dit onderzoek.

¹² Interviewer is in bezit van dit document vanuit zijn rol als informatieanalist in het project voor realisatie van deze frontend.

5. Afronding

- Advies aan interviewer om capabilities aan elkaar te relateren en te onderscheiden in top en sublevel om goed inzicht te krijgen/geven.
- Bij stap naar EA adoptiefactoren de CEM capabilities onderscheiden naar strategisch, business, proces en IT-niveau.

Gesprekssamenvatting Respondent 2

Interviewverslag 1^e onderzoeksrunde met Respondent 2 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 5-11-2019 09.40-10.50 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 2

Conceptuitwerking gereed op: 10-11-2019

Definitief op: 12-11-2019

1. Openingsvragen

6. Rol van de respondent?

De respondent is bij de case-organisatie werkzaam als informatie-&Portfoliomanager

7. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

Als informatie & portfoliomanager is hij verantwoordelijk voor de wijze waarop een architectuur wordt gerealiseerd binnen de mogelijkheden die de organisatie (benodigd) heeft. De rol omvat het afstemmen van IT op business behoeften waarbij veel afstemming is met de business en architectuur. Afgelopen jaren betreft zijn aandachtsgebied de digitale transformatie waarbinnen de implementatie van CEM is benoemd als één van de zes enablers. Om CEM bij de case-organisatie te implementeren is een CEM roadmap opgesteld met de business en IT door de respondent en manageet hij de invulling hiervan. Op dit moment loopt deze invulling van de roadmap tegen het einde van de eerste fase aan, wat vooral een technische invulling betreft van het CX-platform in het IT-landschap. In de tweede fase wordt met de business een vertaling gemaakt van de merkbeloftes naar CX principes en gekeken welke capabilities er benodigd zijn om als organisatie CEM te kunnen bedrijven.

7. Capabilities

CEM Capabilities op basis van interviewtool:

Customer Experience visie en strategie: Heel relevant, 1 van de belangrijkste capabilities. Dit is voor een digitale verzekeraar om haar klanten goed te kunnen bedienen van essentieel belang. Zonder deze visie en strategie waarin de klant centraal wordt gesteld, blijft het operationele papieren/gedigitaliseerde proces leidend i.p.v. de klant. De adoptie van een CX visie is in de organisatie bijv. zichtbaar door de transformatie van de commerciële afdelingen van functiegeoriënteerd naar

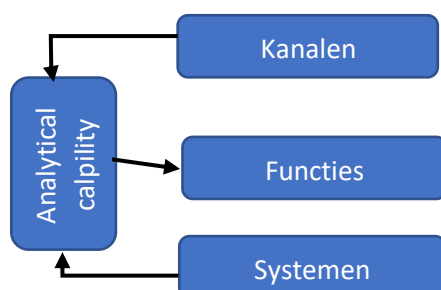
klantreisgeoriënteerd. Zonder visie ben je geen capabilities aan het realiseren maar tools aan het implementeren om efficiency vanuit het proces te vergroten.

Customer-centric orientation binnen de organisatie: Deze is ook heel relevant, maar minder relevant dan Customer Experience visie en strategie. Er zijn delen van de organisatie waarin dit minder van belang is omdat deze alleen proces uitvoerend zijn. Dit houdt verband met het spanningsveld tussen de customer experience en de kosten, waarbij een hoog gewaardeerde customer experience kan leiden tot hele hoge kosten. Er wordt geprobeerd deze twee belangen tegelijkertijd te combineren, maar soms moet er een keuze worden gemaakt om minder klantgeoriënteerd te zijn i.v.m. de kosten. Deze afweging dient voortdurend gemaakt te worden, het risico van een volledige Customer-centric orientation ligt in het doorslaan op deze focus en het kostenperspectief uit het oog te verliezen waardoor de organisatie in financiële problemen kan komen.

Customer journey and touchpoint design: Deze is relevant en belangrijk. Wat hier vooral belangrijk is om het proces eromheen te bouwen wat een soort van primaire klantreis bevat met daarin de relevante touchpoints voor de klant. Dit vanuit de ervaring dat als je meerdere klantreizen simultaan meemaakt, je voor al deze touchpoints een interactie hebt/krijgt die als geheel vanuit het klantperspectief teveel en inconsistente interactie kan veroorzaken wat kan leiden tot een algehele negatieve customer experience. Heeft een relatie met de capabilities 'Touchpoint prioritization' en 'touchpoint journey monitoring' om het optimum van klantreizen en touchpoints voor de klant te realiseren. Feitelijk is de capability om de customer experience als totaalbeleving te sturen en monitoren. Als organisatie is er ook het risico van focus op de specifieke klantreizen en touchpoints waardoor deze klantreis als 'proces' gaat worden gezien en belangrijker wordt dan de klantbeleving die met deze klantreis wordt geboden. In de toenemende mate van adoptie van CEM is het afstemmen van klantreizen en touchpoints om een goede totaalklantbeleving van toenemend belang, dit groeit met de volwassenheid van CEM binnen de organisatie. In dit groeimodel kan je stellen dat je het hoogste niveau hebt bereikt als je de klant zelf de mogelijkheid kan geven zijn klantbeleving te sturen: selfmanaged customer experience.

Partner and network design & management: Is relevant, maar met name door de positie die een zorgverzekeraar inneemt in de relatie tussen zorgcliënt en behandelaar. Het is noodzakelijk om goede samenwerking met (keten)partners te hebben, maar is geen bepalende factor om een groei in cx volwassenheid te realiseren.

Analytical capabilities: Zeer relevant, een basisvaardigheid/ hygiënische kritische succesfactor om CX te kunnen bieden. Deze capability heeft betrekking op de drie CEM pijlers (kanalen, functies, systemen) binnen een organisatie die hieronder in schema 1 zijn getekend.



Touchpoint design: Is relevant, zie 'Customer journey and touchpoint design'

Touchpoints kunnen zowel positief als negatief zijn, het managen van klantverwachting, authentiek en oprecht zijn, zijn belangrijke uitgangspunten bij het invullen van de customer experience.

Touchpoint prioritization: is relevant zie 'Customer journey and touchpoint design'

Touchpoint journey monitoring: is relevant, zie ook 'Customer journey and touchpoint design'. Deze capability is onderdeel van de analytical capability.

Touchpoint adaptation: Is relevant, maar afhankelijk van de analytical capability cq. touchpoint journey monitoring capability; zonder inzicht is het onmogelijk om verbeteringen in de klantbeleving door te voeren. Zie ook schema 1, met je analytische inzichten kan je de functies binnen je organisatie verbeteren. Door continue te monitoren en analyseren kan je je touchpoints optimaliseren.

DT Capabilities op basis van de interviewtool:

Digital business strategy: In een hoge mate relevant. Deze strategie geeft richting aan de veranderingen in de verschillende onderdelen van de organisatie in relatie tot de totaaldoelstelling van de organisatie.

Digital business leadership: Wel relevant, maar niet van hoog belang voor CEM. Het is niet noodzakelijk hierin leiden te zijn voor het realiseren van een goede CEM.

Business engagement and alignment: Uitermate relevant, noodzakelijk voor het leveren van een goede customer experience. Voor CX bij een digitale dienstverlener is het een vereiste om de business met IT in samenhang met elkaar te brengen en houden, digitaal is de business geworden. Deze capability is cruciaal, een hygiënische kritische succesfactor.

Business ecosystem management: Is voor een digitale zorgverzekeraar van belang. Heeft relatie/ is inweze ook Partner and network design & management. Onderdeel hiervan/gerelateerd hieraan is ook het belang om de goede, capabele mensen in dienst/ingehuurd te hebben met specifieke CX gerelateerde vaardigheden.

Business process digitization and reinvention: Dit is cruciaal voor het leveren van een goede klantbeleving bij een digitale zorgverzekeraar. Dit is niet alleen proces, heeft ook verband met de capability 'Product/service design'.

Business model agility and evolution: Niet relevant voor een zorgverzekeraar.

Cloud business: De cloud als technologieprovider maakt het mogelijk om sneller CX te implementeren, maar het kan ook zonder cloud. Biedt voor kostenvoordelen en de IT-omgeving wordt schaalbaarder. Zonder cloud kan echter ook dezelfde CX aan klanten worden geboden.

Enterprise mobility: niet relevant.

Product and Service design/ development: hangt samen met Business process digitization and reinvention. Het ontwerpen/ontwikkelen van het producten/dienstenaanbod zodat het digitaal geleverd kan worden is noodzakelijk voor het bieden van een goede klantbeleving voor een digitale verzekeraar.

Digital innovation: Is relevant, er dient een bepaalde mate van inventiviteit in je organisatie te zitten ook te kunnen meebewegen met de kanalen en voorkeuren voor de door klant gewenste klantbeleving. Is als zorgverzekeraar beperkt relevant.

Digital marketing: Is zeer relevant, een essentiële capability om in staat te zijn om (digitaal) interactie te hebben met je relaties. Is veel breder dan de klassieke marketing wat meer gericht is op verkoopbevordering, dit heeft betrekking op interactie en dialoog.

Digital distribution and sales: wel relevant, maar vanuit het perspectief zorgverzekeraar minder relevant dan 'digital marketing'.

Customer Experience management: hoog vanuit digitale transformatie gezien, twee-eenheid.

User Experience design: Belangrijke capability om digitale dienstverlening een goede klantbeleving te geven in het digitale kanaal. Voor deze capability is het vooral van belang om zeer competente UX designers in huis te hebben omdat dit een heel specifiek/specialistisch vakgebied.

Supply Chain optimization and traceability: Soort van randvoorwaarde om CEM te kunnen te leveren via het digitale kanaal, een capability die vooral een hygiënefactor is voor CX.

Vendor management: Is relevant voor elke organisatie, moet een bepaald basisniveau hebben en heeft daardoor een relatie met CEM.

Knowledge management: Is heel belangrijk voor een digitale zorgverzekeraar om een uniforme klantbeleving te bieden over de kanalen. Gevaar zit dat deze capability wordt vormgegeven vanuit een intern perspectief i.p.v. vanuit de vragen van de klant. Heeft hierom ook een relatie met de 'Customer-centric orientation' binnen een organisatie. Op dit vlak speelt ook een verandering van het belang, voor de digitalisering/internet was informatie een zeer belangrijk asset van je organisatie. Maar doordat veel informatie en vaak zelfs nog meer informatie als je zelf had publiek beschikbaar is en wordt gesteld, is deze asset minder belangrijk geworden in het klantdomein maar service je belangrijkste asset/ onderscheidend vermogen. Kennismanagement dient de klantbeleving te ondersteuning vanuit dit perspectief.

Employee/staff training & adoption: Is een cruciale capability om customer experience management te implementeren in een organisatie.

Big data and information asset management: Is een relevante capability die waarde kan toevoegen aan CEM. Als organisatie kan je ook zonder bigdata een goede CX bieden, information asset management is meer een randvoorwaarde.

Data empowered decision-making: Is relevant voor customer experience, maar met name om te onderbouwen wat je door redentie m.b.t. de klantbeleving hebt gedefinieerd. Daarbij de opmerking dat klantbeleving moeilijk generiek meetbaar is, het is een perceptie van de klant.

Business analytics and reporting: Dit is cruciaal voor CX, eerder toegelicht

Product cost analytics: Niet relevant voor customer experience management.

Digital technology architecture and modular IT platforms: Relevant, maar niet heel belangrijk om CX te kunnen leveren. Gevaar van digitalisering is het verliezen van de menselijke maat wat juist voor klantbeleving cruciaal is.

Enterprise information architecture: Is zeer belangrijk voor CEM, je moet weten welke data zich waar bevindt en wat je ermee kan zodat je relevante informatie daar waar nodig beschikbaar hebt. Is belangrijk voor alignment tussen business & IT en voor het leveren van een coherente customer experience.

Digital investment portfolio management: is relatief belangrijk, portfolio management is het kritisch keuzes maken tussen investeringen voor het realiseren van CEM.

Digital governance: digital governance, en feitelijk governance is belangrijk om kritisch te zijn in wat en hoe je je operatie doet. Zowel voor externe als interne stakeholders. Dit wordt veel belangrijker als de klant centraal wordt gesteld, vindt er 1 op 1 interactie plaats m.b.t. de klantspecifieke situatie. Dit is anders dan als het proces centraal wordt gesteld; in een proces kunnen er uitzonderingen zijn die van toepassing zouden kunnen zijn voor een klant, echter het niveau van interactie zit op procesniveau en is niet klantspecifiek waardoor er verschillen in klantverwachting en gerealiseerd procesresultaat kunnen ontstaan wat een negatieve klantbeleving zou kunnen zijn. In control zijn is van essentieel belang wanneer de customer experience centraal wordt gesteld.

Cybersecurity and risk management: Veel communiceren met klanten over financiële en medische gegevens vereist een goede borging van de veiligheid van deze informatie omdat dit zeer vertrouwelijke gegevens betreffen. Dit is voor de customer experience bij een digitale zorgverzekeraar van essentieel belang.

8. Aanvullingen op Capabilities

Het implementeren van CEM is een proces van lange adem om mensen, middelen en motivatie met elkaar te verenigen om de gestelde doelen (= visie en klant centraal stellen) te realiseren. Het constante besturingsproces hiervan is een capability an sich (is CEM) die overall dit proces voedt en deel uit maakt van de kwartaalijkse besturingscyclus van de organisatie.

9. Documenten

In de vraag naar documenten die inzichten kunnen geven over CEM, EA en hun raakvlak bij de case-organisatie doet de respondent de toezegging dat hij samen met respondent drie een set van relevante documenten zal samenstellen voor gebruik in het onderzoek.

Gesprekssamenvatting Respondent 3

Interviewverslag 1^e onderzoeksrunde met Respondent 3 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 5-11-2019: 10.55-12.05 en 15.05-15.35 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 3

Conceptuitwerking gereed op: 10-11-2019

Definitief op: 12-11-2019

1. Openingsvragen

4. Rol van de respondent?

De respondent is bij de case-organisatie werkzaam als senior IT-architect in het business team Customer Experience.

5. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

Binnen de case-organisatie is een enkele jaren geleden een transformatiestrategie naar digitale verzekeraar benoemd. Hiertoe is een roadmap opgesteld en zijn zes 'enablers' benoemd. Eén van deze zes enablers is customer experience. De respondent is de architect die gekoppeld is vanuit het business team CX om deze transformatie bij de business en de benodigde tooling te realiseren.

10. Capabilities

CEM Capabilities op basis van interviewtool:

A.d.h.v. De toelichting op de CEM capabilities geeft de respondent aan dat de case-organisatie met een model aan de slag is gegaan waarbij CX uiteenvalt in zes deelgebieden.

Customer Experience visie en strategie: Is een relevante capability, die je als organisatie moet kunnen om CEM te implementeren, waarvan de visie 'persoonlijk relevant zijn voor de klant' is. Het is belangrijk om te weten waarvoor je het doet.

Customer-centric orientation binnen de organisatie: de capability om 'persoonlijk relevant te worden voor je klant', CEM moet onderdeel zijn van de organisatiecultuur om succesvol te zijn.

Customer journey and touchpoint design: Zeer relevant, een manier om te zorgen hoe je uit de klant gaat denken. Meer operationele insteek om te begrijpen hoe de klant je dienstverlening beleeft.

Partner and network design & management: Minder relevant, omdat je gaat kijken vanuit jezelf en je omgeving i.p.v. vanuit de klant, het is inside-out i.p.v. outside-in. Is niet specifiek relevant voor CEM, je kan ook zonder partners werken en als je procesgeoriënteerd werkt is deze net zo goed relevant.

Analytical capabilities: Dit gaat meer over welke insights je krijgt. Het is noodzakelijk de Analytical capabilities voor CEM te hebben vormgegeven om de hele PDCA-besturingscyclus voor CEM te kunnen doorlopen. Zonder deze vaardigheid heb je geen inzicht in de klantbeleving door de klant en kan je nooit verbeteren.

Touchpoint design: Deze capability is relevant voor CEM, hiermee kan de customer experience worden vormgegeven op detailniveau.

Touchpoint prioritization: Deze capability is ook relevant voor CEM, is je kanaalstrategie zoals specifiek in een klantreis toegepast. Samen met 'Touchpoint design' onderdeel van de capability 'Customer journey and touchpoint design'.

Touchpoint journey monitoring: Is een relevante capability, dit is de invulling die je zou moeten geven aan de 'Analytical capabilities'. Hiermee ga je meten wat bijdraagt aan de invulling van de klantbeleving van de klant en wat niet.

Touchpoint adaptation: Is een minder relevante capability voor CEM, dit heeft betrekking op de kanaalstrategie. En in deze kanaalstrategie worden ook keuzes gemaakt vanuit kostenperspectief aangezien het self-service kanaal kosten effectiever is dan het telefoonkanaal voor het beantwoorden van vragen.

Binnen de case-organisatie wordt er gesproken over het 'kruis' waarbij er twee assen zijn: kosten en klantbeleving. Idealiter heeft een keuze in het CEM traject een positief effect op de klantbeleving en de bedrijfsvoeringskosten. Je kan dit ook los van elkaar zien vanuit de theorie als je alleen op het een of het ander focus. Er wordt in de case-organisatie gezocht naar een optimum van een efficiënte

bedrijfsvoering en klantenfocus, terwijl voorheen dit altijd een keuze was tussen excelleren op prijs of op klantniveau. In het programma voor de digitale transformatie komt dit samen en is Customer Experience 1 van de zes pijlers.

DT Capabilities op basis van de interviewtool:

Digital business strategy: Ja, dit is een relevante capability. Voor CEM is digitale business strategie, de CX principes en de kanaalstrategie van de drie pijlers die wij als belangrijk achten en op elkaar afgestemd moeten zijn om de juiste klantbeleving te kunnen bieden. Om CX in het algemeen te leveren is een digitale strategie niet benodigd, maar binnen deze context van transformatie naar digitale verzekeraar wel.

Digital business leadership: Ja, dit is een relevante capability, maar je kan ook een volger zijn en succesvol zijn met CX. Het is vooral een keuze of je dit wilt zijn of niet. Het risico bestaat wel dat er een toetreders van buitenaf komt die het business model en de customer experience bepaalt voor de hele branche.

Business engagement and alignment: Deze capability is absoluut noodzakelijk, het is onmogelijk een goede CEM te leveren zonder de business, IT is slechts facilitator van tooling.

Business ecosystem management: Dit is een relevante capability, met de outside-in benadering en rol in de gezondheid van de klant zijn wij slechts onderdeel van dat ecosystem. Is heel belangrijk, maar moeilijk om te realiseren. Neemt toe in belang naar mate CEM in volwassenheid groeit.

Business process digitization and reinvention: procesvereenvoudiging en productvereenvoudiging heb je nodig voor digitalisering. Heeft betrekking op het op kostenaspect, versimpeling is juist relevant in de CEM implementatie binnen een digitale transformatie bij een verzekeraar. Hiermee raakt het wederom het 'kruis' van kosten en klantbeleving en de afweging tussen cq zoektocht naar win-winsituaties. Vanuit de strategische opdracht zijn deze aan elkaar gekoppeld, echter je kan klantbeleving ook helemaal los zien van het bedrijfseconomische aspect. Deze capability heeft een relatie met de capabilities 'Customer Experience visie en strategie' en 'Customer-centric orientation'.

Business model agility and evolution: Beperkt relevant voor het leveren van Customer Experience

Cloud business: Is relevant, maar vooral het effect van bepaalde eigenschappen van de cloud-architectuur zijn van belang voor het leveren van CX. Denk hierbij aan modulaire, schaalbare, flexibele IT volgens het DevOps-principe. Maar dit is niet exclusief voor Cloud, deze IT-capabilities kunnen ook met een andere infra-architectuur worden bereikt.

Enterprise mobility: Niet relevant i.v.m. onduidelijke term.

Product and Service design/development: Is een relevante capability voor het leveren van CEM, in de vorm van standaardoplossingen waarmee je een persoonlijk relevante klantbeleving kan bieden, er wordt mass customization geleverd.

Digital innovation: Belangrijk als capability voor het leveren van CEM, randvoorwaardelijk om dit op een minimaal niveau te doen, het is echter een keuze om hier meer effort in te steken om hierin een leidende rol in de markt na te streven.

Digital marketing: belangrijk als capability. Dit vereist dat marketing anders gaat denken, mindset moet naar besteden van budget om marketinggoals te bereiken d.m.v. een goede PDCA-cyclus

waarbij meten zeer belangrijk is. Wordt belangrijker naarmate CEM in volwassenheid toeneemt. Heeft een relatie met de analytical capability.

Digital distribution and sales: Binnen de context van een digitale transformatie is deze capability relevant voor CEM, met name op de afweging/synergie mogelijkheden van de assen kosten en klantbeleving. Het raakvlak vanuit digitaal richting CEM betekent dat je op meerdere aspecten digitaal moet worden, niet alleen een formulier maar het gehele proces.

Customer Experience Management: Is zeer relevante capability om digitale transformatie te bereiken. Zonder CEM is het niet mogelijk de digitale transformatie te realiseren voor een zorgverzekeraar.

User Experience design: Relevante capability om goede CX via digitale kanalen te kunnen leveren. Zit op het vlak van een aantal capabilities om outside-in te gaan denken: de klant centraal stellen.

Supply Chain optimization and traceability: traceability als capability is voor een goede CX belangrijk.

Vendor management: Minder relevant, moet een basisniveau hebben om CEM te kunnen leveren. Heeft een relatie met business ecosystem management

Knowledge management: Ja, relevant om over alle kanalen heen dezelfde informatie aan klanten te geven zodat een uniforme klantbeleving wordt geleverd.

Employee/staff training & adoption: Is een heel relevante capability, mensen leveren de klantbeleving, zij dienen dit gedachtegoed te adopteren.

Big data and information asset management: is een relevante capability, maar wel een keuze in het palet van onderdelen waarmee de Analytical capabilities kunnen worden vormgegeven. Big data kan goede voorspellingen leveren, echter als je kwalitatieve data hebt, dan kan je ook met kleinere datasets dezelfde inzichten krijgen. Geen verband met volwassenheidsniveau van CEM. Het is belangrijker om te weten wat je data waard is, datamanagement is een belangrijke capability binnen de analytical capability.

Data empowered decision-making: Is in een digitale transformatie van essentieel belang als capability voor het leveren van CEM. Onderdeel van Analytical capabilities.

Business analytics and reporting: Ook relevant als capability om de business zelf meer inzicht en tooling te geven te kunnen sturen. Onderdeel van Analytical capabilities.

Product cost analytics: Is een relevante capability op het kostenaspect binnen het perspectief digitalisering, maar niet voor het leveren van een goede customer experience. Geen relevante capability voor CEM.

Digital technology architecture and modular IT platforms: Dit is belangrijke capability voor CEM. Als je als verzekeraar een digitale strategie ambieert, dien je architectuur ook gestoeld te zijn op dit gedachtegoed. Door modulaire IT platforms is het mogelijke specifieke oplossingen te kunnen leveren voor customer journeys/touchpoint met minimale afhankelijkheden t.o.v. andere IT-oplossingen.

Enterprise information architecture: Is een belangrijke capability voor CEM om de 'single source of truth' te leveren, welke informatie staat waar en wat is deze informatie waard ook in relatie tot actualiteit van de informatie. Is op deze wijze ook gerelateerd aan de kanalenstrategie in de vorm van de touchpoints binnen de customer journeys.

Digital investment portfolio management: Ja, is een relevante capability omdat zowel een CEM implementatie als een digitale transformatie een langlopend proces is waarbij je d.m.v. een roadmap besluiten kan nemen wat je wanneer gaat doen.

Digital governance: Is een essentiële capability voor CEM. Dit zowel vanuit het perspectief voor alignment van business & It en als compliancy naar toezichthouders en bovenal het vertrouwen naar klanten voor hun gegevens.

Cybersecurity and risk management: Is als capability voor ons als een digitale zorgverzekeraar van essentieel belang voor het leveren van de klantbeleving, temeer ook omdat de veiligheid van gegevens binnen dit bedrijf een CX-principe is wat wordt gegeven aan de klant.

11. Aanvullingen op Capabilities

Voor CEM binnen de context van een digitale transformatie is datamanagement een essentiële capability in het palet van Analytical capabilities.

12. Documenten

De respondent zal samen met respondent twee een set van relevante documenten samenstellen die die inzicht kan geven over CX en EA bij de organisatie en hun raakvlak.

Interviewtool Respondent 1

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
CEM	Cap_01	Customer Experience visie en strategie	Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd.	Ja	5 - Zeer hoog	Deze is relevant, Strategie is fundamenteel. CEM is onderdeel van één van de zes 'enablers' die zijn vastgesteld als voor digitalisering. In dit visiedocument is o.a. de strategie, forecasting en implementatiewijze beschreven ten aanzien van CEM. Hierin zijn ook plateau's beschreven, het CX platform dient eerst te worden gerealiseerd voordat je deze in het volgende plateau door de business kan laten uitnutten. Het eerste plateau betreffen voornamelijk IT-capabilities, het volgende plateau betreffen de meer verfijnde CEM capabilities. Hiertoe zijn ook diverse documenten opgesteld, zie sectie documenten. De genoemde CX platform IT-capabilities zijn authenticatie, autorisatie, informatie-services, klantsysteem capabilities.
CEM	Cap_02	Customer-centric orientation binnen de organisatie	Het creeren van een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat	Ja	5 - Zeer hoog	Meer veranderkundige organisatie capability. Is relevant, klant moet centraal staan om de juiste dingen te doen voor CEM. Zijn ook documenten voor bij de business, bijv. het BIPS principe voor klantcontacten: Begrijpend, Inlevend, Persoonlijk, ? De enablers zijn echt IT-gerelateerd, voor de business is een apart visiedocument opgesteld. Zonder een klantgeoriënteerde cultuur gaat CX niet vliegen.
CEM	Cap_03	Customer journey and touchpoint design	Het ontwerpen en managen van klantreizen en interactiemomenten over de kanalen heen.	Ja	5 - Zeer hoog	Dat is vooral belegd in klantmissieteam waarbij ook externe consultants zijn ingehuurd om dit te implementeren, is zeer relevant. Dit duurt echter een paar jaar, is een groeimodel wat een paar jaar duurt. Commercie maakt keuzes over welke klantreizen zij gaan ondersteunen, de bijbehorende touchpoints en welke IT-voorzieningen zij daarvoor benodigd hebben. Daarbij is een goed ontwerp is erg belangrijk omdat je hierop een aantal jaren verder bouwt. Een slecht ontwerp vertraagt je toekomstige ontwikkelingen enorm want als het ontwerp aangepast moet worden dan moet alles wat je er op hebt gebouwd ook aangepast worden. Dat heeft impact. Denk goed na en neem de tijd voor een gedegen ontwerp.
CEM	Cap_04	Partner and network design & management	(keten)-proces design, SLA and SLA monitoring	Ja	4 - Hoog	Business netwerken, case-organisatie maakt gebruik van partners. Binnen CEM-context willen we hier wel invloed op, sturing op ketenpartners. Er is nagedacht over vorming en sturing van ecosysteem en zodoende relevant. Onderdeel daarvan is ook open informatievoorziening waarop partners kunnen aansluiten. Afspraken moet je altijd bewaken. Maar in een CX omgeving gaat alles sneller en ervaart de eigenaar van CX direct de consequenties als er iets niet klopt, ook al is het niet zijn 'schuld'. De hele keten moet dus kloppen.
CEM	Cap_05	Analytical capabilities	Performance monitoring, Customer insights, Predictive analytics, etc	Ja	4 - Hoog	Ja, is zeker een relevante capability. Er wordt op allerlei lagen data verzameld over klanten en d.m.v. BI en andere tools binnen het CX platform op geanalyseerd. Naarmate je CX platform groeit in volwassenheid neemt dit belang toe.
CEM	Cap_06	Touchpoint design	The capability of planning potential touchpoint journeys as a means for business planning and modeling and disseminating requirements across functionally oriented capabilities such as product development, sales, and communications	Ja	4 - Hoog	Onderdeel van de Customer Journey, een goed passend touchpoints ontwerp is fundamenteel voor een CX omgeving. Dit hangt nauw samen met de ontwikkeling (van de complexiteit) van producten en diensten, Je klantenbestand, mate van digitalisering etc...

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
CEM	Cap_07	Touchpoint prioritization	The capability of directing the constant implementation and modification of touchpoints and, thus, the continuous (re)allocation of monetary, technical, and human resources by drawing on a datadriven prioritization scheme for a given planning period	Ja	4 - Hoog	Wordt ook gedaan, maar er is momenteel nog meer sprake van prioritering welke klantreis wordt ontwikkeld. Het belang van deze capability hangt vooral af in welke mate van volwassenheid de CX omgeving heeft opgebouwd.
CEM	Cap_08	Touchpoint journey monitoring	The capability of coordinating and depicting the comprehensive collection of touchpoint-specific performance indicators in accordance with the firm's touchpoint journey orientation.	Ja	3 - Gemiddeld	Monitoren van touchpoints van de klant. Er zijn een aantal klantreizen, deze worden afzonderlijk gemonitord, bij respondent onbekend of dit integraal wordt gemonitord. Wel relevant, maar niet de hoogste prioriteit, dit is meer een CEM capability die verderop in het groeimodel komt, hangt vooral af in welke mate van volwassenheid de CX omgeving heeft opgebouwd.
CEM	Cap_09	Touchpoint adaptation	The capability of continually interpreting and enriching touchpoint-specific performance indicators with indepth customer research for creating and disseminating propositions of incrementally and radically new touchpoint(s) journeys.	Ja	4 - Hoog	Wordt als relevant gezien, gebeurt bij case-organisatie adhv analyses. Dit hangt vooral af in welke mate van volwassenheid de CX omgeving heeft opgebouwd.
DT	Cap_10	Digital business strategy	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Strategie bij case organisatie is digital first en zonder CX platform wordt dat lastig. Dus zeer relevant voor vorming CEM. Een strategie is nodig, maar meer specifiek een CX visie-strategie.
DT	Cap_11	Digital business leadership	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Leadership is een onderdeel van een strategie. Ze is nodig, maar meer specifiek een CX visie-strategie zoals benoemd in CAP 1. Geïnterpreteerd door respondent als hoe toonaangevend wil je zijn als organisatie. En de case-organisatie wil dit zijn op de markt waarop zij actief is. Daarom is een stabiele en betrouwbare dienstverlening belangrijk voor haar CEM.
DT	Cap_12	Business engagement and alignment	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Ja, is overall belangrijk. Alles wat je met IT doet valt of staat met business alignment. Er moet draagvlak zijn en alignment is dat het elkaar begrijpt. Deze capability is overkoepelend t.o.v. architectuur en CEM. Als Business en IT niet goed met elkaar praten zal een CX implementatie niet succesvol zijn.
DT	Cap_13	Business ecosystem management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Het zou erg helpen als partners in het eco systeem ook een hoge mate van digitalisering hebben bereikt want dan kun je elkaars business in de keten aansluiten. Zo wordt (klant)informatie gedeeld, verrijkt en kunnen daarmee weer nieuwe business modellen ontstaan en het eco systeem veranderen. Ook dit zal groeien naar de mate van volwassenheid. Als eerste zou je kunnen gaan kijken naar business model canvassen, je bouwt als ware een heel ecosysteem om je eigen organisatie heen met partners. Het ecosystem kan vrij ver gaan, je zou zelfs bedrijfsonderdelen als 'los' onderdeel van een netwerk kunnen zien. Als netwerk wordt je op die manier een bedrijf. Met je architectuur hou je daar wel rekening mee en werk je daar naar toe. Er wordt wel over nagedacht, maar is een groeimodel. Zit een verband/overeenkomst met 'Partner and network design & management', de case organisatie besteed aandacht aan haar selectie van partners om mee samen te werken. Is heel relevant, op deze manier ga je de CEM meer open maken, vraag is wel wie/hoe je de informatie en het platform servicet in zo'n netwerk.

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
DT	Cap_14	Business process digitization and reinvention	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Ja, is relevant, business processen kunnen door de jaren log zijn geworden, door de digitalisering is het van belang om de processen op nieuw te bekijken of ze ook de juiste customer experience bieden. Als processen niet meeveranderen is digitaliseren en ontsluiten lastiger.
DT	Cap_15	Business model agility and evolution	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Heeft een relatie met Business Ecosystem Management. 'Hoe flexibel is ons businessmodel of meer: hoe flexibel is onze Enterprise Architectuur'. Is wel relevant, maar ook een groeimodel.
DT	Cap_16	Cloud business	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Cloud is een hulpmiddel maar helpt wel de wereld opener te maken zodat we elkaars informatie en applicaties beter kunnen delen op een veilige manier. Dat geldt niet alleen voor CX.
DT	Cap_17	Enterprise mobility	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Nee		Nee, niet relevant, want onze core business blijft zorgverzekering omdat wij ons niet kunnen onttrekken aan de rol die wij van de overheid hebben opgelegd gekregen. Is heel ver weg gezocht, moeilijk te relateren aan CEM in de context van de case organisatie.
DT	Cap_18	Product and Service design/ development	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Ja, relevant. Geïnterpreteerd als het vormgeving van je producten/dienstverlening. De versimpeling hiervan is de sleutel om te digitaliseren en een goede customer experience te kunnen bieden. Heeft een relatie met CAP 6: Touchpoint Design.
DT	Cap_19	Digital innovation	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Ja, relevant. Alles wat je d.m.v. digitale innovatie kan verrijken of verbeteren of automatiseren voegt meer waarde toe. Voorbeelden: Robotiseren, Chatbots, Artificial Intelligence. Om processen te automatiseren maar ook processen intelligenter te maken. Versterken van andere CEM capabilities tegen lagere kosten en meer zekerheid. Wordt actief op gestuurd, er is een aparte afdeling waar deze innovatie wordt bedreven. Innovaties kunnen processen vergaand automatiseren en dan kunnen ook lastigere processen worden ontsloten op een CX platform.
DT	Cap_20	Digital marketing	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Ja, relevant. Is eigenlijk onderdeel van een CX platform. Wordt hier Marketing Automation genoemd, is benoemd als 1 van de belangrijkste capabilities in de enabler van de Customer Experience voor de Digital First strategie. Gerelateerd aan de touchpoints en de daarop volgende stappen in de customer journey.
DT	Cap_21	Digital distribution and sales	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Ja, relevant. Verzekering is heel makkelijk digitaal te distribueren, bijv. via de app. Hierdoor relevant voor customer experience. Heeft ook een relatie met de customer journeys en de touchpoints en met CAP 13 Business ecosystem management.
DT	Cap_22	Customer Experience management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Ja relevant, is doel van onderzoek, digitalisering is hierin overkoepelend. Als je het geheel niet managed wat heb je er dan eigenlijk aan. Dit is fundamenteel.
DT	Cap_23	User Experience design	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Ja, relevant, onderdeel van de customer experience in de digitalisering van de klantbeleving in de vorm van de look&feel en gebruikservaring. Het beoogde CX platform en de losse onderdelen zijn specifiek gekozen om in samenwerking de optimale User Experience te kunnen bieden. Heeft een directe relatie met CAP 3: Customer journey and touchpoint design
DT	Cap_24	Supply Chain optimization and traceability	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Ja, relevant. Een bedrijf heeft een de waardeketen waarvan het doel is de klant te bedienen wat moet terugkomen in de customer experience. Dit zijn diverse processen die zijn meerdere de customer journey's ondersteunen en de touchpoints. De leverancier (zorgverlener) levert data aan en hierop kan ook het inkoopbeleid worden gebaseerd. Vandaar uit is er ook een koppeling met de CEM indien je deze keten vrij ruim beschouwd en met business ecosystem management.

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
DT	Cap_25	Vendor management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Ja, relevant, bij de case-organisatie leveranciersmanagement genoemd. De zorginkoop levert input voor de Customer Experience Management. Andersom levert het zorgverbruik en met name de data-analyse daarop weer inzichten waarmee het inkoopbeleid gevoed worden. Vraag is wel hoe breed je CEM moet interpreteren, je zou Customer Experience Management kunnen plaatsen in een netwerk van capabilities (waaronder deze) om meer inzicht te krijgen wat en hoe dit vanuit een brede visie aan elkaar gerelateerd is. Is gerelateerd aan CAP 4: Partner and network design & management.
DT	Cap_26	Knowledge management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Kennismanagement is de basis van een CX platform. Een van de eerste en makkelijkere zaken om mee te beginnen. Het kennismanagement is een belangrijke factor voor CX bij een complex verzekeringsproduct.
DT	Cap_27	Employee/staff training & adoption	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Ja, is relevant. Strategie en visie uitleg is de basis om draagvlak te creëren, heeft een directe relatie met CAP 2: Customer-centric orientation binnen de organisatie
DT	Cap_28	Big data and information asset management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Vanuit BI komt (automatisch) belangrijke (geanalyseerde) informatie om je CX te kunnen besturen en om je klant van klantspecifieke informatie te kunnen voorzien. Dat kan over van alles gaan want het kan nieuwe business opleveren. Onderdeel van de Analytical capabilities.
DT	Cap_29	Data empowered decision-making	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Ja, relevant, de data is een belangrijke asset; de data is de 'grondstof' om de informatie mee te produceren en daarmee ook onderliggend aan de Analytical capabilities.
DT	Cap_30	Business analytics and reporting	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	ja, relevant, bij voorgaande twee al besproken, dit is de belangrijkste pijler van de Analytical capabilities.
DT	Cap_31	Product cost analytics	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Ja, relevant. Kostprijs en prijsstellingsanalyse is belangrijk in de customer experience aangezien het een element/trigger is in de aanschaf van een product. Is ook gerelateerd aan de Analytical capabilities en CAP 28: information asset management.
DT	Cap_32	Digital technology architecture and modular IT platforms	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Ja, heel belangrijk. Modulair opbouwen van je IT-architectuur is noodzakelijk om kleine aanpassingen snel te kunnen leveren. Zonder een goede technologisch platform en zonder een adequate informatiehuishouding (waar is bijvoorbeeld mijn bron van waarheid) wordt CX een zootje.
DT	Cap_33	Enterprise information architecture	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Ja, belangrijk. Zonder informatie-architectuur ontstaat er onsamenhangende informatie, hoe volwassener de organisatie is met CEM en complexer de dienstverlening is, hoe belangrijker/relevanter dit is.
DT	Cap_34	Digital investment portfolio management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Omdat CX gebaat is bij zoveel mogelijk digitalisering en je niet alles tegelijk kunt doen is afstemming tussen digitale investeringen en de ontwikkelingen van een CX platform belangrijk om op tijd de juiste dingen te doen/plannen. Dit is bij de caseorganisatie het IT-portfoliomanagement en de veranderkalender die per kwartaal wordt gemanaged en heeft vanuit die invalshoek een relatie met CEM.
DT	Cap_35	Digital governance	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Ja, is relevant, afstemming van strategie en beleid op elkaar. Heeft ook een relatie met Cap 32: Digital technology architecture and modular IT platforms
DT	Cap_36	Cybersecurity and risk management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	: Ja, is relevant. Invalshoek is om reputatie hoog te houden, alles moet robuust zijn en het is van sleutelbelang om betrouwbaar te zijn. Heeft bij de case-organisatie topprioriteit. Digitalisering vooral naar de buitenwereld kan niet zonder security.

Interviewtool Respondent 2

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
CEM	Cap_01	Customer Experience visie en strategie	Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd.	Ja	5 - Zeer hoog	: Heel relevant, 1 van de belangrijkste capabilities. Dit is voor een digitale verzekeraar om haar klanten goed te kunnen bedienen van essentieel belang. Zonder deze visie en strategie waarin de klant centraal wordt gesteld, blijft het operationele papieren/ gedigitaliseerde proces leidend i.p.v. de klant. De adoptie van een CX visie is in de organisatie bijv. zichtbaar door de transformatie van de commerciële afdelingen van functiegeoriënteerd naar klantreisgeoriënteerd. Zonder visie ben je geen capabilities aan het realiseren maar tools aan het implementeren om efficiency vanuit het proces te vergroten.
CEM	Cap_02	Customer-centric orientation binnen de organisatie	Het creëren van een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat	Ja	4 - Hoog	Deze is ook heel relevant, maar minder relevant dan Customer Experience visie en strategie. Er zijn delen van de organisatie waarin dit minder van belang is omdat deze alleen proces uitvoerend zijn. Dit houdt verband met het spanningsveld tussen de customer experience en de kosten, waarbij een hoog gewaardeerde customer experience kan leiden tot hele hoge kosten. Er wordt geprobeerd deze twee belangen tegelijkertijd te combineren, maar soms moet er een keuze worden gemaakt om minder klantgeoriënteerd te zijn i.v.m. de kosten. Deze afweging dient voortdurend gemaakt te worden, het risico van een volledige Customer-centric orientation ligt in het doorslaan op deze focus en het kostenperspectief uit het oog te verliezen waardoor de organisatie in financiële problemen kan komen.
CEM	Cap_03	Customer journey and touchpoint design	Het ontwerpen en managen van klantreizen en interactiemomenten over de kanalen heen.	Ja	4 - Hoog	Deze is relevant en belangrijk. Wat hier vooral belangrijk is om het proces eromheen te bouwen wat een soort van primaire klantreis bevat met daarin de relevante touchpoints voor de klant. Dit vanuit de ervaring dat als je meerdere klantreizen simultaan meemaakt, je voor al deze touchpoints een interactie hebt/krijgt die als geheel vanuit het klantperspectief teveel en inconsistente interactie kan veroorzaken wat kan leiden tot een algehele negatieve customer experience. Heeft een relatie met de capabilities 'Touchpoint prioritization' en 'touchpoint journey monitoring' om het optimum van klantreizen en touchpoints voor de klant te realiseren. Feitelijk is de capability om de customer experience als totaalbeleving te sturen en monitoren. Als organisatie is er ook het risico van focus op de specifieke klantreizen en touchpoints waardoor deze klantreis als 'proces' gaat worden gezien en belangrijker wordt dan de klantbeleving die met deze klantreis wordt geboden. In de toenemende mate van adoptie van CEM is het afstemmen van klantreizen en touchpoints om een goede totaalbeleving van toenemend belang, dit groeit met de volwassenheid van CEM binnen de organisatie. In dit groeimodel kan je stellen dat je het hoogste niveau hebt bereikt als je de klant zelf de mogelijkheid kan geven zijn klantbeleving te sturen: selfmanaged customer experience.
CEM	Cap_04	Partner and network design & management	(keten)-proces design, SLA and SLA monitoring	Ja	3 - Gemiddeld	Is relevant, maar met name door de positie die een zorgverzekeraar inneemt in de relatie tussen zorgcliënt en behandelaar. Het is noodzakelijk om goede samenwerking met (keten)partners te hebben, maar is geen bepalende factor om een groei in cx volwassenheid te realiseren.
CEM	Cap_05	Analytical capabilities	Performance monitoring, Customer insights, Predictive analytics, etc	Ja	5 - Zeer hoog	Zeer relevant, een basisvaardigheid/ hygiënische kritische succesfactor om CX te kunnen bieden. Deze capability heeft betrekking op de drie CEM pijlers (kanalen, functies, systemen) binnen een organisatie die hieronder in schema 1 zijn getekend.
CEM	Cap_06	Touchpoint design	The capability of planning potential touchpoint journeys as a means for business planning and modeling	Ja	4 - Hoog	Touchpoints kunnen zowel positief als negatief zijn, het managen van klantverwachting, authentiek en oprecht zijn, zijn belangrijke uitgangspunten bij het invullen van de customer experience.

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
			and disseminating requirements across functionally oriented capabilities such as product development, sales, and communications			
CEM	Cap_07	Touchpoint prioritization	The capability of directing the constant implementation and modification of touchpoints and, thus, the continuous (re)allocation of monetary, technical, and human resources by drawing on a datadriven prioritization scheme for a given planning period	Ja	4 - Hoog	is relevant zie 'Customer journey and touchpoint design'
CEM	Cap_08	Touchpoint journey monitoring	The capability of coordinating and depicting the comprehensive collection of touchpoint-specific performance indicators in accordance with the firm's touchpoint journey orientation.	Ja	4 - Hoog	zie ook 'Customer journey and touchpoint design'. Deze capability is onderdeel van de analytical capability.
CEM	Cap_09	Touchpoint adaptation	The capability of continually interpreting and enriching touchpoint-specific performance indicators with indepth customer research for creating and disseminating propositions of incrementally and radically new touchpoint(s) journeys.	Ja	4 - Hoog	: Is relevant, maar afhankelijk van de analytical capability cq. touchpoint journey monitoring capability; zonder inzicht is het onmogelijk om verbeteringen in de klantbeleving door te voeren. Zie ook schema 1, met je analytische inzichten kan je de functies binnen je organisatie verbeteren. Door continue te monitoren en analyseren kan je je touchpoints optimaliseren.
DT	Cap_10	Digital business strategy	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	In een hoge mate relevant. Deze strategie geeft richting aan de veranderingen in de verschillende onderdelen van de organisatie in relatie tot de totaaldoelstelling van de organisatie.
DT	Cap_11	Digital business leadership	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Wel relevant, maar niet van hoog belang voor CEM. Het is niet noodzakelijk hierin leiden te zijn voor het realiseren van een goede CEM.
DT	Cap_12	Business engagement and alignment	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Uitermate relevant, noodzakelijk voor het leveren van een goede customer experience. Voor CX bij een digitale dienstverlener is het een vereiste om de business met IT in samenhang met elkaar te brengen en houden, digitaal is de business geworden. Deze capability is cruciaal, een hygiënische kritische succesfactor.
DT	Cap_13	Business ecosystem management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Is voor een digitale zorgverzekeraar van belang. Heeft relatie/ is inweze ook Partner and network design & management. Onderdeel hiervan/gerelateerd hieraan is ook het belang om de goede, capabele mensen in dienst/ingehuurd te hebben met specifieke CX gerelateerde vaardigheden.
DT	Cap_14	Business process digitization and reinvention	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Dit is cruciaal voor het leveren van een goede klantbeleving bij een digitale zorgverzekeraar. Dit is niet alleen proces, heeft ook verband met de capability 'Product/service design'.
DT	Cap_15	Business model agility and evolution	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Nee		Niet relevant voor een zorgverzekeraar.

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
DT	Cap_16	Cloud business	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	2 - Laag	De cloud als technologieprovider maakt het mogelijk om sneller CX te implementeren, maar het kan ook zonder cloud. Biedt voor kostenvoordelen en de IT-omgeving wordt schaalbaarder. Zonder cloud kan echter ook dezelfde CX aan klanten worden geboden.
DT	Cap_17	Enterprise mobility	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Nee		niet relevant.
DT	Cap_18	Product and Service design/ development	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	hangt samen met Business process digitization and reinvention. Het ontwerpen/ontwikkelen van het producten/dienstenaanbod zodat het digitaal geleverd kan worden is noodzakelijk voor het bieden van een goede klantbeleving voor een digitale verzekeraar.
DT	Cap_19	Digital innovation	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Is relevant, er dient een bepaalde mate van inventiviteit in je organisatie te zitten ook te kunnen meebewegen met de kanalen en voorkeuren voor de door klant gewenste klantbeleving. Is als zorgverzekeraar beperkt relevant.
DT	Cap_20	Digital marketing	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	: Is zeer relevant, een essentiële capability om in staat te zijn om (digitaal) interactie te hebben met je relaties. Is veel breder dan de klassieke marketing wat meer gericht is op verkoopbevordering, dit heeft betrekking op interactie en dialoog.
DT	Cap_21	Digital distribution and sales	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	wel relevant, maar vanuit het perspectief zorgverzekeraar minder relevant dan 'digital marketing'.
DT	Cap_22	Customer Experience management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	hoog vanuit digitale transformatie gezien, twee-eenheid.
DT	Cap_23	User Experience design	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Belangrijke capability om digitale dienstverlening een goede klantbeleving te geven in het digitale kanaal. Voor deze capability is het vooral van belang om zeer competente UX designers in huis te hebben omdat dit een heel specifiek/specialistisch vakgebied.
DT	Cap_24	Supply Chain optimization and traceability	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Soort van randvoorwaarde om CEM te kunnen leveren via het digitale kanaal, een capability die vooral een hygiënefactor is voor CX.
DT	Cap_25	Vendor management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	2 - Laag	Is relevant voor elke organisatie, moet een bepaald basisniveau hebben en heeft daardoor een relatie met CEM.
DT	Cap_26	Knowledge management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Is heel belangrijk voor een digitale zorgverzekeraar om een uniforme klantbeleving te bieden over de kanalen. Gevaar zit dat deze capability wordt vormgegeven vanuit een intern perspectief i.p.v. vanuit de vragen van de klant. Heeft hierom ook een relatie met de 'Customer-centric orientation' binnen een organisatie. Op dit vlak speelt ook een verandering van het belang, voor de digitalisering/internet was informatie een zeer belangrijk asset van je organisatie. Maar doordat veel informatie en vaak zelfs nog meer informatie als je zelf had publiek beschikbaar is en wordt gesteld, is deze asset minder belangrijk geworden in het klantdomein maar service je belangrijkste asset/ onderscheidend vermogen. Kennismanagement dient de klantbeleving te ondersteunen vanuit dit perspectief.
DT	Cap_27	Employee/staff training & adoption	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Is een cruciale capability om customer experience management te implementeren in een organisatie.
DT	Cap_28	Big data and information asset management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Is een relevante capability die waarde kan toevoegen aan CEM. Als organisatie kan je ook zonder bigdata een goede CX bieden, information asset management is meer een randvoorwaarde.

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
DT	Cap_29	Data empowered decision-making	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Is relevant voor customer experience, maar met name om te onderbouwen wat je door redenatie m.b.t. de klantbeleving hebt gedefinieerd. Daarbij de opmerking dat klantbeleving moeilijk generiek meetbaar is, het is een perceptie van de klant.
DT	Cap_30	Business analytics and reporting	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Dit is cruciaal voor CX, eerder toegelicht
DT	Cap_31	Product cost analytics	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Nee		Niet relevant voor customer experience management.
DT	Cap_32	Digital technology architecture and modular IT platforms	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Relevant, maar niet heel belangrijk om CX te kunnen leveren. Gevaar van digitalisering is het verliezen van de menselijke maat wat juist voor klantbeleving cruciaal is.
DT	Cap_33	Enterprise information architecture	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Is zeer belangrijk voor CEM, je moet weten welke data zich waar bevindt en wat je ermee kan zodat je relevante informatie daar waar nodig beschikbaar hebt. Is belangrijk voor alignment tussen business & IT en voor het leveren van een coherente customer experience.
DT	Cap_34	Digital investment portfolio management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Is relatief belangrijk, portfolio management is het kritisch keuzes maken tussen investeringen voor het realiseren van CEM.
DT	Cap_35	Digital governance	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	digital governance, en feitelijk governance is belangrijk om kritisch te zijn in wat en hoe je je operatie doet. Zowel voor externe als interne stakeholders. Dit wordt veel belangrijker als de klant centraal wordt gesteld, vindt er 1 op 1 interactie plaats m.b.t. de klantspecifieke situatie. Dit is anders dan als het proces centraal wordt gesteld; in een proces kunnen er uitzonderingen zijn die van toepassing zouden kunnen zijn voor een klant, echter het niveau van interactie zit op procesniveau en is niet klantspecifiek waardoor er verschillen in klantverwachting en gerealiseerd procesresultaat kunnen ontstaan wat een negatieve klantbeleving zou kunnen zijn. In control zijn is van essentieel belang wanneer de customer experience centraal wordt gesteld.
DT	Cap_36	Cybersecurity and risk management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Cybersecurity and risk management: Veel communiceren met klanten over financiële en medische gegevens vereist een goede borging van de veiligheid van deze informatie omdat dit zeer vertrouwelijke gegevens betreffen. Dit is voor de customer experience bij een digitale zorgverzekeraar van essentieel belang.
CEM	Cap_37	CEM Continuum		Ja	5 - Hoog	Het implementeren van CEM is een proces van lange adem om mensen, middelen en motivatie met elkaar te verenigen om de gestelde doelen (= visie en klant centraal stellen) te realiseren. Het constante besturingsproces hiervan is een capability an sich (is CEM) die overall dit proces voedt en deel uit maakt van de kwartaalijkse besturingscyclus van de organisatie.

Interviewtool Respondent 3

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
CEM	Cap_01	Customer Experience visie en strategie	Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd.	Ja	3 - Gemiddeld	Is een relevante capability, die je als organisatie moet kunnen om CEM te implementeren, waarvan de visie 'persoonlijk relevant zijn voor de klant' is. Het is belangrijk om te weten waarvoor je het doet.
CEM	Cap_02	Customer-centric orientation binnen de organisatie	Het creëren van een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat	Ja	5 - Zeer hoog	de capability om 'persoonlijk relevant te worden voor je klant', CEM moet onderdeel zijn van de organisatiecultuur om succesvol te zijn.
CEM	Cap_03	Customer journey and touchpoint design	Het ontwerpen en managen van klantreizen en interactiemomenten over de kanalen heen.	Ja	5 - Zeer hoog	Zeer relevant, een manier om te zorgen hoe je uit de klant gaat denken. Meer operationele insteek om te begrijpen hoe de klant je dienstverlening beleeft.
CEM	Cap_04	Partner and network design & management	(keten)-proces design, SLA and SLA monitoring	Ja	2 - Laag	Minder relevant, omdat je gaat kijken vanuit jezelf en je omgeving i.p.v. vanuit de klant, het is inside-out i.p.v. outside-in. Is niet specifiek relevant voor CEM, je kan ook zonder partners werken en als je procesgeoriënteerd werkt is deze net zo goed relevant.
CEM	Cap_05	Analytical capabilities	Performance monitoring, Customer insights, Predictive analytics, etc	Ja	5 - Zeer hoog	Dit gaat meer over welke insights je krijgt. Het is noodzakelijk de Analytical capabilities voor CEM te hebben vormgegeven om de hele PDCA-besturingscyclus voor CEM te kunnen doorlopen. Zonder deze vaardigheid heb je geen inzicht in de klantbeleving door de klant en kan je nooit verbeteren.
CEM	Cap_06	Touchpoint design	The capability of planning potential touchpoint journeys as a means for business planning and modeling and disseminating requirements across functionally oriented capabilities such as product development, sales, and communications	Ja	4 - Hoog	Deze capability is relevant voor CEM, hiermee kan de customer experience worden vormgegeven op detailniveau.

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
CEM	Cap_07	Touchpoint prioritization	The capability of directing the constant implementation and modification of touchpoints and, thus, the continuous (re)allocation of monetary, technical, and human resources by drawing on a datadriven prioritization scheme for a given planning period	Ja	4 - Hoog	Deze capability is ook relevant voor CEM, is je kanaalstrategie zoals specifiek in een klantreis toegepast. Samen met 'Touchpoint design' onderdeel van de capability 'Customer journey and touchpoint design'.
CEM	Cap_08	Touchpoint journey monitoring	The capability of coordinating and depicting the comprehensive collection of touchpoint-specific performance indicators in accordance with the firm's touchpoint journey orientation.	Ja	4 - Hoog	Is een relevante capability, dit is de invulling die je zou moeten geven aan de 'Analytical capabilities'. Hiermee ga je meten wat bijdraagt aan de invulling van de klantbeleving van de klant en wat niet.
CEM	Cap_09	Touchpoint adaptation	The capability of continually interpreting and enriching touchpoint-specific performance indicators with indepth customer research for creating and disseminating propositions of incrementally and radically new touchpoint(s) journeys.	Ja	2 - Laag	Is een minder relevante capability voor CEM, dit heeft betrekking op de kanaalstrategie. En in deze kanaalstrategie worden ook keuzes gemaakt vanuit kostenperspectief aangezien het self-service kanaal kosten effectiever is dan het telefoonkanaal voor het beantwoorden van vragen.
DT	Cap_10	Digital business strategy	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Ja, dit is een relevante capability. Voor CEM is digitale business strategie, de CX principes en de kanaalstrategie van de drie pijlers die wij als belangrijk achten en op elkaar afgestemd moeten zijn om de juiste klantbeleving te kunnen bieden. Om CX in het algemeen te leveren is een digitale strategie niet benodigd, maar binnen deze context van transformatie naar digitale verzekeraar wel.
DT	Cap_11	Digital business leadership	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Ja, dit is een relevante capability, maar je kan ook een volger zijn en succesvol zijn met CX. Het is vooral een keuze of je dit wilt zijn of niet. Het risico bestaat wel dat er een toetreder van buitenaf komt die het business model en de customer experience bepaalt voor de hele branche.
DT	Cap_12	Business engagement and alignment	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Deze capability is absoluut noodzakelijk, het is onmogelijk een goede CEM te leveren zonder de business, IT is slechts facilitator van tooling.
DT	Cap_13	Business ecosystem management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Dit is een relevante capability, met de outside-in benadering en rol in de gezondheid van de klant zijn wij slechts onderdeel van dat ecosystem. Is heel belangrijk, maar moeilijk om te realiseren. Neemt toe in belang naar mate CEM in volwassenheid groeit.

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
DT	Cap_14	Business process digitization and reinvention	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	procesvereenvoudiging en productvereenvoudiging heb je nodig voor digitalisering. Heeft betrekking op het op kostenaspect, versimpeling is juist relevant in de CEM implementatie binnen een digitale transformatie bij een verzekeraar. Hiermee raakt het wederom het 'kruis' van kosten en klantbeleving en de afweging tussen cq zoektocht naar win-winsituaties. Vanuit de strategische opdracht zijn deze aan elkaar gekoppeld, echter je kan klantbeleving ook helemaal los zien van het bedrijfseconomische aspect. Deze capability heeft een relatie met de capabilities 'Customer Experience visie en strategie' en 'Customer-centric orientation'.
DT	Cap_15	Business model agility and evolution	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Beperkt relevant voor het leveren van Customer Experience
DT	Cap_16	Cloud business	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Is relevant, maar vooral het effect van bepaalde eigenschappen van de cloud-architectuur zijn van belang voor het leveren van CX. Denk hierbij aan modulaire, schaalbare, flexibele IT volgens het DevOps-principe. Maar dit is niet exclusief voor Cloud, deze IT-capabilities kunnen ook met een andere infra-architectuur worden bereikt.
DT	Cap_17	Enterprise mobility	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Nee		Niet relevant i.v.m. onduidelijke term.
DT	Cap_18	Product and Service design/ development	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Is een relevante capability voor het leveren van CEM, in de vorm van standaardoplossingen waarmee je een persoonlijk relevante klantbeleving kan bieden, er wordt mass customization geleverd.
DT	Cap_19	Digital innovation	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Belangrijk als capability voor het leveren van CEM, randvoorwaardelijk om dit op een minimaal niveau te doen, het is echter een keuze om hier meer effort in te steken om hierin een leidende rol in de markt na te streven.
DT	Cap_20	Digital marketing	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	belangrijk als capability. Dit vereist dat marketing anders gaat denken, mindset moet naar besteden van budget om marketinggoals te bereiken d.m.v. een goede PDCA-cyclus waarbij meten zeer belangrijk is. Wordt belangrijker naarmate CEM in volwassenheid toeneemt. Heeft een relatie met de analytical capability.
DT	Cap_21	Digital distribution and sales	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Binnen de context van een digitale transformatie is deze capability relevant voor CEM, met name op de afweging/synergie mogelijkheden van de assen kosten en klantbeleving. Het raakvlak vanuit digitaal richting CEM betekent dat je op meerdere aspecten digitaal moet worden, niet alleen een formulier maar het gehele proces.

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
DT	Cap_22	Customer Experience management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Is zeer relevante capability om digitale transformatie te bereiken. Zonder CEM is het niet mogelijk de digitale transformatie te realiseren voor een zorgverzekeraar.
DT	Cap_23	User Experience design	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Relevante capability om goede CX via digitale kanalen te kunnen leveren. Zit op het vlak van een aantal capabilities om outside-in te gaan denken: de klant centraal stellen.
DT	Cap_24	Supply Chain optimization and traceability	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	traceability als capability is voor een goede CX belangrijk.
DT	Cap_25	Vendor management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Minder relevant, moet een basisniveau hebben om CEM te kunnen leveren. Heeft een relatie met business ecosystem management
DT	Cap_26	Knowledge management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Ja, relevant om over alle kanalen heen dezelfde informatie aan klanten te geven zodat een uniforme klantbeleving wordt geleverd.
DT	Cap_27	Employee/staff training & adoption	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Is een heel relevante capability, mensen leveren de klantbeleving, zij dienen dit gedachtegoed te adopteren.
DT	Cap_28	Big data and information asset management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	is een relevante capability, maar wel een keuze in het palet van onderdelen waarmee de Analytical capabilities kunnen worden vormgegeven. Big data kan goede voorspellingen leveren, echter als je kwalitatieve data hebt, dan kan je ook met kleinere datasets dezelfde inzichten krijgen. Geen verband met volwassenheidsniveau van CEM. Het is belangrijker om te weten wat je data waard is, datamanagement is een belangrijke capability binnen de analytical capability.
DT	Cap_29	Data empowered decision-making	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Is in een digitale transformatie van essentieel belang als capability voor het leveren van CEM. Onderdeel van Analytical capabilities.
DT	Cap_30	Business analytics and reporting	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Ook relevant als capability om de business zelf meer inzicht en tooling te geven te kunnen sturen. Onderdeel van Analytical capabilities.

Cat.	ID	Capabilities	Omschrijving	Relevantie	Mate van relevantie	Toelichting relevantie
DT	Cap_31	Product cost analytics	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Nee		Is een relevante capability op het kostenaspect binnen het perspectief digitalisering, maar niet voor het leveren van een goede customer experience. Geen relevante capability voor CEM.
DT	Cap_32	Digital technology architecture and modular IT platforms	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Dit is belangrijke capability voor CEM. Als je als verzekeraar een digitale strategie ambieert, dien je architectuur ook gestoeld te zijn op dit gedachtegoed. Door modulaire IT platforms is het mogelijke specifieke oplossingen te kunnen leveren voor customer journeys/touchpoint met minimale afhankelijkheden t.o.v. andere IT-oplossingen.
DT	Cap_33	Enterprise information architecture	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	4 - Hoog	Is een belangrijke capability voor CEM om de 'single source of truth' te leveren, welke informatie staat waar en wat is deze informatie waard ook in relatie tot actualiteit van de informatie. Is op deze wijze ook gerelateerd aan de kanalenstrategie in de vorm van de touchpoints binnen de customer journeys.
DT	Cap_34	Digital investment portfolio management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	3 - Gemiddeld	Ja, is een relevante capability omdat zowel een CEM implementatie als een digitale transformatie een langlopend proces is waarbij je d.m.v. een roadmap besluiten kan nemen wat je wanneer gaat doen.
DT	Cap_35	Digital governance	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Is een essentiële capability voor CEM. Dit zowel vanuit het perspectief voor alignment van business & It en als compliancy naar toezichhouders en bovenal het vertrouwen naar klanten voor hun gegevens.
DT	Cap_36	Cybersecurity and risk management	<i>Geen definitie in bron gegeven.</i>	Ja	5 - Zeer hoog	Is als capability voor ons als een digitale zorgverzekeraar van essentieel belang voor het leveren van de klantbeleving, temeer ook omdat de veiligheid van gegevens binnen dit bedrijf een CX-principe is wat wordt gegeven aan de klant.
CEM	Cap_38			Ja		Voor CEM binnen de context van een digitale transformatie is datamanagement een essentiële capability in het palet van Analytical capabilities.
CASE ORG						Binnen de case-organisatie wordt er gesproken over het 'kruis' waarbij er twee assen zijn: kosten en klantbeleving. Idealiter heeft een keuze in het CEM traject een positief effect op de klantbeleving en de bedrijfsvoeringkosten. Je kan dit ook los van elkaar zien vanuit de theorie als je alleen op het een of het ander focus. Er wordt in de case-organisatie gezocht naar een optimum van een efficiënte bedrijfsvoering en klantenfocus, terwijl voorheen dit altijd een keuze was tussen excelleren op prijs of op klantniveau. In het programma voor de digitale transformatie komt dit samen en is Customer Experience 1 van de zes pijlers

Bijlage 14: Gesprekssamenvattingen en ingevulde interviewtools tweede iteratie empirisch onderzoek

In de tweede iteratie van het empirisch onderzoek heeft de datacollectie plaatsgevonden door zowel het stellen van open vragen als door het invullen van een interviewtool met de respondenten. In deze bijlage treft u de ruwe data aan van deze datacollectie in de vorm van alle gesprekssamenvattingen en de ingevulde interviewtools.

1. Interviewverslag 2^e onderzoeksrunde met respondent 1 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 26-11-2019 11.10-12.15 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 1

Conceptuitwerking gereed op: 29-11-2019

Definitief op: 19-12-2019

1. Openingsvragen

1. Rol van de respondent?

De respondent is werkzaam als Enterprise Architect.

2. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

De respondent is betrokken bij het vormgeven en realisatie van Customer Experience binnen de organisatie. Dit maakt onderdeel uit van een programma digitale transformatie wat enkele jaren geleden is opgezet, CX is binnen dit programma een zogenaamde 'enabler'. De uitvoering van het programma is inmiddels geland tot op medewerkerniveau en wordt nu steeds verder uitgebreid.

2. CEM capabilities en Enterprise Architectuur Adoptiefactoren

Model toelichten vanuit 1e ronde: 'Referentiemodel CEM Capabilities en overige aspecten'

3. Wat zijn de eerste gedachten bij het referentiemodel in relatie tot Enterprise Architectuur?

De capabilities die voor CEM belangrijk zijn, komen in het model wel duidelijk naar voren. Wat verbazing wekt is dat de capabilities touchpoint design en touchpoint prioritization relatief klein zijn terwijl hier in de organisatie best veel mensen mee bezig zijn.

Als wordt gekeken naar de Enterprise architectuur in relatie tot dit model, dan komt dit duidelijk terug in de Enterprise Architectuur, deze ondersteunt de genoemde capabilities. Binnen de gelaagdheid van de Enterprise Architectuur van organisatie tot aan techniek zie je de verschillende capabilities terugkomen. Als je dit afpelt, dan zie je bijv. het CX platform meer op de techniek terugkomen en bijv. touchpoint design meer op de informatielaag en de customer centric orientation op de organisatielaag om het meer bij de klant te krijgen. In zijn geheel zie je het CEM gedachtegoed top down door de Enterprise architectuur terugkomen. Hiervoor een 'plaat' opgesteld waarbij in verschillende lagen invulling wordt gegeven en CEM op die manier onderdeel wordt van de organisatie en bij de klant en zelfs toezichthouder terugkomt. Customer Journey en touchpoints

komen meer op je processen en systemen laag en worden gevoed vanuit je data laag. Customer Centric zit echt op de organisatielaag om het bij de medewerker te krijgen zodat deze veel meer weet wat de klant belangrijk vindt en hoe daarin voorzien kan worden in de touchpoints. De analytical capability is meer big data achtige structuren om je data te structureren om de inzichten die je nodig hebt om je customer journey processen te voeden met automatische besluitvorming voor de klantinteractie. Daarmee kan je bijv. ook crossselling doen, en je business model verbeteren zodat je verder kan komen in je volwassenheidsmodel van CEM. Dit gedachtegoed wordt ondersteund door onze enterprise architectuur plaat en is daardoor makkelijker uit te leggen, je kan de vertaling van CEM in de capabilities zijn binnen de enterprise architectuur. Daarbij wel de opmerking dat CX niet op zichzelf staat, het is een van de zes enablers voor de drive to digital. Andere enablers zijn bijv. integratie om systemen en data meer toegankelijk te maken en productversimpeling zodat dit ook gemakkelijker te ontsluiten is en ermee te automatiseren is.

CEM Capabilities en mate van relevantie adoptiefactoren.

4. Per CEM capability scoren van relevantie van adoptiefactoren.

In het algemeen zie je dat EA bij de case organisatie is ingericht op de IT-divisie. En we zeggen wel dat EA het hele bedrijf omvat, maar je praat als Enterprise Architect niet direct met de business. Alle transformatie wordt wel via een bepaald kanaal bedacht en komt dan richting de Enterprise Architect. De Enterprise architect is geen 'wonderman' die alles omvat, de enterprise architectuur wordt opgesteld door een samenwerking van een aantal verschillende rollen binnen de organisatie. De Enterprise Architect is meer een soort begeleider/moderator in dit proces. Binnen de organisatie wilt men met EA wel graag naar het holistische perspectief toe maar momenteel is het meer een IT aangelegenheid.

Customer Experience visie en strategie: Hoe een dergelijke visie strategie en visie gevoed wordt is niet bekend bij de respondent. Om deze capability vorm te geven is de EA Competence een kritische succesfactor. Om een dergelijke transformatie te doen is erg moeilijk zonder sturing van je EA omdat het op organisatieniveau, technisch niveau en eigenlijk alle personeelslagen van het bedrijf betrekking heeft. Als jij alleen op de techniek zit, dan krijg je de transformatie niet voor elkaar. De EA capability EA Method and Tools voegt weinig toe aan de vorming van deze capability. De EA capability Governance is wel van belang, maar niet heel strikt. De governance is vooral gericht op borgen van input in de totstandkoming van de visie en de visie zelf. CX heeft een lange tijd nodig om te ontwikkelen in volwassenheidsniveau's, als je te rigide governance toepast dan werkt dat frustrerend, het besturingsmodel moet wat vrijblijvender zijn en ruimte bieden voor voortschrijdende inzichten, een bewater en begieter-model. Managerial Support is heel belangrijk voor het implementeren van strategie, dat is een top-downproces. Operational Personnel Involvement is bij strategievorming iets minder relevant, maar juist de uitwerking heeft veel effect op de organisatie. Als een werknemer betrokken is bij de strategie, dan gaat hij ook van daaruit werken. De capability Organizational Issues is gemiddeld van belang, lijkt niet meer of minder relevant te zijn voor de EA adoptie. De EA adoptiefactor Resources speelt ook een gemiddeld belang omdat er slechts beperkte resources nodig zijn om te komen tot een CX visie en strategie. Strategy Linkage moet er zijn, die moet matchen met je organisatiestrategie. Het verband tussen de verschillende strategie en afstemming van de EA hierop is onontkomelijk.

Customer-centric orientation: binnen de organisatie is de EA Competence wel belangrijk voor de adoptie van de EA maar niet zo belangrijk als bij Customer Experience visie en strategie. Als de visie goed is geland in de organisatie, dan kan je het adoptieproces wat meer loslaten. Dit omdat EA meer strategisch kijkt en de CEM capability meer tactisch is. Het gebruik van EA Method and Tools is

weinig van invloed op de adoptie van de EA voor deze capability omdat een EA tool/methodiek weinig toevoegt aan een cultuuraspect in de organisatie. Enige governance is hier wel nodig om deze capability te realiseren, een besturingsmodel waarmee het management kan sturen op de realisatie van deze capability is nodig. Managerial Support en Operational Personnel Involvement is zeer belangrijk om deze capability in de organisatie geadopteerd te krijgen het is iets wat in je gedrag moet komen. Om het klantgeoriënteerd denken te adopteren zal de EA adoptiefactor Organizational Issues een beperkte rol spelen. De adoptiefactor Resources is wel veel van belang, er zal tijd moeten zijn en de juiste mensen zullen beschikbaar moeten zijn en blijven om dit te laten landen. Strategy Linkage als adoptiefactor is ook hier zeer belangrijk, het verband tussen de strategie en afstemming van de EA hierop is onontkomelijk.

Customer journey and touchpoint design: de EA competence voor de EA adoptie voor deze capability is van gemiddeld van belang, het bevindt zich meer op de operationalisatie van de transformatie. Voor deze capability speelt de EA method and tools een grotere rol als adoptiefactor omdat het helpt om de stap van klantbehoeften naar processen te maken. Je houdt meer grip op inzicht en overzicht. Governance is hier zeer belangrijk om de juiste dingen te doen en in afstemming op elkaar voor het realiseren van deze capability d.m.v EA. Zonder de juiste sturing vanuit EA gaat dit niet goed landen. Managerial Support is voor de adoptie gemiddeld van belang, een normaal basisniveau volstaat. Operational Personnel Involvement is een hele belangrijke EA adoptiefactor, je moet persoonlijk betrokken zijn als personeel om de juiste klantbeleving te kunnen bieden en daarom ook je inputs en commitment kunnen geven aan de implementatie van deze capability. Hoe wordt omgegaan met Organizational Issues is hier meer van belang, als er niet goed wordt gemanaged op organisatiebrede issues dan kan dit de adoptie van deze capability in de weg staan. Voor de adoptiefactor Resources is deze zelfs zeer belangrijk, het kost veel inspanning om deze capability in je organisatie op te bouwen. Strategy Linkage als adoptiefactor is ook hier zeer belangrijk, het verband tussen de strategie en afstemming van de EA hierop ook van wezenlijk belang, het is de vertaling van de strategie naar je klanten.

Analytical capabilities: Voor de EA adoptie van analytical capabilities is de EA competence heel belangrijk omdat dit een nieuwe vaardigheid betreft en veel meer aanpassing vereist van allerlei vlakken in de organisatie zoals processen en systemen. Het is een hele belangrijke bron om je CEM capabilities te voeden in hun ontwikkeling en dit te kunnen versnellen. Om analytical capabilities te realiseren is een lange termijninspanning terwijl de andere capabilities een kortere tijd nodig hebben om te worden geadopteerd. En daarom is de EA Competente van groot belang om gedurende deze tijd de benodigde adoptie te kunnen besturen. De EA method and Tools als adoptiefactor draagt voor het realiseren van de analytical capability ook weinig specifiek bij. Governance is juist een belangrijke adoptiefactor om de afstemming tussen techniek, business en IT te bereiken. Voor de adoptie is Managerial Support ook belangrijk, zonder dit krijg je dit niet voor elkaar omdat het veel impact op de werkvloer kan hebben. Dit is hetzelfde voor Operational Personnel Involvement, zonder draagvlak en inhoudelijke betrokkenheid lukt dit niet, juist niet vanwege de tegenstrijdigheid van belangen die hierbij kan spelen. Voor de analytical capability is juist het managen van de Organizational Issues zeer belangrijk, als dit invloed heeft op de afstemming van de verschillende lagen binnen de EA dan gaat dit juist op termijn invloed uitoefenen op het volwassenheidsniveau van de CEM capabilities. Voor de adoptiefactor Resources is deze zelfs zeer belangrijk, het kost veel inspanning om deze capability in je organisatie op te bouwen. Strategy Linkage als adoptiefactor is ook hier zeer belangrijk, het verband tussen de strategie en afstemming van de EA benodigd, uiteindelijk wil je ook kunnen zien dat je strategie ook terugkomt in je performance en de data biedt hier het inzicht voor.

3. Documenten

5. Is er bij u documentatie (memo's, besluiten, etc.) bekend die meer inzicht kan geven over CEM, EA en hun raakvlak bij <case-organisatie> die ter inzage kan worden verkregen?

Ja, deze zijn in de eerste ronde al opgeleverd. En uiteraard de architectuurplaten van de verschillende lagen waarop CEM tot uiting komt.

2. Interviewverslag 2^e onderzoeksrunde met respondent 2 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 26-11-2019 09.30.-10.30 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 2

Conceptuitwerking gereed op: 01-12-2019

Definitief op: 19-12-2019

1. Openingsvragen

1. Rol van de respondent?

De respondent is informatie & portfoliomanager met aandachtsgebied voor de divisie Klant en Merkparters en specifiek opgesteld voor Customer Experience.

2. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

De respondent definieert in zijn rol de veranderingen die benodigd zijn om de strategische doelen te bereiken. Dit doet hij samen met zijn collega's van de business, zijn focus ligt op het ICT deel van die verandering, maar hij adviseert ook over organisatie en/of productveranderingen. Zijn relatie met Enterprise architectuur is dat de informatie & portfoliomangers samen met de architecten in een team de werkvoorbereiding doen van de veranderingen. In de recente reorganisatie zijn deze disciplines hiërarchisch bij elkaar geplaatst wat prettig werkt. Dit omdat deze twee rollen dicht tegen elkaar aan liggen, als team is ten doel gesteld om langzaam dezelfde activiteiten te gaan uitvoeren.

2. CEM capabilities en Enterprise Architectuur Adoptiefactoren

Model toelichten vanuit 1e ronde: 'Referentiemodel CEM Capabilities en overige aspecten'

3. Wat zijn de eerste gedachten bij het referentiemodel in relatie tot Enterprise Architectuur?

Enterprise architectuur beschrijft voor de soll-situatie hoe een organisatie zich organiseert om zijn bestaansrecht uit te voeren. Customer Experience is daarin een middel om dat te bereiken. In het model hebben de aspecten 'kritische succesfactoren' en het 'kostenperspectief' betrekking op dit bestaansrecht en het aspect 'volwassenheidsmodel' is meer een guideline om ons middel CEM met elkaar te organiseren. Het model geeft weer dat ik mijn strategische aspecten ga halen als ik het middel CEM inzet.

CEM Capabilities en mate van relevantie adoptiefactoren.

4. Per CEM capability scoren van relevantie van adoptiefactoren.

Met de respondent is met de interviewtool gekeken hoe deze geïnterpreteerd en ingevuld dient te worden. Conclusie is dat deze te fijnmazig van opzet is om een goed onderscheid te maken cq. deze gedurende het interview in te vullen. Derhalve besloten om het aantal CEM capabilities terug te brengen naar de 4 CEM capabilities die als meest relevant zijn gewaardeerd in de voorgaande onderzoeksrunde. Ook is de aanduiding van de meetschaal op het kruisvlak van de CEM capabilities met EA adoptiefactoren aangepast omdat de respondent opmerkt dat het effect op dit fijnmazige

niveau moeilijk te duiden is, maar de relevantie van een bepaalde adoptiefactor ten opzichte van de andere adoptiefactoren wel.

Customer Experience visie en strategie: De EA factoren 'Managerial Support' en 'Strategy Linkage' zijn het belangrijkste om voor deze capability om dat EA vrij gecentreerd in de organisatie zit, terwijl CEM betrekking heeft op de gehele organisatie. En je CEM visie en strategie dient aan te sluiten op de visie en strategie van de hele organisatie, je hebt het management nodig om het gesprek daarover goed te kunnen voeren en je hebt de strategy linkage om tussen de verschillende divisies de invulling van de strategieën op elkaar af te stemmen. De adoptiefactor Resources is neutraal. De EA factor 'Organizational Issues' speelt wel een rol omdat hier het maken van de afweging in zit tussen wat nu belangrijk is en wat op termijn belangrijk is. Dit is bij de ontwikkeling van een Enterprise Architectuur belangrijk, er speelt altijd dat 'de waan van de dag' die eigenlijk botst met de snelheid van verandering waarbij er snel een benefit wordt gerealiseerd en vervolgens de business case voor de ontwikkeling van hele Enterprise Architectuur onderuit gehaald wordt. De betrokkenheid van het personeel speelt ook een rol, zodoende is 'Operational Personnel Involvement' een '4-veel', echter de 'EA Competence' is neutraal, eventueel kan je hiervoor ook specialisten inhuren. De 'Governance' en 'EA Method and Tools' scoren '2-weinig' omdat als deze juist sterk zijn dit eerder belemmerend kan werken in het vormgeven van een Customer Experience visie en strategie. Zodra deze wordt ingevuld, dan gaan deze twee EA adoptiefactoren juist belangrijk zijn. De kaders vanuit een methodiek, tooling en governance kunnen beperkend zijn voor het uitwerken van je visie, strategie en de gewenste EA Soll definitie, er dient wel enige vorm aanwezig te zijn van deze factoren anders wordt de CEM visie en strategie niet geborgd.

Customer-centric orientation binnen de organisatie: De Competence om een EA te maken is gemiddeld voor deze capability, ook omdat voor de capability externe specialisten kunnen worden ingehuurd voor de periode dat dit relevant is. Voor EA Method and Tools is deze ook gemiddeld, omdat het om een cultuur gaat, een organisatiecultuur laat zich niet makkelijk ontwerpen. Meestal volgt cultuur de structuur, vandaar dat de EA adoptiefactor 'Governance' belangrijker is en een '4-veel' scoort, want de manier waarop wordt gestuurd bepaalt ook de organisatiecultuur die wordt gecreëerd. Als er een governance is waarmee ik de architecturen stuur op klanttevredenheid, krijg ik een meer klant gecentreerde organisatiecultuur dan als er alleen op kosten wordt gestuurd, want dan ontstaat er een financieel gedreven cultuur. Dit geldt ook voor de governance op Enterprise Architectuur, die moet ook aansluiten op de gewenste cultuur. 'Managerial Support' scoort zeer hoog. De factor 'Operational Personnel Involvement' scoort hoog, daarbij wel de opmerking dat dat niet de rol is van een Enterprise Architect om de klantgeoriënteerde cultuur te realiseren, maar hij heeft hier wel een bijdrage aan. De EA adoptiefactor 'Organizational Issues' is wat lastiger in te schatten, de 'waan van de dag' en de manier waarop hier mee wordt omgegaan is wel belangrijk voor het realiseren van deze capability. De 'Strategy Linkage' is een heel belangrijke EA adoptiefactor om de CEM visie en strategie bij je medewerkers te krijgen.

Customer journey and touchpoint design: De EA Competence is voor realisatie van deze capability 'Hoog' omdat wanneer je aan het realiseren gaat, je deze vaardigheden in de organisatie nodig hebt om het verband tussen de capability en de enterprise architectuur vorm te geven en uit te leggen zodat in de organisatie begrepen wordt waarom de doelarchitectuur wordt nagestreefd. Het hebben van EA Method and Tools duidt meer op de toolset van een Enterprise Architect dan op wat de organisatie nodig heeft, deze is als adoptiefactor neutraal. De adoptiefactor Governance is zeer belangrijk om te voorkomen dat je een overload aan touchpoints en verschillende klantreizen krijgt, dat de 'look & feel' van onze organisatie en merken consistent blijft. Hiervoor is een apart systeem ontwikkeld wat structuur geeft aan het touchpoint design en daarmee ook onderdeel is van de

Enterprise Architectuur. Managerial Support is ook belangrijk, vooral omdat het management verder af zitten van de customer journeys en dit eigenlijk minder goed begrijpen. Operational Personnel Involvement is een zeer belangrijke EA adoptiefactor voor deze capability, als we niet in staat zijn om de zorgen van de klanten te begrijpen, dan zijn we niet goed in staat om een goede customer journey en touchpoint design te maken. 'Organizational Issues' spelen wel maar zal minder van belang zijn. Resources zijn cruciaal voor het realiseren deze capability, dit is het lastigste bij de implementatie van CEM. De goede mensen in huis hebben die dit goed kunnen is noodzakelijk. Strategy Linkage is neutraal, omdat dit het uitvoeren van je visie en strategie is.

Analytical capabilities: Om deze capability te realiseren is de EA adoptiefactor 'Competence' extreem van belang. Want als deze capability niet kan worden gerealiseerd, dan kan het management/de organisatie geen inzicht krijgen in waar we staan/welke niveau hebben we bereikt en wat de volgende stap is die genomen moet worden in het implementeren van CEM en blijft het los zand. Met de analytical capabilities kan ervoor worden gezorgd dat er inzicht is in hoe de verschillende CEM capabilities in samenhang met elkaar kunnen worden gebracht en wat het effect is van het de ene bouwsteen op de andere bouwsteen. Deze capability voedt de andere capabilities in de mogelijke optimalisaties en is de bouwsteen voor het volwassenheidsmodel van CEM. Een behoorlijk niveau van 'EA Method and Tools' is voor het realiseren van deze analytical capabilities benodigd, het belang is 'hoog'. De EA adoptiefactor Governance is neutraal van belang. Managerial Support is zeer belangrijk voor het realiseren van de analytical capability omdat als het belang hiervan niet wordt onderkend, de hieruit voortvloeiende informatie niet gebruikt gaat worden waardoor het verbeterproces stil valt en de EA niet verder groeit naar de beoogde soll-situatie. Operational Personnel Involvement is minder belangrijk voor deze capability, de factor Organizational Issues zijn belangrijk voor het adopteren van de EA om de benodigde aanpassing in de operatie door te kunnen voeren voor het opbouwen van deze capability. De factor 'Resources' zijn ook belangrijk om deze capability te realiseren. Daarentegen is de Strategy Linkage minder belangrijk bij deze capability voor de adoptie van de EA, wat wel van belang is dat de strategie en visie duidelijk zijn zodat men de juiste keuzes kan maken voor het meten van de invulling hiervan.

3. Documenten

5. Is er bij u documentatie (memo's, besluiten, etc.) bekend die meer inzicht kan geven over CEM, EA en hun raakvlak bij <case-organisatie> die ter inzage kan worden verkregen?

In de eerdere ronde zijn een aantal documenten ten aanzien van dit raakvlak opgeleverd. Voor EA adoptie bieden de memo's van de architectuurboard ook inzicht hierin. Wat in dit vlak ook als kritische succesfactor kan worden gezien voor de adoptie van EA is de toegankelijkheid en beschikbaarheid van deze informatie. Door een aantal IT-veranderingen wordt momenteel ervaren dat deze informatie moeilijk toegankelijk is, deze ligt primair op persoonsniveau. Er is sprake van een verminderd beeld van de gewenste EA en de organisatie loopt het risico op verlies van deze informatie.

3. Interviewverslag 2^e onderzoeksrunde met respondent 3 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 2-12-2019 14.30-15.45 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 3

Conceptuitwerking gereed op: 08-12-2019

Definitief op: 19-12-2019

1. Openingsvragen

1. Rol van de respondent?

De respondent heeft de rol als senior architect binnen het business team Customer Experience.

2. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

CEM is mijn aandachtsgebied. Customer Experience is benoemd als een van de enablers voor de Digital First strategie, de respondent is de architect binnen dit business team. Enterprise Architectuur is sinds de laatste organisatieverandering onderdeel van de Strategy Office, in principe houden die zich meer bezig met de strategische onderwerpen en wij (de IT architecten) meer met de tactische onderwerpen. Als je kijkt naar het aantal jaren dat er vooruitgekeken wordt, dan zal een Enterprise architect meer 3-5 jaar vooruit kijken, terwijl een IT architect 1-2 jaar vooruit kijkt. En precies daar zit ook de relatie, je wilt zeker weten dat wat je voor 1-2 jaar aan het doen bent in lijn is met de lange termijn waar men naar toe wilt. Dat hoeft niet hetzelfde te zijn, maar moet wel in lijn zijn met. Op dat vlak is ook een wisselwerking, waar je van de Enterprise architect verwacht dat deze van buiten naar binnen kijkt, werken wij meer van binnen naar buiten, we kijken meer naar wat de organisatie nu wilt bereiken. En het is goed en verstandig om voor dat je daar een oplossing voor verzint ook van buiten naar binnen te kijken. En dat is een doorlopend proces en een ideaal plaatje. De praktijk wijst uit dat CEM binnen de Strategy Office nog niet echt belegd is, het is nog geen thema, het komt er effectief op neer dat ik dit stukje van buiten naar binnen ook meeneem. Er is nog geen EA op het gebied van CEM.

2. CEM capabilities en Enterprise Architectuur Adoptiefactoren

Model toelichten vanuit 1e ronde: 'Referentiemodel CEM Capabilities en overige aspecten'

3. Wat zijn de eerste gedachten bij het referentiemodel in relatie tot Enterprise Architectuur?

Geen, ik kan geen antwoord geven op deze vraag omdat het mij niet duidelijk is wat deze vraag probeert te achterhalen. Hierop heeft de interviewer een ad hoc-vraag gesteld: Zie je de overige aspecten uit het referentiemodel op een bepaalde wijze terugkomen in de EA? Eigenlijk niet, want er is niet echt één Enterprise Architectuur is, feitelijk is het vloeken in de kerk, maar er is nog geen EA opgesteld bij de organisatie. Als ik vervolgens denk vanuit de aanname dat deze er wel is, dus met een ist- en soll-situatie, dan zijn de 'overige aspecten' aspecten die je meeneemt in het nadenken over een architectuur. Maar een architectuur is normaal gesproken een weergave van de zorgen ('concerns') die op dat vlak leven binnen de organisatie. Hier mis je dan de stelling. Een voorbeeld van zo'n stelling is dat het een zorg is dat de kosten zo laag mogelijk zijn. En op basis daarvan geef je

inzicht met een bepaalde architectuurview. Als je met dit referentiemodel een EA zou opstellen, dan zou je de overige aspecten moeten omkleden met een concrete zorg zodat je een drijfveer hebt om die soll-situatie vorm te geven vanuit dat gezichtspunt. Je ziet in het referentiemodel de gezichtspunten in de vorm van 'overige aspecten' die van belang kunnen zijn. De capabilities zijn niet zo'n gezichtspunt, dat is namelijk veel kleiner. Een voorbeeld van zo'n gezichtspunt is het streven om je technologische diversiteit zo klein mogelijk te hebben. Dan neem je een view op je applicatie/infrastructuurlandschap die laat zien welke technologieën je hebt, en welke niet en welke wel binnen je langetermijnvisie past. Maar dan heb je al de stelling gedaan dat je technologische diversiteit wilt beperken. En eigenlijk binnen een Enterprise Architectuur dat je hem wilt beperken tot. Dat is wat ik in dit referentiemodel niet zie. Wel zie ik de dingen die belangrijk zijn maar niet het 'hoe'. En het antwoord op die 'hoe' vraag is heel belangrijk voor je richting. De aspecten zijn wel benoemd, maar niet wat je ermee wilt bereiken. Dus voor bijvoorbeeld het kostenaspect: wil je meer of minder kosten. Die invulling van de 'hoe', die wil je terug laten komen in je Enterprise Architectuur met op welke manier we dat (willen) gaan doen. En dan gaat het de transformatie beschrijven omdat het een ist- en een soll-situatie gaat weergeven. En dan kom je op de rolverdeling tussen de Enterprise architect en de portfoliomanager, de architect beschrijft hoe we bij de soll-situatie in stapjes kunnen komen en de portfoliomanager kijkt naar de beschikbare resources en samen maken ze de echte planning, de roadmap, om daar te komen. Dan krijg je je informatiebeleidsplan, of in een agile omgeving waar ze SAFe hanteren, je epic-planning.

CEM Capabilities en mate van relevantie adoptiefactoren.

4. Wilt u met behulp van de interviewtool per CEM capability de relevantie van de adoptiefactoren waarderen en wat is daarbij uw overweging?

Customer Experience visie en strategie:

De adoptiefactor EA Competence heb je weinig hiervoor nodig. Initieel is deze visie bij de organisatie aan de businesskant neergezet, wij als IT organisatie zijn daarin wel aanjager geweest. Wij hebben de urgentie hiervan gegeven, maar de invulling is door de business gedaan. En van daaruit hebben wij een doorvertaling gemaakt naar de EA. Om die CEM visie en strategie samen te stellen heb je weinig EA Competence nodig, deze volgt op hierop. EA Method and Tools heb je hiervoor niet nodig, deze scoort 'zeer weinig'. Governance is van belang, maar niet specifiek EA governance. Als we CEM visie even als voorbeeld nemen, de divisie Klant & Merkparkers is eigenaar van deze visie, en dan heel specifiek: onderdelen van de merkbeleving en de klantbelevingsprincipes. En ik als architect heb ze nodig om een doorvertaling te maken wat je nu eigenlijk wilt gaan bereiken in de verschillende lagen van de architectuur. Het begint met wat je als bedrijf wilt uitstralen. En deze CEM visie en strategie is geen EA, hij is als voorbeeld niet eens bij de architectuurboard geweest. Het is een randvoorwaarde om te komen tot een EA. En governance in het algemeen is belangrijk voor dit, maar niet de EA governance omdat het input is voor het EA-proces. Wat dit lastig maakt is dat als je dit beschouwd vanaf bijvoorbeeld een TOGAF-perspectief is dat er een business vertegenwoordiging is in de architectuurboard. Dat is hier niet, de architectuurboard is op het niveau van de IT-divisie. En daarom scoort 'governance' weinig, vanuit een holistische visie op EA dient het een organisatiebrede architectuurboard te zijn. En dan zou je met merkbeleving nog wel iets kunnen als één van je architectuurlagen. De adoptiefactor 'Managerial support' is heel belangrijk, ook het management van de business zou hiervan wakker moeten liggen, deze scoort zeer hoog. En dit geldt ook voor Operational Personnel Involvement, als je je mensen niet meehebt op het gedragsaspect dan krijg je CEM niet voor elkaar. De EA adoptiefactor Organizational Issues is

gemiddeld van belang. Dit omdat je deze capability ook tot uitvoering kan brengen zonder EA. Resources: deze is gemiddeld belangrijk voor deze capability. De realisatie van EA heeft meer betrekking op de lange termijn, maar op de korte termijn kan je met de implementatie van deze CEM visie en strategie ook iets. In het algemeen zit met Resources ook een relatie met HRM: ook de competenties van het bestaande en te werven personeel dient te worden aangepast op CEM, het empathisch vermogen moet hoger zijn, momenteel ligt de focus op de ratio-kant terwijl de emotie-kant belangrijk wordt, dit wordt momenteel gezien als een belemmering om CEM goed voor elkaar te krijgen binnen de organisatie. Strategy Linkage is heel belangrijk, strategie is je basis van EA. Als je geen link hebt naar je visie en strategie, dan heb je ook geen EA. Je Customer Experience visie en strategie geven input voor je EA.

Customer-centric orientation binnen de organisatie:

Voor het realiseren van deze capability heeft de factor 'EA Competence' weinig belang. Dit komt omdat EA geplaatst is in het IT-domein, terwijl er bijvoorbeeld ook een HR-component is voor CEM en dit vanuit het IT-domein niet te sturen is. Deze HR component is vanuit de EA wel te benoemen als randvoorwaarde voor realisatie. Deze capability is echter ook heel goed te realiseren zonder EA, het moet onderdeel zijn van je algemene visie en strategie en de EA is daar vanaf geleid. EA Method and Tools spelen eigenlijk geen rol hierin. De adoptiefactor Governance is weinig van belang, maar dit speelt voor deze capability ook juist buiten het EA-proces. Het verband is er echter wel als je de architectuurboard breder zou inrichten inclusief business vertegenwoordiging volgens TOGAF. Nu is dat door de wijze waarop EA onder IT is geschaard minder het geval, terwijl je voor bijvoorbeeld cultuur juist de raakvlakken wilt benoemen, dit zou onderdeel moeten zijn van de EA. En vervolgens zou er afstemming moeten zijn op de realisatie van die raakvlakken zodat dit overeenkomt en we succesvol worden als bedrijf. De alignment business en It heeft dus meerdere raakvlakken en als het goed is worden al deze raakvlakken ontwikkeld vanaf dezelfde strategie. En in een goede EA zitten deze zaken verweven. Governance is ook sturing en op de manier zoals EA onder IT opereert heb je geen EA governance voor deze capability. De EA adoptiefactor 'Managerial Support' is belangrijk, deze is hoog. En Operational Personnel Involvement is zeer hoog. En Organizational Issues is gemiddeld omdat dit elkaar niet veel zou moeten raken. Als het goed is, hebben je klanten last van Organization Issues op een of andere manier. Bijvoorbeeld als er een algehele It-verstoring is, dan kunnen de klanten niet ons bellen omdat de systemen die nodig zijn om de klant te helpen niet beschikbaar zijn. En dan heb je wel een customer experience, een hele negatieve en dat is niet degene die je voor ogen hebt. Het is niet dat je moet kiezen voor het een of het ander, dit is meer 'en', je moet het allebei doen. De factor resources is ook gemiddeld. Mensen maken wat je hier doet, wat meer of minder maakt geen verschil. Deze is niet zo gerelateerd aan EA, dit is meer in het algemeen een aandachtspunt. Het is meer van belang welke mensen dit doen en wat en hoe deze mensen dat doen om deze cultuurverandering voor elkaar te krijgen. Strategy Linkage is heel belangrijk voor de capabilities 'Customer Experience visie en strategie' en 'Customer-centric orientation'. Het is vooral een organisatorisch aspect wat je moet veranderen, het heeft betrekking op gedrag en consistentie. Als je dit vanuit een managementperspectief gaat bekijken en jij benoemt een korte klantgespreksduur (AHT) als belangrijk en ook klantbeleving, dan krijg je dit niet gedaan omdat er nu op operationeel niveau voornamelijk wordt gestuurd op de AHT. Die twee moeten dus allebei onderdeel zijn van je sturing, daarom scoort 'Managerial support' ook hoog. En voor deze capabilities blijft het dus dat ik zie dat ze in lijn met je EA moeten zijn, maar ik zie ze niet als EA onderdeel, het is onderdeel van je bedrijfsstrategie. En je EA is daar een afgeleide van, net zoals dat cultuur daar ook een afgeleide van is. Tussen cultuur en strategie zit een hele duidelijke link die je niet mag negeren, maar die je niet aanstuurt vanuit EA. Als cultuur wel onderdeel van je EA zou zijn, dan moet dat daarvan uit worden gestuurd. En als ik dan kijk naar ons huidige businessteam CX, dan

zie ik ons niet in staat om een dergelijke cultuurverandering teweeg te brengen, dan hebben we andere rollen nodig.

Customer journey and touchpoint design:

Deze capability is veel meer een middel waarmee je een EA-view kunt creëren hoe je CEM implementeert, hoe je dit voor elkaar krijgt. De adoptiefactor EA Competence is hier zeer belangrijk. Dit zou iets kunnen zijn waarmee een Enterprise architect zou kunnen laten zien hoe dat hij CEM gaat realiseren binnen de EA. Ik denk dat je Customer journey and touchpoint design als methodiek kunt gebruiken om het onderdeel te laten zijn van je EA. In plaats van dat we processen tekenen, kun je ook customer journeys tekenen. Een proces teken je vanuit ons perspectief, terwijl je een klantreis vanuit het klantperspectief tekent. Dat is een ander perspectief op eigenlijk hetzelfde. En door dat andere perspectief te pakken, maak je inzichtelijk wat de klant gaat merken van wat wij gaan veranderen. Het is het middel waarmee je deze strategie invult, je gaat vanuit de klant naar binnen kijken i.p.v. van binnen naar de klant. EA Method and Tools als adoptiefactor is zeer weinig. Als voorbeeld kunnen we kijken naar TOGAF met Archimate als modelleringstechniek, daar maakt customer journeys geen onderdeel van uit. Het zou wel hier onderdeel van moeten uitmaken als je CEM d.m.v. EA gaat willen implementeren. Als je de EA methodieken en tooling als belangrijk zou beschouwen, dan zou het door het gebrek daaraan belemmerend werken voor CEM. Andersom: als er een EA methodiek zou zijn die CEM en de customer journey omarmt, dan is dat een goede methode om die EA views te verkrijgen en zou het de 'zorgen' die spelen bij een CEM implementatie kunnen managen door EA. De adoptiefactor Governance is minder belangrijk, deze is weinig. Managerial Support is neutraal, het zou mooi zijn als het er is, maar anders gebeurt het in een kleiner gedeelte van de organisatie en dan lukt het ook. Als er meer Management support is, dan kan het wel beter worden want dan is het breed gedragen in de organisatie en heb je meer kans op succes. Operational Personnel Involvement is ook gemiddeld, het zou mooi zijn als iedereen zich realiseert wat het doet met de klant. Hoe breder je dit concept CEM weet te beleggen, hoe beter mensen ook begrijpen waarom dit belangrijk is. Het is belangrijk het gedrag en de achterliggende attitude en drijfveren te voeden om CEM te implementeren, de mensen moeten kunnen begrijpen wat het voor de klant betekent van wat jij vraagt en hoe je dingen voor hem doet. Dit kan bijdragen aan het beter uitvoeren van die interactiemomenten, maar het kan ook zonder EA. De adoptiefactor Organizational Issues heeft hier weinig impact op. En Resources is neutraal van belang, niet iedereen hoeft klantreizen en interactiemomenten te kunnen ontwerpen. Strategy Linkage is ook neutraal van belang.

Analytical capabilities:

Het realiseren van Analytical capabilities is een thema wat je vanuit EA zou kunnen benoemen en realiseren. Maar het zou ook zonder EA kunnen. Deze Analytical capabilities zijn wel de fundering voor CEM en dit moeten we voor elkaar hebben, het is een kritische succesfactor. EA zou hierin een rol kunnen spelen als je EA je de mogelijkheid biedt om issues (zorgen) waarde te geven die spelen bij het realiseren hiervan. En dan is deze voorwaardelijk en het een opdracht vanuit je EA waarbij CEM onderdeel is. Dan is de EA Competence van belang, juist ook omdat de Analytical capabilities je inzicht kan geven of de beoogde soll-situatie van de EA nog aansluit en of daar aanpassingen in benodigd zijn. In mijn ogen echter beschrijft Enterprise architect de transformatie en de Informatie&Portfoliomanager zorgt dat dit onderbouwd wordt door het opstellen van de verandervragen en duidelijk maken van de business cases. En vanuit dat perspectief is deze EA Competence wel belangrijk. Initieel moet je deze Analytical capabilities een keer opzetten. En vanaf het moment dat deze operationeel is gaat het ook weer je EA voeden met veranderingen om de strategie effectiever uit te voeren. De factor EA Method and Tools is neutraal van belang, deze

capability is ondersteunend aan waarom je dit wilt gaan doen. Voor Governance is dit hetzelfde. De adoptiefactor Managerial Support is meer van belang, vanuit het oogpunt dat het belangrijk is om besluiten fact-based te voeren. Operational Personnel Involvement is ook belangrijk, mensen moet begrijpen dat het wat meer werk is, om dit alles te doen, maar dat het ook cijfermatig inzicht oplevert in wat je doet. En als je hier geen rekening mee houdt, maar ook als management niet op stuurt, je dit cijfermatig inzicht niet kan krijgen. Organizational Issues heeft weinig belang, er moet wel een bepaalde weerstand zijn om niet over geleverd te worden aan de 'waan van de dag', het moet een minimaal niveau hebben. De adoptiefactor Resources is neutraal van belang. Hierin zit het maken van keuzes wat een regulier proces is en niet specifiek voor EA. Strategy Linkage is minder van belang, omdat deze veel meer op het operationele zit; hoe zorgen dat we de juiste dingen doen en dit onderbouwen met feiten. Je strategie gaat meer over de hoog over verandering, deze Analytical capabilities gaat daarbinnen meer over wat is het belangrijkste wat je moet doen om dat beter te bereiken, het voedt de operationalisatie van je strategie.

Het moeilijke aan de vier capabilities die je hier hebt geselecteerd is dat de eerste twee ('Customer Experience visie en strategie' en 'Customer Centric orientation'), zoals eerder besproken, wat meer betrekking hebben op het proces om tot een EA te komen. En 'Customer journey and touchpoint design' is meer een methode/middel als je dat toepast kan je een 'concern' (zorg) heel goed neerzetten; het operationaliseren van het CEM concept. En deze 'Analytical capabilities' die zit weer op een ander vlak, het kan je gewenste verandering van feiten voorzien versus het is een oplossing voor iets. Het ligt allemaal op een ander vlak. Terwijl de EA adoptiefactoren in het algemeen meer zitten op hoe goed je EA kan bedrijven.

3. Documenten

5. Is er bij u documentatie (memo's, besluiten, etc.) bekend die meer inzicht kan geven over CEM, EA en hun raakvlak bij <case-organisatie> die ter inzage kan worden verkregen?

Ik heb niet iets wat me direct te binnen schiet anders dan degene die ik in het vorige interview al had benoemd en die je nog tegoed hebt. En de documenten die je net benoemd die door respondent 1 zijn aangeleverd, dat is wat er zo'n beetje is op dit vlak. Vanuit EA perspectief zou je hier meer vastlegging op willen.

4. Interviewverslag 2^e onderzoeksrunde met respondent 4 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 26-11-2019 16.05-17.05 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 4

Conceptuitwerking gereed op: 4-12-2019

Definitief op: 19-12-2019

1. Openingsvragen

1. Rol van de respondent?

De respondent heeft de functie Clusterleider voor het cluster Gemakkelijke Basisprocessen binnen de divisie Klanten en Merkparters. Hij rapporteert aan de voorzitter van deze divisie en is verantwoordelijk voor de creatie en de realisatie van een flink aantal verzekeringsbasisprocessen waarmee de klant te maken heeft. Voorbeelden hiervan zijn: betalingsvragen, polismutatievragen, vergoedingsvragen etc. Zijn functie heeft betrekking op de veranderkant en de operatiekant van de klantreizen waar de medewerkers de klantvragen verwerken in zowel de backoffice als de klantenservice waar ze de klanten beantwoorden.

2. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

De respondent heeft een aantal KPI's vanuit de overalpijlers van de organisatie op zowel beheerskostenreductie als op klantbelevingsverbetering. Dit wordt binnen de organisatie 'het kruis' genoemd; dat enerzijds moet de beheerskostenreductie bijdragen aan een nummer 1 premie en de klantbeleving moet bijdragen aan een goede reputatie. Daarin zien wij een hele belangrijke rol voor digitalisering: digitale selfservice bij de klant en in de backoffice meer automatisering. Dit wordt gedaan door met klantmissieteams te kijken hoe de klantreis en customer experience daarin verbeterd kan worden. De respondent is daarbij betrokken als lid van het kernteam CX en met de collega's van de divisie datacare (IT-divisie) om te kijken wat de impact van bepaalde wensen hebben op het IT perspectief van de organisatie en dit raakt ook de Enterprise Architectuur. Voorbeelden hiervan zijn het overleg met de clusterleider van de building block web (IT-teams gefocust op websites, mijn omgevingen etc.), overleg met de Informatie & portfoliomanagers als er veel veranderingen moeten gaan doen; met welke frontend-kanalen willen we aan de slag, hoe moeten die met elkaar verhouden, het nodig hebben van 1 bron van kennismanagement omdat het anders niet gaat werken, maar ook over zaken hoe we bijvoorbeeld bepaalde ketens gaan versnellen. We hebben een bepaalde merkbefoete die we willen waarmaken, het gaat erom dat het superbegrijpelijk is, maar ook verrassend gemakkelijk en frictieloos. Voorbeeld hiervan is dat als je vandaag een declaratie indient, je daar morgen wat over wilt horen. En als die afgewezen is, wil je tijdig horen waarom dat is. Voor dat soort zaken zitten we te kijken wat betekent dat voor onze organisatie en zoeken we continue de balans tussen de kostenreductie en de optimale klantbeleving.

2. CEM capabilities en Enterprise Architectuur Adoptiefactoren

Model toelichten vanuit 1e ronde: 'Referentiemodel CEM Capabilities en overige aspecten'

3. Wat zijn de eerste gedachten bij het referentiemodel in relatie tot Enterprise Architectuur?

Forrester heeft diverse artikelen geschreven over CX en hanteert een zes-schillenmodel waarin de respondent zijn visie op CX herkent. Dit model begint met een visie op CX en een bepaalde cultuur die je hebt als organisatie. Dit is belangrijk, als organisatie moet je CX als het ware 'uitademen'. Daarnaast is het CX design belangrijk, je dient hiervoor als organisatie de competentie te hebben. Analytical capabilities speelt ook zeker een rol, maar daarmee moet je ook kunnen prioriteren. Dat ontbreekt in dit getoonde referentiemodel, hoe maak je je keuzes ten aanzien van CX m.b.t. de analytical capabilities. Het is uiteindelijk niet alleen belangrijk om een visie op CX te hebben maar ook een hele duidelijke doelstelling, het 'wat wil ik bereiken' moet helder zijn en hierin verankerd zitten. Bij de organisatie gaat dit goed binnen de divisie Klanten en Merkparters en de klantmissieteams doordat de business canvassen een doelstelling hebben op TNPS (klanttevredenheid) en op kosten. En die worden op deze wijze verankerd in de operatie en dat is cruciaal. Het prioriteren zou kunnen zitten in de capability Touchpoint prioritization. Om de organisatie, divisie en de verschillende cluster goed CEM te laten bedrijven en de touchpoints te prioriteren is het heel belangrijk dat de Customer Experience feedback tooling het inzicht biedt wat je next best action is om dit te verbeteren. Dit is momenteel een actueel vraagstuk voor de organisatie, het verkrijgen van deze informatie moet nog volgen uit de nog op te starten analyse. Dergelijke tools zouden een stuk werk uit handen kunnen nemen en deze stap kunnen versnellen zodat die verbetering kan worden doorgevoerd en snelle een bijdrage kan leveren aan het realiseren van mijn doelstellingen. Dit kan omdat deze next best action meteen inzicht biedt waar ik impact kan leveren op de realisatie van mijn doelstellingen. Uiteindelijk wil je bepaalde doelen bereiken, en het prioriteringsmechanisme is daarin belangrijk. De huidige invulling van het 'hoe' binnen onze agile werkwijze vindt plaats op basis van analyse. De prioritering van deze veranderingen sluiten meer aan bij de doelstellingen als dit datadriven is, dan wanneer dat alleen op redentatie berust, zodoende is in de analytical capabilities het benodigd om de competentie te realiseren die met snel beschikbaar inzicht dit prioriteringsmechanisme voeden. Hiervoor zijn diverse automatiseringsoplossingen beschikbaar, customer experience feedbackmanagementsystemen, die dit inzicht en directe feedback bieden op zowel managementniveau, klantmissieteam als klantenservicemedewerker. Het hebben van touchpoint journey monitoring en touchpoint prioritization is op deze wijze heel belangrijk om de customer experience te verbeteren en om te groeien in het CX volwassenheidsniveau en de kostendoelstelling ook te realiseren. Het is noodzakelijk om de verbeterinformatie makkelijk bruikbaar te hebben zodat het ook goed toegepast kan worden door de klantmissieteams en de klantenservicemedewerkers.

CEM Capabilities en mate van relevantie adoptiefactoren.

Aan de respondent wordt de interviewtool gepresenteerd en toegelicht. De respondent geeft daarop aan dat hij zich afvraagt of Enterprise Architectuur een doel of middel is. Hierop beantwoordt de interviewer dat binnen dit onderzoek EA als middel wordt gezien om een CEM implementatie te bespoedigen. De respondent geeft hierop aan dat het realiseren van de CEM capabilities richting geeft en Enterprise architectuur 1 van de middelen hiervoor is. Cultuur is net zo belangrijk en een visie kan met EA worden onderbouwd en geconcretiseerd, het helpt bij het laten zien waar we nu staan en waar we naar toe willen en wat daar voor nodig zou zijn. Het kan helpen bij het maken van de roadmap voor de benodigde transformatie. Er zijn echter ook heel veel andere aspecten die belangrijk zijn, een voorbeeld is de transformatie die HR moet doormaken om dit te leveren. Of en hoe het topmanagement de visie en cultuur zien en deze gaan uitgedragen, hoe ze dat in een planbrief laten terugkomen. En hoe zich dat doorvertaalt in de doelstellingen van de divisies. Er zijn meer methodieken van belang als je Customer Experience goed wil laten landen, daarvan is er 1 Enterprise Architectuur.

EA speelt bij de capability 'Customer Experience Visie' meer een strategische rol, in waar je je van de huidige situatie naar een gewenste situatie wilt brengen. En bij 'Customer centric orientation' speel EA wat minder een rol. En bij de capabilities 'Customer journey and touchpoint design en 'Analytical capabilities' heeft EA juist meer en veel meer een rol om hier richting aan te geven. Overall is EA een middel wat helpt bij het realiseren van deze CEM capabilities maar niet het enige. EA is belangrijk als je de strategie inzichtelijk wilt maken en daar is het van groot belang. Het helpt je in hoe je van A naar B wilt en concretiseren wat je daarvoor benodigd hebt. Het helpt je een volgorde, prioriteit te geven en zelfs keuzes te maken aan de benodigde ontwikkelingen. Architectuur helpt om vanuit de visie keuzes te maken welke tooling het meest aansluiten bij de businessbehoefte.

Voor het realiseren van CEM is de 'Analytical capability' heel belangrijk en biedt EA richting om daarin keuzes te maken. Een customer feedback systeem is belangrijk om de klantenadviseur inzicht te geven wat hun bijdrage aan de Customer Experience. Ze hebben hiervoor monitoringtool nodig die ze persoonlijke feedback geeft waarmee ze kunnen zien wat hun effect is aan de realisatie van de CX en dat zie ik terugkomen in de capabilities CX visie & strategie, Customer Centric Orientation en Customer journey & touchpoint design. Het is belangrijk voor alle betrokken partijen om te kunnen zien wat je bijdrage is voor zowel de successen als de verbeterpunten zodat het ook gaat leven.

Bij het inschatten van welke EA adoptiefactoren per capability is het in essentie van belang dat dat goed gebeurt. En als daarvoor een bepaalde (EA) tool nodig is, dan is die nodig, het onderscheid in de EA adoptiefactoren zie ik niet. Voor de capability CEM visie en strategie is EA belangrijk om dit te realiseren, als daar bijv. een bepaalde tool of resources nodig zijn, dan is dat een voorwaarde om het middel EA in te zetten om het doel mogelijk te maken, het is het 'hoe'. Als marketeer heb ik geen heel uitgesproken mening welke EA adoptiefactor ik belangrijk acht voor het realiseren van een CEM capability. Belangrijker vind ik het dat Enterprise Architectuur betrokken is bij de opbouw van deze capabilities omdat EA hierbij een goede rol kan spelen. De wijze waarop je die rol binnen EA organiseert is vanuit mijn perspectief niet belangrijk.

Voor het laten landen van CEM raakt dit ook de cultuur. Operational Personal involvement is belangrijk, we moeten dan daar ook met zijn allen voor gaan. Dit komt terug in onze 'Why', we willen lage kosten hebben, maar ook een goede klanttevredenheid, dat is waar we voor staan. En Customer Experience Management is daar 1 belangrijke pijler onder. En dan moet iedereen dat 'voelen', de betrokkenheid van het operationele personeel zal daar ook bij moeten zijn, want anders krijg je de adoptie niet. En je Strategy linkage is ook belangrijk, deze zijn in verhouding belangrijk.

Enterprise Architecture zie ik als een van de rollen die er zijn om dit (CEM) mogelijk te maken. En dan zijn dit, de EA adoptiefactoren 'Operational Personal involvement' en 'Strategy linkage', zaken die nodig zijn om dat succesvol te maken. Of EA governance meer of minder belangrijk is, is vanuit mijn perspectief niet relevant, als EA dat nodig heeft om effectief te zijn, dan is dat zo.

De andere zaken naast EA die ook van belang zijn om CEM goed te implementeren, zijn bijvoorbeeld HR. Ik zou bijvoorbeeld een aantal goede CX specialisten in de organisatie willen hebben. En CEM ook in de HR-evaluatiecyclus laten terugkomen. Daarvoor heb ik tools nodig die dat goed ondersteunen en verwacht ik ook dat HR dat (CEM) in hun besluitvormingsproces en wervingsproces laten terugkomen. EA speelt ook een belangrijke rol, maar daarachter heb je deze (HR) zaken nodig om dat te verwezenlijken.

De respondent geeft aan dat hij het moeilijk vindt om deze adoptiefactoren vanuit het EA-perspectief te scoren omdat hij daar te ver vanaf staat, juist vanuit het marketingperspectief zou dit

wel kunnen, net zoals de Directeur Business Intelligence Services dit zou kunnen voor het Business Intelligence perspectief.

5. Interviewverslag 2^e onderzoeksrunde met respondent 5 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 10-12-2019 08.30-09.30 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 5

Conceptuitwerking gereed op: 16-12-2019

Definitief op: 19-12-2019

1. Openingsvragen

1. Rol van de respondent?

Ik ben expertleider digitaal bij de divisie Klant&Merkpartners [KMP] en stuur alle digitale marketing experts aan die in de klantmissieteams werkzaam zijn als materiedeskundige. Vanuit de expertgroep en als expertleider kijk ik veel wat er buiten de organisatie gebeurt op commercieel vlak: waar beweegt de markt naar toe, wat zijn de trends, wat zijn strategische vraagstukken die we als organisatie moeten oppakken. En deze vraagstukken pakken we vervolgens dan ook op met de expertgroep, bijv. als visievorming of klantinteractiebeleid of hoe moeten we zorgen dat ons opt-in management op orde is, hoe creëren we een 360graden klantbeeld etc. Dat soort vragen tot en met hoe scoort onze digitale dienstverlening. Het aandachtsgebied is heel breed, zelfs een stuk analytics hoort erbij, usability in het UX lab, het designsysteem vanuit Lemon van de designers en UX'ers. Dat is in het kort mijn rol, deze is vrij breed. Ik zit ook in het kernteam CX en dat heeft een direct raakvlak met de digital experience die we willen neerzetten. Customer experience is de rode draad in mijn tijd bij VGZ, voor VGZ heb ik veel campagnemanagement gedaan, hier ben ik gestart als online channelmanager: eigenaar van de online kanalen en daarvan de optimale dienstverlening neerzetten. Daar hebben we vanuit CX een klantstrategie geformuleerd hoe we dat willen gaan realiseren. CX blijft de rode draad daarin. CX blijft ook wel moeilijk, het is ook wel een definitiekwestie, ook als je het vanuit het kernteam CX bekijkt dan kan je alles zien als klantbeleving en de uitdaging is toch wel om dat af te bakken en focus erin te brengen. Dat is keuzes maken en proberen op 1 lijn te komen met de business view op CX en de architectuur view vanuit IT. De architectuur heeft in mijn ogen een wat andere time-to-market dan de business, het is meer lange termijn beleid; het vraagstuk is hoe richt je je architectuur in terwijl de wereld om ons heen snel verandert. Dat zie ik wel als een uitdaging, om die aspecten op 1 lijn te krijgen.

2. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

Zodra je met CX aan de slag gaat, dan kom je al heel snel op systemen en techniek om bijv. de hele customer journey überhaupt te kunnen meten. Dan kom je bij deze organisatie al snel in gesprek met de informatie&portfoliomanager en senior architect die betrokken zijn bij het opstellen van de EA. Binnen het kernteam CX proberen we zo met elkaar op te trekken en dat lukt aardig. Wat je wel soms ziet is dat er een 'kip-ei' -discussie ontstaat: wij hebben bepaalde capabilities nodig om een goede CX neer te zetten, hoe lang blijf je dan aantonen d.m.v. kleine Proof of Concepts wat de juiste oplossingen daarvoor zijn. Bijvoorbeeld hoe je gepersonaliseerde dienstverlening binnen de customer journey gaat mogelijk maken of wanneer ga je investeren in een datamanagementplatform/ customer dataplatform of ga je kijken of onze architectuur nog past bij

wat we willen. Er is al wel een bepaalde cyclus om van idee tot verandering te komen om die capabilities te realiseren. Daarin zie je ook de verschillende belangen naar voren komen, bijv. dat die van de IT-divisie op kostenbesparing zitten, van Commercie voor een bepaald doel op NPS met realistische kostenschattingen en dat het aan het kernteam CX is om precies in kaart te brengen wat we dan precies nodig hebben en wat vraag je dan eigenlijk. Maar op een gegeven moment moeten we wel met zijn allen achter het concept CX gaan staan en is het de vraag of we allerlei systemen aan elkaar blijven knopen en daar ontwikkelcapaciteit in stoppen of dat we dingen moeten gaan herzien. Dat is wel het spanningsveld wat er momenteel speelt. Een jaar of drie/vier geleden hebben we gekozen om een platformoplossing te kiezen voor CX in de vorm van Sitecore en dat is geïmplementeerd, maar inmiddels ziet de wereld er wel anders uit en over 2 jaar zijn die veranderingen nog verder. Dat is een verschil van 5 jaar en dan zie je dat de doorlooptijd om dat technisch te realiseren best een lang is en dat we vanuit de business nu alweer aan het kijken zijn of dit nog klopt met de verwachtingen die wij hebben over hetgeen wat over 2 jaar benodigd is op het vlak van CX. Je ziet hier ook wel dat de betrokken architect wel deze behoefte ziet, maar dat deze mogelijk ook de opdracht mee heeft gekregen om dat zoveel mogelijk binnen de huidige architectuur in te passen. Hieraan ligt voor zover ik weet een architectuurbeleid ten grondslag, en ik begrijp ook dat architectuur iets is wat je niet zo maar elk jaar zo maar kan omgooien. Maar naar mijn mening zou je dat wel wat vaker moeten herijken / herzien zodat het aansluit bij de doelen van de business. De architectuur komt nu wat statisch over en vanuit onze behoefte ontwikkeling zou dit wat dynamischer mogen. Er is meer behoefte aan adaptatie in de architectuur op basis van voortschrijdende inzichten, met name bij CX waarbij de functionele en technologische ontwikkelingen sneller gaan en we dit accepteren en kijken wat deze inzichten hieruit ten opzichte van eerdere keuzes betekenen. En wat je in de markt heel veel ziet, is op basis van onze visie op personalisatie a.d.h.v. een marktverkenning bij een aantal bedrijven, is dat er wordt gekozen voor 'best-in-class' oplossingen op bijv. e-mailmarketing, customer journeys, datamanagementplatform [DMP], etc.. En ons beleid is we stoppen alles in 1 platform. En daar zit wel een spanningsveld. Zo'n DMP missen wij momenteel voor onze marketing. We zitten op een grote bron van data, die we voor service & marketingdoeleinden zouden kunnen inzetten om een goede klantbeleving te bieden, nu kunnen we dit alleen met 'online' -data. We hebben ook klantbelevingsprincipes ontwikkeld waarin we eigenlijk zeggen dat wij de behoefte van de klant willen kennen voordat de klant hem zelf kent als ware. We willen eigenlijk de informatie voor de klant filteren zodat we niet een overload aan informatie tonen die voor hem niet relevant is. Met zo'n DMP kan je alle databronnen ontsluiten zodat je in al je kanalen weer voor de relatie relevante content kunt aanbieden en/of media aan kopen. Het is bijv. ook niet relevant om iemand die al klant is via online media een advertentie te tonen om over te stappen. Op dit gebied valt nog heel veel winst te halen en hebben we dit nog niet. En wat je dan ziet als we dat voor 1 klantreis wel die databronnen in de klantcommunicatie beschikbaar hebben gemaakt en dat je dan bijna 1 jaar bezig bent. En de vraag is dan hoe herbruikbaar/toekomstvast is dat of zijn we teveel aan het redeneren met wat we nu als architectuur en systemen hebben.

Vanuit de expertgroep Digitaal is het eigenlijk onze mening dat in de markt de standaard zo snel veranderd hoe jij bepaalde dingen doet (bijv. boodschappen bij AH online waar je persoonlijke boodschappenlijstje al klaar staat, online kopen via Bol.com met suggesties, Coolblue en hun dienstverlening, etc.) dat wij dat niet hoeven te worden, maar dat die afstand niet te groot mag worden qua klantbeleving. We willen hier een bepaald volwassenheidsniveau van CX wel bereiken. Wij denken dat we dat nodig hebben om ervoor te zorgen dat mensen hun zorgverzekering in de toekomst nog bij ons te kopen en bijv. niet door een Independer (intermediair). Maar ook onze dienstverlening door ons te laten verzorgen en dat ons platform de organisatie meer waarde gaat

hebben in de toekomst. Daarbij kijken we wel breder dan alleen zorgverzekeraars, bijv. ook naar andere financiële dienstverleners of zelfs andere branches om een brede georiënteerde visie te verkrijgen. En dan zie we natuurlijk wel de vraag over de investering die we als zorgverzekeraar in CX doen voor deze verplichte verzekering, wat is de afstand tot de standaard in de markt en hoe groot mag die afstand zijn. We weten wel dat CX benodigd is om in deze markt onderscheidend te zijn, met functionele dienstverlening alleen dan kom je er niet. Je moet mensen ook raken op emotie als het ware, de bovenste lagen van de klantbelevingspiramide dienen we in te vullen door ons merk te laten ervaren door oprecht betrokken te zijn bij de situatie van de klant en daarvoor is het middel 'CX' echt nodig om zo'n dergelijke dienstverlening te kunnen bieden. Als die klantbeleving heel functioneel is, dan ben je uitwisselbaar en kan je elk naamkaartje erop plakken. Dus CX is voor ons echt heel belangrijk om het onderscheidend vermogen in onze specifieke markt te realiseren.

2. CEM capabilities en Enterprise Architectuur Adoptiefactoren

Model toelichten vanuit 1e ronde: 'Referentiemodel CEM Capabilities en overige aspecten'

3. Wat zijn de eerste gedachten bij het referentiemodel in relatie tot Enterprise Architectuur?

Mijn eerste gedachte is dat ik de capability 'Datamanagement' heel klein zie staan terwijl ik dit zie als de belangrijkste enabler om Customer Experience Management te kunnen neerzetten. Als je niet de context weet van iemand, dan kan je diegene niet de ervaring bieden die je wilt bieden. En verder vind ik een heel logisch model. Wel begrijp ik niet waarom 'Partner en netwerkmanagement' er in voor komt. Dat ecosysteemmanagement lijkt me meer iets van je bedrijfsstrategie en waarom dan CX, of is het meer waar wil je zijn in het ecosysteem van de klant? En dan kom je weer op de definitiekwestie van CX, je kunt uiteindelijk alles onder CX scharen. Daar ben ik zelf ook nog niet uit, of je een lijn moet trekken überhaupt, waar stopt het? De vraag daarbij is ook in hoeverre jij als business alles zelf wilt doen of daar andere partijen voor wilt inschakelen. Dat is overigens hier bij de organisatie wat nu niet onder CX valt maar belegd is vanuit een andere invalshoek. Maar als je hem uitzoomt, dan kan ik begrijpen dat ie onder CX geschaard wordt omdat het wel degelijk invloed heeft op de CX.

<verdiepende vraag: waar zie je haakjes (raakvlakken) met EA>

Waar ik geen haakjes zie tussen CX en EA is bij 'Customer-centric orientation', wij laten hier in de organisatie de systemen en processen leidend zijn. En dan wordt het heel erg lastig om daar een customer centric of human centric klantreis te bieden. Een voorbeeld hiervan is dat als je een zorgverzekeraar bent, dan is 'betalen' een van de belangrijkste transacties die verzekeren met jou hebben. En als je dan ziet dat als jij zorg hebt gebruikt, dan hiervoor een factuur komt. En dan wil je vaak wel even weten waar was die factuur van voordat je deze betaalt en dan zie je vervolgens dat in drie systemen dat we daarin drie verschillende bedragen communiceren voor 1 factuur omdat de systemen geen verrekening maken onderling. Dat is voor de klant heel onduidelijk en als je dan zegt 'Customer-centric orientation', dan willen we dat het liefst heel anders neerzetten en dat kan nu niet omdat vanuit de historie onze systemen zo zijn ingericht en dat heb je niet zo maar anders. En dat werkt ons naar mijn idee wel echt tegen om de shift te maken om de behoefte/vraag van de klant centraal te stellen en daar om heen te werken. Nu is het meer dat we het proces als uitgangspunt nemen en wij kijken of we er iets moois van kunnen maken in je boodschap. En je ziet dat die fase wel voorbij is dat je daarmee verschil kunt maken. Klanten verwachten gewoon een duidelijke ervaring, dat het ze geen moeite kost om die taken af te ronden. Alles wordt steeds meer realtime en transparant en daarin moeten wij met onze systemen mee. Ook mis ik in onze EA het datamanagement om die hele customer journey in kaart te kunnen brengen. Wij redeneren nog heel

erg uit verschillende kanalen terwijl de klant 1 klantreis ervaart überhaupt, ongeacht wel kanaal hij gebruikt. Hij verwacht dat de informatie onthouden wordt en beschikbaar is als hij op een ander kanaal verder gaat. Om die reden zijn we ook bezig een 'brug' te bouwen tussen Sitecore en Salesforce. Maar mijn persoonlijke mening is dat dat niet snel genoeg gaat om de ontwikkelingen van CX in de markt te kunnen bijhouden. Dat kan mogelijk ook komen omdat CX in de breedte van een zorgverzekeraar maar een heel klein onderdeel is en dat we vanuit de wetgever en toezichthouders heel veel capaciteit moeten stoppen in zorginkoop wat eigenlijk de kern van ons bedrijf is. Dit terwijl we met CX heel veel kunnen winnen met elkaar om je 'zinnige zorg'-strategie vorm te geven. Dat je vanuit een bepaald zorgverbruik mensen in contact kan brengen met good-practices en initiatieven die wij omarmen om binnen de zorginkoop kostenreductie te realiseren. En dan zie ik voor CX een hele belangrijke rol om dit klanten te laten overwegen, als je het supermakkelijk maakt om te zien waar je de beste kwaliteit zorg kan krijgen of op het juiste moment inprikt bij de klant, dan kun je nog weleens een kans hebben dat ze dat gaan overwegen. Als jij weet waar je klant zich in zijn klantreis bevindt, en je hebt toestemming om op momenten met relevante informatie contact op te nemen, dat klanten daar dan ook naar willen kijken. Maar dat mag geen moeite kosten voor de klant. En dan verandert ook onze rol naar onze klant, wij kunnen dan met de data die wij hebben ze op het juiste moment van de juiste informatie voorzien die gerelateerd is aan hun zorgbehoefte. Ik zie CX als middel en als enabler om onze 'zinnige zorg'-strategie waar te kunnen maken. En ik denk ook dat je hem zo breed moet trekken om de investeringen die je daarvoor moet doen, om die weer terug te kunnen verdienen. Want alleen in onderdelen van de klantprocessen is teveel in de marge, het draagt nu wel aan bij de doelstellingen voor klanttevredenheid (NPS) maar moet ook bijdragen aan de langetermijnstrategie. Dit staat wel steeds meer op de kaart binnen de organisatie, maar daarin zullen we wel nog heel veel stappen moeten maken.

CEM Capabilities en mate van relevantie adoptiefactoren.

4. Wilt u met behulp van de interviewtool per CEM capability de relevantie van de adoptiefactoren waarderen en wat is daarbij uw overweging?

Customer Experience visie en strategie:

Een visie en strategie zijn goed neer te zetten zonder EA. Als je het hebt over een visie en strategie voor de klantbehoefte van de klantbeleving dan is de vervolgstap hoe ga je dat dan ga bereiken met EA is het intekenen of ontwerpen van een goede Enterprise Architectuur. En daarvoor is de adoptiefactor EA Competence van gemiddeld belang in deze fase. De CX visie en strategie is meer input voor het proces om te kijken wat het inhoudt op technisch, data- en organisatiegebied en wat er moet veranderen om een volgende stap in volwassenheid van CX te realiseren. En EA Method and Tools is dan ook niet belangrijk als je eerst met elkaar tot een CX visie en strategie wilt komen. Governance is wel heel belangrijk omdat er nu vanuit meerdere divisies nog niet 1 lijn is en governance kan helpen draagvlak te creëren. Er is hier momenteel sprake van een alignment issue tussen divisies, maar juist ook wat is dan CX in relatie tot andere strategische visies/projecten. Een voorbeeld is radicale productversimpeling wat ook veel beslag legt op commercie en IT, is dat dan ook onderdeel van CX of staat het daar los van om een ander doel te dienen. De governance heb je ook nodig om ervoor te zorgen dat de klantbelevingswaarden vanuit CX ook gedragen worden door alle medewerkers. Managerial Support en Operational Personnel Involvement is dan ook belangrijk, je wilt eigenlijk zo vroeg mogelijk iedereen meenemen met het opstellen van een visie & strategie. Het is enerzijds een stuk verandermanagement maar vooral het kennen van de klantbehoefte; de

medewerkers die de klant dagelijks aan de lijn hebben weten dit het beste. De adoptiefactor Organizational Issues speelt wel een rol, maar Resources is heel belangrijk. Wat je wel ziet is dat de DevOps trend binnen IT wel als risico met zich meebrengt dat als er issues zijn in de operatie dit (tijdelijk) ten koste kan gaan van de doorontwikkeling van systemen en dus de implementatie van CEM. Dat zie ik wel als een gevaar, maar als er goed gestuurd wordt en de juiste prioriteiten worden gesteld dan is dat wel te managen met elkaar. Resources zie ik wel als belangrijkste, ook in relatie met Management Support moet er alignment zijn: dat ze de juiste mensen hierop inzetten. En als je de juiste mensen hebt, dan kan je die organizational issues ook goed managen die tussendoor komen. Strategy Linkage is 'veel', bij alles wat je doet moet je die link kunnen leggen. Deze adoptiefactor zie ik als randvoorwaardelijk, je moet kunnen laten zien wat de bijdrage van de CX visie en strategie is aan de business-strategie.

Customer-centric orientation binnen de organisatie:

Hier zijn we momenteel mee bezig om dit te activeren in de organisatie. Als je een organisatiecultuur wilt creëren vanuit een EA gestuurde transformatie dan zijn Managerial Support en Operational Personnel Involvement de belangrijkste adoptiefactoren, deze scoren 'zeer veel'. Als je iemand wilt laten geloven in de waarden die je nastreeft als organisatie, dan moet je heel concreet gaan zijn en goed kunnen uitleggen waarom we dit doen. De link met strategie is dus ook belangrijk en er zit in deze twee ook een stukje ambassadeurschap. De EA Competence is gemiddeld. EA Method and Tools is minder belangrijk, methoden en techniek spelen hierbij niet zo'n rol, dit is dat je met elkaar je culturele waardenset, eigenlijk waar je als bedrijf voor staat, gaat doorleven. Governance heb je wel nodig, deze is gemiddeld van belang, Organizational Issues is ook gemiddeld van belang. De adoptiefactor Resources hangt ook weer samen met de vorige, deze is echter wel veel, want je moet dit een topic maken in de organisatie. Je ziet ook dat deze capability veel dieper gaat qua impact in de organisatie: je gaat dit bijv. ook onderdeel maken van het aannamebeleid, wat voor soort mensen neem ik aan. Het is ook juist kwalitatief van belang, in mijn ogen is het randvoorwaardelijk om deze capability ook onderdeel te maken van het HR beleid.

Customer journey and touchpoint design:

Hierin is het managen van klantreizen wel een goede en belangrijke toevoeging aan deze capability het gaat verder dan alleen het ontwerpen van een klantreis. En als je dit doet vanuit een EA gedreven verandering, dan zouden deze klantreizen daar ook onderdeel van moeten worden. En dan is de EA Competence en EA Method and Tools belangrijk om dit voor elkaar te krijgen, deze is dan veel. Governance is gemiddeld van belang, je gaat het hier al meer vanuit je gewone proces managen, wij zijn als commercie al rondom deze klantreizen georganiseerd. Deze capability is meer tactisch gericht en daarom wordt het al meer onderdeel van de normale operatie. Managerial Support en Operational Personnel Involvement zijn allebei belangrijk en deze blijven op 'veel' staan. Organizational Issues vind ik gemiddeld van belang. De adoptiefactor Resources is juist ook belangrijk, juist op dit niveau zien we dat we hierop weleens vast lopen. Strategy Linkage wordt hier gemiddeld, je hebt al gekozen om dit op een bepaalde manier te doen, je weet al met elkaar hoe je denkt en werkt, dan is helder waarom je dit doet en wat het moet bijdragen. Dan moet het verband met de strategie en nog wel zijn, maar het heeft niet de hoogste vorm van aandacht.

Analytical capabilities:

Deze Analytical capabilities zijn voor mij als marketeer van cruciaal belang voor CX. Het liefst zou ik als marketeer dat op basis van machine learning / AI er een next best action wordt geleverd die ik

dan ga uit serveren in alle kanalen aan de klant en dat we vanuit marketing die next best action alleen nog maar hoeven vorm te geven. Wat we willen is dat de techniek op basis van al het gedrag in de customer journey bepaalt wanneer het relevant is om een bepaalde interactie te hebben en met wie. Hiervoor is een goed datamanagement nodig. En EA kan een hele goede rol spelen om dit te realiseren, je moet die analytics dan goed hebben staan in je organisatie. De EA Competence is dan zeer belangrijk, EA Method and Tools, Managerial Support zijn veel. Operational Personnel Involvement is ook belangrijk, hier gaat ook de skillset van mensen een rol spelen, ze moeten hiermee kunnen omgaan en ook begrijpen wat eruit komt. Op die manier hangt dit ook weer samen met Resources, deze is ook veel. Organizational Issues en Strategy Linkage is weer gemiddeld. Als je datagedreven wilt zijn en dit ook wilt inzetten voor je hele zinnige zorgstrategie, dan is deze Analytical capabilities heel belangrijk om daarmee de feedback te geven van je realisatie en er mee te kunnen managen.

Als laatste is eigenlijk mijn opmerking dat als je het hebt over hoe onze architectuur nu is ingericht en alles niet met elkaar praat en niet customer centric is, dan is datamanagement en dat op een makkelijke manier ontsluiten als actionable data naar klanten iets waarvan ik dat als een grote uitdaging zie. En of dat in Analytical Capabilities zit, dat is niet alleen daarin denk ik, maar het is wel een belangrijke basis.

3. Documenten

5. Is er bij u documentatie (memo's, besluiten, etc.) bekend die meer inzicht kan geven over CEM, EA en hun raakvlak bij <case-organisatie> die ter inzage kan worden verkregen?

<Deze vraag is niet gesteld i.v.m. beperkte tijd voor het interview>

6. Interviewverslag 2^e onderzoeksrunde met respondent 6 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 3-12-2019 13.00-14.00 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 6

Conceptuitwerking gereed op: 13-12-2019

Definitief op: 19-2-2019

1. Openingsvragen

1. Rol van de respondent?

De respondent is expertleider Data Innovation & Analytics. Hij geeft binnen dit expertteam leiding aan de (data) analisten die inzichten aan belanghebbenden leveren, bijv. het kernteam CX. En wij zijn met name actief binnen Marketing om hun te voorzien van goede inzichten. Als expertleider begeleid ik mensen in hun ontwikkeling. Ik ga over de resources en de beschikbaarheid. Ook ben ik ook betrokken bij het inhoudelijk aspect, waar gaat de organisatie heen en wat zouden we dan moeten weten om daaraan zo goed mogelijk bij te dragen.

2. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

Met EA heb ik nog niet veel te maken, ik hoop dat dat wel wat meer wordt. En met CX gaat die relatie tot het leveren van de juiste informatie/inzichten zodat de marketeers hun werk daarmee kunnen optimaliseren. Dat is veelal achteraf inzichten geven. En we willen nu richting Machine Learning en Artificial Intelligence oplossingen gaan om bijvoorbeeld een kanaal te voeden zodat gepersonaliseerde content / opties mogelijk zijn. Bijv. op de website (Mijn omgeving) andere content en opties afhankelijk van het betalingsprofiel van een klant. Dan zit je wel meteen met een vraagstuk hoe we dat gaan inrichten in het IT-landschap en wat er verder bij komt kijken. Van daar uit komt er wel een relatie met EA, hoe gaan we dit doen, hoe ziet deze oplossing eruit.

2. CEM capabilities en Enterprise Architectuur Adoptiefactoren

Model toelichten vanuit 1e ronde: 'Referentiemodel CEM Capabilities en overige aspecten'

3. Wat zijn de eerste gedachten bij het referentiemodel in relatie tot Enterprise Architectuur?

Mijn eerste gedachte is om het om het model wat gemakkelijker te maken. Er staan heel veel lijntjes om de onderlinge samenhang/relaties/afhankelijkheden mee aan te duiden, maar de chronologie mis ik hierin: wat doe je eerst en wat volgt daarop. Hoe de onderdelen samenhang, dat komt wel logisch over en is herkenbaar.

De relatie leggen van dit model naar EA vind ik lastig omdat ikzelf verder af sta van architectuur. Onze architectuur voor data science is misschien ook weer wat anders dan de nieuwe architectuur die wordt geschetst, hoe ontsluiten we data en wat voor BI-architectuur heb je nodig om de gewenste inzichten te kunnen leveren. De samenhang zit er denk ik dat als we EA voor heel de organisatie zien, we dan bijv. ook een specifieke CX architectuur hebben. En dan is er een

afhankelijkheid met de BI architectuur, als daarin zaken wordt neergezet om iets te willen waarmaken in de markt dan komt voor ons vaak het gedoe erachteraan of en hoe we daar goede informatie uit kunnen halen. Wordt daarin de juiste data gelogd, ontsluiten we daarin het juiste zodat er goede analyses kunnen worden gemaakt. Het ontsluiten van data is een onderdeel van ons aandachtsgebied, een ander onderdeel is onderzoek naar hoe mensen onze organisatie zien, hoe ervaart men onze dienstverlening. En dat wil je op allerlei vlakken meten en je wilt dat in lijn met elkaar doen, zodat je daar ook weer inzichten kan halen. Je wilt bijvoorbeeld een hele klantreis zien met alle interactiemomenten en wat de klantbeleving daarin doet. En de klant kan verschillende kanalen gebruiken, maar je wilt je onderzoek zo inrichten dat je de hele reis kan beschouwen. Dat is ook een vraagstuk voor mij, hoe houdt dat verband met de architectuur. En dat is eigenlijk een organisatiebreed vraagstuk. Het raakt niet alleen ons landschap, maar iedereen die iets met data doet of wilt, daar zit de afhankelijkheid in met elkaar. Een andere relatie met architectuur is waar het volledige klantbeeld opslaan en hoe ontsluiten we dat. Zit dan bijvoorbeeld in het CRM-systeem of bij ons, helemaal achteraan in de keten, in onze BI architectuur waarin alle data bij elkaar staat en ga je dan daar dat klantbeeld opbouwen. Als je vervolgens met Machine Learning aan de slag wilt, dan moet je BI architectuur zodanig onderhouden zijn en moet zo goed overzicht bieden dat je ook weet dat dat altijd werkt. En daar zit de relatie met Enterprise Architectuur zodat je weet welke data waarvandaan komt, waar deze staat, hoe deze zich aan elkaar relateert en hoe je deze data maximaal inzet zodat deze weer voor je gaat leven en de organisatie voedt met inzichten. Dat is van belang voor Customer Experience Management, als je gaat lezen in de literatuur wat mensen op dit vlak verwachten, dan zie je dat grote financiële instellingen en nutsmaatschappijen de lat neerleggen. Deze aanbieders bieden zelfs voordat een bepaalde behoefte er is, al informatie aan hierover aan de klant. Bijv. de voorspelling van je toekomstig verwachte uitgaven. En naar dat niveau moeten wij dus ook. Dus voor mij is CX niet alleen achteraf inzichten leveren, maar ook hoe kunnen we werken met die data in de operatie, hoe kunnen we de touchpoints voeden met informatie. En je kan ook nadenken over nieuwe interactie. Bijv. suggesties geven, een voorbeeld dat we aangeven dat ze nog 1 fysiobehandeling vergoed krijgen als we a.d.h.v. de locatie kunnen herleiden dat ze bij hun fysiotherapeut zijn. De technische mogelijkheden zijn er, je komt dan echter wel op ethische en juridische vraagstukken of je dit wel wilt. Maar je zou klanten op deze wijze ook kunnen helpen in het invullen van hun zorgbehoefte. En dit soort toepassingen van BI is waar wij in de nabije toekomst mee willen helpen aan het bieden van een optimale klantbeleving.

CEM Capabilities en mate van relevantie adoptiefactoren.

4. Wilt u met behulp van de interviewtool per CEM capability de relevantie van de adoptiefactoren waarden en wat is daarbij uw overweging?

Customer Experience visie en strategie, Customer-centric orientation binnen de organisatie:

Ik zou het wel mooi vinden als we zouden nadenken zonder remmingen, zonder lasten van architectuur etc. Dus dan eerder denken over waar we willen we naar toe met CX en daarna over wat hoort dan daar bij. Maar je kan ook het argument hanteren van waar ik op CX heen wil wordt bepaald door een aantal elementen. En architectuur is er daar misschien één van. Dat zijn mijn twee ideeën daarbij. Maar ik zou het belang van EA Competence dat inschatten op twee, weinig. En hetzelfde eigenlijk voor EA Method and Tools. En dat is eigenlijk voor de meeste factoren, eigenlijk wil je zonder remmingen de lijnen uitzetten van waar we naar toe gaan. En dan ga je dat daarna organiseren. *<Er ontspint zich een discussie over de invalshoek van de vraagstelling: wil je bekijken*

hoe je een CEM capability kan realiseren met EA of je gaat CEM implementeren m.b.v. EA en wat is dan van belang? Met deze laatste invalshoek is de interviewtool verder ingevuld. >

Met de invalshoek dat je EA gaat inzetten om CEM te implementeren, dan zijn eigenlijk de capabilities 'Customer Experience visie en strategie' en 'Customer-centric orientation binnen de organisatie' allebei zacht zijn, die gaan over mens en dan zou de impact van EA daar minimaal op zijn. Dan zijn allebei de rijen van EA adoptiefactoren '2-weinig'. Het zijn elementen waar je rekening mee houdt, maar ze zijn 'zacht'. Maar voor de rijen daarna, de capabilities 'Customer journey and touchpoint design', 'Analytical capabilities' zijn vrij 'hard' want je bent dan al in de fase dat je ermee aan de slag gaat. En dan heb je een sterke afhankelijkheid van je architectuur, hoe ziet die eruit en maakt dat waar wat we willen.

De score van 'weinig' voor de EA adoptiefactoren is ook gebaseerd op de indruk dat de CEO of het niveau eronder, diegene die werkt aan de CX visie/strategie dat dan doet met de Enterprise Architectuur in zijn achterhoofd. Die begint met wat willen we doen en laat dat plan zien aan een stel mensen met allerlei rollen die daaraan zouden kunnen bijdragen, en die gaan met elkaar dan bekijken hoe we dat zouden kunnen waarmaken. En omdat je hier het lijntje met EA elke keer legt, dan is dat voor die eerste twee capabilities weinig. Voor onze huidige werkgroep CX is die relatie met EA er ook niet direct, er zit in het kernteam CX geen Enterprise Architect. Er zit wel een andere architect in de groep, deze doet het zeer goed en ik ga ervan uit dat deze overleg heeft met de Enterprise Architect. Voor mij is EA of CX architectuur of hoe je het ook noemt niet dat waar ik elke dag mee bezig ben. Voor mij wordt dat meer vertaald in dat we bijvoorbeeld bepaalde tooling in huis hebben of dat ons landschap er 'zo' uit ziet. Dat de lijntje van de app, web, CRM etc. dat die op een bepaalde manier lopen en ik ben geïnteresseerd in hoe kunnen we daar dan de juiste data uithalen, waar sla je dat op. En nadien hoe kan je dat dan weer terug geven. Of dit door een Enterprise of CX of andere architect moet worden gedaan, dat maakt mij niet zo uit, wel is helder dat er een architect moet zijn om te voorkomen dat het een warboel wordt en niet goed wordt nagedacht over de toekomst.

Customer journey and touchpoint design:

Bij deze capability zie ik meer belang voor EA en de adoptiefactoren. Deze adoptiefactoren spelen een grote rol in het ontwikkelen van een klantreis en interactiemomenten. Als voorbeeld, drie jaar geleden hadden we nog geen app waarin je alles zelf goed kon regelen. Als daar niet goed over was nagedacht, de rol in het landschap, dan gaat dat niet zo goed. Het is inmiddels onderdeel voor de klantreis van een heleboel klanten. Om deze reden zie ik dat deze EA adoptiefactoren belangrijk zijn, een 'veel'. En tussen deze factoren onderling kan ik moeilijk een onderscheid maken, dit is meer uitvoerend. Dat wordt meer een taak van een MDT, ik kan mij wel voorstellen dat richtlijnen daarbij kan helpen.

Analytical capabilities:

Voor het realiseren van de Analytical capabilities zie ik EA wel van belang, zoals eerder aangegeven is deze 'veel'. Ik denk dat het enorm zou helpen voor de realisatie hiervan als er over de architectuur in relatie tot andere zaken al is nagedacht, dat er richtlijnen liggen en het daardoor ook snel kan gaan. Dit zijn dingen die nu soms anders zijn, ook vooral het idee dat je niet achter ontwikkelingen in het landschap aan loopt. EA kan zeker bijdragen in het beter en voorspoedig realiseren hiervan. Het biedt bijvoorbeeld ook in relatie tot je externe afhankelijkheden betere aansluiting tot je landschap en EA.

3. Documenten

5. Is er bij u documentatie (memo's, besluiten, etc.) bekend die meer inzicht kan geven over CEM, BI, EA en hun raakvlak bij <case-organisatie> die ter inzage kan worden verkregen?

Ja, er is voor de SDA (het nieuwe BI-landschap) een powerpoint met de architectuur van ca 148 slides waarin de nodige afhankelijkheden etc. in zijn opgenomen. Daar is wel het nodige van. Maar ik heb in mijn eigen werk deze weinig nodig. Voor mij is de grootste afhankelijkheid met architectuur en het landschap dat ik zoveel mogelijk data eruit kan halen. En vanuit mijn rol is het ook belangrijk dat ik vraag/aangeef wat we aan data willen hebben en welke inzichten ze willen hebben of zouden kunnen krijgen. Maar hoe en waar dat vandaan komt is nu iets waar ik soms nu meer mee aan de gang moet dan me lief is. Ik wil gewoon die data hebben om samen met andere mensen aan de slag te kunnen om interessante inzichten hier uit te halen. En EA kan daarbij helpen, vooral ook met het op een goede en relatief snelle manier realiseren binnen gestelde richtlijnen. Anders blijft architectuur bij schitterende plaatjes schetsen en dan biedt het geen meerwaarde.

7. Interviewverslag 2^e onderzoeksrunde met respondent 7 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 17-12-2019 15.15-16.10 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 7

Conceptuitwerking gereed op: 22-12-2019

Definitief op: 22-12-2019

1. Openingsvragen

1. Rol van de respondent?

Ik ben directeur van een bedrijfsonderdeel 'Strategy, Sourcing, Cybersecurity and Change' en dit maakt deel uit van de divisie Datacare. Mijn rol zit op snijvlak van Business & IT, alle beleidsmatige en compliance zaken zitten in mijn portefeuille en sinds 1 oktober heb ik Vendormanagement en Business & Continuitymanagement ook erbij gekregen.

2. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

Eén van de onderwerpen die in mijn aandachtsgebied zit is Enterprise Architectuur, uiteindelijk ben ik daar eindverantwoordelijk voor, de architecten vallen onder mijn bedrijfsonderdeel. Met de directeur CC&SS heb ik een 'common agreement' m.b.t. architectuur dat hij dit functioneel bestuurd i.v.m. zijn persoonlijke interesse en ervaring. Samen komen we er op die manier uit, ik stuur alleen bij op het moment dat ik dit vanuit mijn perspectief benodigd vind. Ik heb er wel een mening over en volg de ontwikkelingen hierop ook heel goed. Ik vind dit heel belangrijk en met name dat we de EA goed hebben staan. Dat heeft wel een tijd geduurd en we zijn nu op het punt dat we de belangrijkste elementen waar je als organisatie goed over moet hebben nagedacht, dat we deze elementen nu wel 'te pakken' hebben. Op deze manier doen wij EA binnen de organisatie. Inhoudelijk ben ik betrokken door o.a. de besluitenlijst van de Architectuurboard te lezen, weten waar de Enterprise Architecten mee bezig zijn. En als er escalaties zijn, dan escaleert dit vaak naar mij en grijp ik in. Kortweg betreft het procesbewaking en Management by Exception. Daarnaast ben ik betrokken vanaf de kant van Business Change, wat ook één van mijn afdelingen en stuur ik de Informatie- & Portfoliomanagers en Business Informatie Analisten aan. Binnen Business Change hebben we diverse teams op thema's. 1 van deze thema's is CX, dit is het Kernteam CX wat door Respondent 2 (IPM'er) en Respondent 3 (Senior IT Architect) getrokken is. Dit thema is heel belangrijk voor de koers die de divisie Klant&Merkpartners ([KMP] = commercie) vaart en om die reden ben ik hierbij actief betrokken geweest om te begrijpen waar ze mee bezig zijn, waar ze naar toe willen, wat doen ze nu, welke kant gaat het op. Begin dit jaar zijn er allerlei zaken en losse initiatieven m.b.t. dit thema besproken in een heidesessie met KMP en heb ik aan KMP gevraagd om een duidelijke 'CX'-stip op de horizon voor de organisatie. We doen namelijk allerlei initiatieven, hebben meerdere klantmissieteams die bezig zijn met één van de vele stappen waaruit de customer journey bestaat, maar vraag mij af waar dit samen komt; wat willen wij uiteindelijk bereiken voor de klant? Wat is het grote doel? Wat is onze overall visie? En dat lijkt nu te gaan ontstaan, het begint nu bij elkaar te komen, maar twaalf sub thema's onder het CX thema is nog steeds veel en ik ben nog op zoek om dit meer te kaderen zodat we focus krijgen. Focus helpt om dit helder te krijgen. Daardoor is het beter

te bespreken gedurende het proces van het maken van keuzes om duidelijk te krijgen wat we gaan doen om dat te realiseren. Oftewel beide elementen EA en CEM zitten verankerd in mijn portefeuille. En vanuit deze verantwoordelijkheid overleg ik ook met een aantal stakeholders bij KMP om het belang van weten waar we naar toe willen en wat we willen hebben zodat we het IT portfoliomanagement hiermee kunnen voeden in het maken van investeringskeuzes. En als voorbeeld, voor mij is dat niet genoeg als je zegt dat je de allerbeste app van de zorgverzekeraars wilt hebben. Is dat dan het ultieme doel waar we met zijn allen naar toe werken? Ik kan mij dat slecht voorstellen. Ik wil weten wat dat dan is en waarmee onderscheidt die app zich dan van andere zorgverzekeraars. En dat op zich staat al los van mijn gedachte dat ik denk dat een klant zijn selectie van een zorgverzekering niet doet op basis van de functionaliteit van de app van deze zorgverzekeraar waar hij pas in kan als hij verzekerde is, dat speelt dan pas. Oftewel, wat is het dat ik bij ons wel zou kunnen en ergens anders niet waarmee wij ons kunnen onderscheiden. En dat is nog niet heel duidelijk geworden, maar de aanhouder wint, het wordt al beter. En het is een essentiële vraag; wat vinden wij wat CX voor ons is. En ik snap wel dat je dat niet helemaal precies weet. Een ander voorbeeld hiervan is telefonie. We voeren hele programma's uit voor callreductie: minder en korte telefoongesprekken om de kosten te reduceren, het moet efficiënter en effectiever. Eigenlijk hebben we het liefste geen telefoontjes. Maar aan de andere kant zeggen we: je mag ons niet bellen voor een standaardvraag, maar als het belangrijk is, dan mag je mij wel bellen. Dus als het een hygiëncall is, dan liever niet. Maar als jij zorg nodig hebt, ik kan bijv. bemiddelen, als het een waardecall is, dan mag je ons wel bellen, graag zelfs. Maar de vraag is wat is een waardecall. En dat maken wij het probleem van de klant. Dat is ingewikkeld, we geven een dubbel signaal. Aan de ene kant zeggen we dat je ons niet mag bellen, maar als wij het waardevol vinden, dan mag je ons wel bellen. En daar snap ik dan weinig van als klant terwijl ik hier werk. Ik kan dat nog enigszins volgen, maar dit is niet uit te leggen aan mijn vader? Die zegt gewoon 'als ik wil bellen, dan bel ik. En het maakt mij niet uit waarom.' En dat doen veel klanten. Zodoende is dit een heel interessant vraagstuk waarin we nog wel een aantal slagen kunnen maken. En op deze manier zit het in mijn aandachtsgebied.

2. CEM capabilities en Enterprise Architectuur Adoptiefactoren

Model toelichten vanuit 1e ronde: 'Referentiemodel CEM Capabilities en overige aspecten'

3. Wat zijn de eerste gedachten bij het referentiemodel in relatie tot Enterprise Architectuur?

Ik zie hier niks in waarin ik in één keer de link leg naar Enterprise Architectuur. Ik zie hier heel veel termen met verbanden naar elkaar. En bij Customer Centric Orientation denk ik dat dat over de klant gaat, net zoals bij Customer Experience visie en strategie, dat gaat ook over de klant en dat moet je hebben. Customer Journey and touchpoint design hebben we hier denk al aardig in beeld bij KMP, daar is hun hele organisatie op ingericht, daar hebben we al over nagedacht. En op je vraag of ik hier een link mee kan leggen naar EA, dan zie ik die niet direct. Behalve dat EA voor mij wel een manier voor mij zou zijn die dit zou moeten enablen. Voor mij is dit referentiemodel meer van dat er wordt nagedacht over CX en daar horen een aantal dingen bij. Uiteindelijk ga je daar niet meer over nadenken maar wil je er ook iets mee, je gaat naar de implementatie. En je hebt dus een architectuur nodig waarmee je dat kan enablen. Er staan links de capabilities die we als organisatie zouden willen, en met EA gaan we de transformatie leiden van IST naar SOLL. Waarbij de EA zodanig moet zijn opgesteld dat dat ook kan, want als je een architectuur hebt die dat niet ondersteund dan wordt het heel erg ingewikkeld. Je wilt eigenlijk ook dat als er iets veranderd, dat dan niet meteen de hele EA verandert. Dus zo'n EA is misschien wel wat statischer dan de realisatie van de capabilities. Die EA moet zodanig opgesteld dat je de wendbaarheid van je organisatie kan

ondersteunen. Je kunt het je niet veroorloven om een EA te hebben die bij elke gewenste business verandering aangepast moet worden. De EA is een object/zaak/methode die je in staat stelt je organisatie te laten 'ademen'. Hij moet gedreven zijn op de grote thema's en de punten daarbinnen moeten er gewoon in passen. En je hebt daar hele modellen voor tegenwoordig dat dat ook kan. In het verleden had je alleen monolithische structuren, dat is makkelijk maar daarin is je wendbaarheid ernstig beperkt. Maar als je op dit moment kijkt naar Enterprise Data Architectuur en Enterprise Service Architectuur, waarbij integratie ook belangrijk is en dicht tegen de Enterprise Data Architectuur zit, dan kun je deze wel zo maken dat er een hele grote wendbaarheid komt op dit vlak van CX. En die wendbaarheid is benodigd om adaptatievermogen te realiseren. Ik zie de relatie van dit referentiemodel met de genoemde aspecten, dat de EA dit moet enablen. En de 'operatie' aan klanten leveren is bij onze organisatie het cluster Customer Process en dat is redelijk stabiel, dat is voor een EA niet zo spannend. Zo'n CX gebeuren is spannender, je moet bepalen om je mee beweegt of vooruit gaat op de markt, of je misschien ergens achter blijft, dat is het meest dynamische stuk van je organisatie tegen de EA aan. En in die zin vind ik die relatie ook interessant, want de procesmatige kant vind ik voor een EA helemaal niet zo spannend. Maar die CX kant wel. En als je EA goed hebt staan, dan zou de invloed van CX op die EA niet groot moeten zijn. Maar daar moet je goed over nadenken. Wij hebben een Enterprise Service Architectuur [ESA], als je voorkant wat lossier hebt van je achterkant, en dat is ook wat we willen, dan creëer je daarmee ook wendbaarheid. CX gaat toch ook wel over die voorkant, met die ESA kan je wat gemakkelijker wat gaan doen in de backoffice daarvoor. Je administratieve processen en systemen kunnen dan door de ESA meer flexibel worden ingezet naar de buitenkant van de organisatie waar je klanten en hun CX zit. En het interessante is, en dat is iets waar wij als organisatie wel eens aan voorbijgaan, is dat ik het wel eens beschouw vanaf een soort logistiek proces. En dat veel dingen die wij nu zelf nog doen in de administratie, dat neer te leggen bij de klant. Dat is begonnen met het declaratieproces, in plaats van dat jij dat met de post in stuurt en wij het dan gingen inscannen om het te kunnen verwerken in onze systemen, scan jij je factuur nu in met de app en wordt deze meteen automatisch verder verwerkt in onze systemen. En daarmee verplaats je een deel van je achterkant naar je voorkant. Maar daar moet die achterkant wel tegen kunnen, je vraagt ook wel meer van die achterkant hoewel dat niet heel spannend zou moeten zijn. En ik denk dat we aan de voorkant nog veel meer dergelijke dingen gaan bedenken. En voor mij is EA en de domeinarchitecturen faciliterend hierin. En als je dat goed doet, dan staan ze en kan je erop terugvallen. En daarbij doet mee dat als je een klant c.q. business hebt die niet precies weet wat hij wilt, en je moet toch iets doen in de technologie, dan kun je ook niet anders dan iets kiezen wat nog ruimte biedt voor een latere keuze. De EA moet dan bestand zijn tegen hun vraag in de toekomst, je moet een toekomstvaste keuze maken die veel vrijheid behoudt voor een latere specifieke invulling van CX zodra dat inzicht er wel is. Dat is een belangrijk architectuurprincipe wat juist relevant is voor CX zodat je in de implementatie de vrijheid houdt om op basis van voortschrijdend inzicht dan een verdere invulling/keuze te kunnen maken. En uiteindelijk hoop je dat als je een goede Enterprise Data Architectuur hebt, je hele applicatielandschap veel meer plug-and-play kan worden. En wat je ziet is dat wij nog veel bezig zijn met de data van 1 bron naar de andere bron migreren en zorgen dat dit via een generiek beschikbare service ontsloten kan worden. Maar het ideaalbeeld is dat je die data hebt staan in een structuur waarin je wilt werken en het maakt niet uit welke applicatie ik daar tegen aan hang want ik heb dat in services beschikbaar en het praat met elk datamodel in welke applicatie dan ook. En als die applicatie die data nodig heeft, dan voorzien we daarin met services. En als we die applicatie niet meer nodig hebben, dan weet ik zeker dat ik die data nog heb en kan ik deze applicatie vervangen door iets anders. Je haalt dan de functies van de applicaties uit elkaar in de gelaagdheid van je architectuur, de opslag en bewerkingslogica is dan gescheiden in je IT landschap. En daar moet je in je EA goed over nadenken: hoe doe je dat in die gelaagdheid, hoe kies

je dan die services, hoe kies je de plek voor je data, welke data is voor jou belangrijk en welke niet? En uiteindelijk staat die klant altijd centraal, dat is ons bestaansrecht. Daarmee hou je rekening als je nadenkt over referentiemodellen, CX, EA: 1 ding staat vooraan en dat is dat je de klant moet kunnen bedienen. De data van de klant is dan het belangrijkste, dus je hebt dan wel een aantal uitgangspunten waarbinnen je dat kunt doen. Bottomline is dat ik een Enterprise Architectuur, maar ook een domeinarchitectuur, feitelijk alle architectuur als enabler. Die moet faciliteren wat jij als organisatie wilt. En EA speelt een rol in de transformatie om een visie en strategie in een organisatie te realiseren, zowel voor het schetsen van de gewenste situatie en als besturingsmethodiek/principe. En dit heeft ook geleid tot de opzet van onze EA. Deze is opgezet als vijf laag model waarbij de stakeholders de bovenste laag vormen en de data de onderste laag. In de platen zijn de relaties tussen lagen (Stakeholders, Personen, Processen, Applicaties, Data) en elementen visueel inzichtelijk gemaakt. En kan daarmee ook zien dat als je ergens iets gaat aanpassen, wat voor effect dat daaronder en daarboven heeft. En dat helpt in het denken over hoe zo'n wereld in elkaar zit en wat het zou betekenen als je een bepaalde verandering wilt doorvoeren. De EA helpt je met organiseren, maar is op die manier ook heel richtinggevend.

CEM Capabilities en mate van relevantie adoptiefactoren.

4. Wilt u met behulp van de interviewtool per CEM capability de relevantie van de adoptiefactoren waarderen en wat is daarbij uw overweging?

<Tijdens het interview is per EA adoptiefactor de relevantie bepaald voor de vier geselecteerde capabilities. In dit interviewverslag is dit verwerkt volgens de structuur waarin de andere interviews ook zijn uitgewerkt om uniformiteit in de dataweergave te behouden.>

Customer Experience visie en strategie:

Bij ons is deze nog te onduidelijk, deze hebben wij nog niet. En met EA ga je deze niet afdwingen. Andersom geldt ook dat als jij een goede EA hebt, dat het eigenlijk niet uitmaakt wat er voor CX visie en strategie wordt verzonnen.

De adoptiefactor EA Competence is in het algemeen belangrijk om een transformatie d.m.v. EA vorm te geven en de adoptie door de organisatie te vergroten. Voor deze Capability is deze echter minder van belang. De adoptiefactor EA Method and Tools is gemiddeld van belang. Governance is hier wel belangrijk, deze scoort een 'veel'. De adoptiefactor Managerial Support zou hierbij kunnen helpen, zonder zou het zelfs niet gaan, zodoende is het 'veel'. Operational Personnel Involvement is hier gemiddeld van belang. Als het goed is, dan kunnen Organizational Issues nooit veel effect hebben op de realisatie van je capabilities onder een EA driven change. Hij is belangrijk om te weten waar de issues zitten, zodat je dit kan managen. Maar de crux is om je in de visie hierdoor niet te laten beperken. Eigenlijk moet je door issues in de dagelijkse operatie niet door laten afleiden. Je visie moet daar los van staan, het is je ultieme doel. De waan van de dag mag je lange termijn realisatie niet beperken. Dus deze adoptiefactor scoort 'veel'. De factor Resources is altijd belangrijk, deze is 'Veel'. Dit is voor alle vier de capabilities is het belangrijk om daarvoor de juiste mensen aangehaakt te hebben. Als je dat niet lukt, dan ga je niet krijgen wat je wilt bereiken met je CEM implementatie. Je hebt op elk aspect mensen met andere competenties nodig en dat moet je heel goed managen omdat als je de verkeerde resources hebt, je het risico loopt op verkeerde output. Het verband met strategie is hier heel belangrijk, Strategy Linkage scoort een 'Zeer veel'.

Customer-centric orientation binnen de organisatie:

De EA Competence gaat je niet helpen bij het creëren van een klantgeoriënteerde organisatiecultuur, deze is 'zeer weinig'. EA is naar mijn mening niet het vehikel waarlangs je een klantsensitieve organisatie gaat verkrijgen. Daar heb je andere dingen voor nodig en zou ik de EA nooit voor gebruiken. Cultuur is een lastig ding, EA kan je hierbij wel helpen wat de plek van de klant is, maar daarmee heb je nog niet de cultuur veranderd. Je kunt met EA wel de klant-awareness verhogen, maar ik weet niet of je dat kan zien als de cultuur veranderen. De adoptiefactor EA Method and Tools is niet belangrijk, deze is zeer weinig. EA methodieken of tooling gaan geen cultuur veranderen, dus ook zeer weinig. Governance is hier wel iets belangrijker, maar nog steeds 'weinig'. Je hebt altijd Management Support nodig. Als je management hebt wat de klant niet centraal stelt, dan gaat CEM niet gebeuren, Managerial support is een hygiënische kritische succesfactor en daarom scoort deze 'veel'. Operational Personnel Involvement is hier ook belangrijk, juist bij het personeel moet het gaan gebeuren, die hebben contact met de klant. Dit is 'veel'. Als dit niet lukt, dan zal CEM ook niet gaan lukken. Issues in de organisatie hebben altijd effect op hoe mensen er mee om gaan, hoe chagrijnig ze worden, het sentiment kan een effect hebben op een cultuurverandering, Organizational Issues scoort 'gemiddeld' voor deze capability. De factor Resources is altijd belangrijk, deze is 'Veel', zie toelichting bij 'CX visie en strategie'. Strategy Linkage scoort hier 'Veel', het verband met strategie is hier belangrijk. Vanuit de visie en strategie dient te komen hoe wij willen omgaan met de klant en hoe dat in onderdeel is van ons werk. De cultuur is daar misschien een afgeleide van om daar invulling aan te geven, maar de waarden moeten al vanuit de visie duidelijk zijn. De cultuur moet zich (gaan) aanpassen aan de visie en de strategie, een klantgeoriënteerde cultuur is een gevolg van de visie en strategie waarin een goede klantbeleving het uitgangspunt is.

Customer journey and touchpoint design:

De EA Competence scoort hier hoger omdat het bij deze capability zeker zou helpen/benodigd is, deze is scoort veel. En de factor EA Method and Tools is hiervoor ook belangrijk omdat de methodiek je structuur gaat bieden bij de implementatie. En Governance is ook 'veel' omdat je hier de EA aan het concretiseren bent. De adoptiefactor Managerial Support is hier minder belangrijk, deze is gemiddeld omdat je hier al meer in de realisatie zit. Operational Personnel Involvement is hier nog belangrijker, het personeel moet het gaan uitvoeren, deze is 'Zeer veel'. Dit zijn de mensen die echt weten wat de klant wilt en het echt gaan doen en ook weten hoe dat het beste zou gaan werken, dit heeft betrekking op implementeren in je dagelijkse operatie. De factor Organizational Issues is hier ook heel belangrijk; ook hier geldt dat je de korte termijn niet de langere termijn wil laten beïnvloeden. Het ontwerp mag je niet laten frustreren door het 'hier en nu'. De factor Resources is altijd belangrijk, deze is 'Veel', zie toelichting bij 'CX visie en strategie'. Strategy Linkage is hierbij ook belangrijk.

Analytical capabilities:

Ook voor deze capability scoort de EA Competence 'veel' omdat het benodigd is om deze capability te realiseren. En de factor EA Method and Tools is hiervoor ook belangrijk omdat de methodiek je structuur gaat bieden bij de implementatie. En Governance is ook 'veel' omdat je hier de EA aan het concretiseren bent. De adoptiefactor Managerial Support is hier minder belangrijk, deze is gemiddeld omdat je hier al meer in de realisatie zit. Operational Personnel Involvement is hier nog belangrijker, het personeel moet dit gaan uitvoeren, deze is 'veel'. De factor Organizational Issues is hier ook belangrijk; ook hier geldt dat je de korte termijn niet de langere termijn wil laten beïnvloeden. Deze adoptiefactor is van belang bij alle vier de capabilities, het managen van Organization Issues is wezenlijk van belang om te zorgen dat de lange termijn realisatie van de EA plaatsvindt en niet wordt verstoord door de korte termijn issues c.q. de waan van de dag. De factor

Resources is altijd belangrijk, deze is 'Veel', zie toelichting bij 'CX visie en strategie'. Strategy Linkage is hierbij ook belangrijk.

3. Documenten

5. Is er bij u documentatie (memo's, besluiten, etc.) bekend die meer inzicht kan geven over CEM, EA en hun raakvlak bij <case-organisatie> die ter inzage kan worden verkregen?

Welke in ieder geval belangrijk is, is de plaat waarin de EA in 5 lagen is uitgewerkt omdat hierin ook CX onderdeel is van de EA. En voor CX is het document van belang met de 12 CX thema's. Hiermee is doorgedacht op CX en dat heeft geresulteerd in de CX-piramide. *<Beide documenten zijn reeds in bezit van de interviewer via de functionarissen die deze hebben opgesteld.>*

8. Interviewverslag 2^e onderzoeksrunde met respondent 8 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 28-11-2019 10.00-11.00 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 8

Conceptuitwerking gereed op: 8-12-2019

Definitief op: 19-12-2019

1. Openingsvragen

1. Rol van de respondent?

De respondent is directeur van Customer Contact & Standard Solutions, hij is verantwoordelijk voor de run en ontwikkeling van de informatiesystemen van de organisatie.

2. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

De respondent is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van de systemen waarmee CEM wordt ondersteund en is in het directieteam portefeuillehouder voor Enterprise Architectuur vanuit het inhoudelijk perspectief.

2. CEM capabilities en Enterprise Architectuur Adoptiefactoren

Model toelichten vanuit 1e ronde: 'Referentiemodel CEM Capabilities en overige aspecten'

3. Wat zijn de eerste gedachten bij het referentiemodel in relatie tot Enterprise Architectuur?

Capabilities zijn niet direct een primair onderdeel van Enterprise Architectuur maar zijn wel een essentiële factor om te zorgen dat je succesvol gebruik kunt maken van bepaalde architectuur. Architectuur maak je om je bedrijfsstrategie de komende jaren goed te kunnen blijven ondersteunen inclusief alle richtingen die dat uitgaat. Daarin voorzie je allerlei ontwikkelingen waarvan Customer Experience Management er één is. Daarbij is het belangrijk dat hand-in-hand de capabilities in de organisatie meegroeien. Want anders loop je het risico dat je verkeerde investeringen doet, teveel geld uitgeeft, maar ook dat je zaken op het juiste moment introduceert of dat het niet succesvol wordt gebruikt. Uiteindelijk leidt architectuur tot het installeren van allerlei ondersteuning en hulpmiddelen. Maar het succes daarvan wordt maar ten dele bepaald door de hulpmiddelen zelf, het wordt ook bepaald hoe de organisatie daarmee om kan gaan. Als we dan kijken naar CEM dan hebben wij het beeld dat we waarschijnlijk alles in huis hebben om de zaken die belangrijk zijn voor CEM te ondersteunen en we zien geen reden om andere tooling aan te schaffen of keuzes te maken. Waar het vooral om gaat is hoe richten we het; hoe richten we het in; hoe gebruiken we het en welke functionaliteiten willen we het eerst gaan gebruiken in overleg met de stakeholders. Eigenlijk wordt het tempo meer bepaald door de ontwikkeling van de capabilities, dan door de keuzes die we moeten maken in de architectuur. De afgelopen jaren is toegewerkt naar een nieuwe architectuur waarmee de CEM capabilities kunnen worden ingevuld en nu zitten we in de fase om deze capabilities meer vorm te geven. Een mooi voorbeeld hiervan is met een relatie naar CEM is het 'bouwblok' Sitecore, onze contentmanagement-omgeving. Die omgeving kan ook een aantal andere dingen zoals o.a. Marketing Automation die nu in gebruik worden genomen terwijl toen we het

installeerden voelde het aan als een grote, dure auto voor iemand die net zijn rijbewijs heeft. Op dit moment zie je dat de organisatie leert gebruik te maken van de extra functionaliteiten en hier nog verder in moeten groeien in het ontdekken van alle toepassingen. Maar de selectie van deze tool is al op voorhand gemaakt, waarbij je een beoordeling maakt of we een omgeving kunnen vinden die voor de organisatie geschikt is en op alle klantcontactkanalen zinvol is te gebruiken. Je moet met dergelijke keuzes altijd anticiperen op de toekomstige wensen, maar wel voor zover dat ook realistisch is, het moet fit for purpose zijn. Een volwassenheidsmodel speelt bij deze keuzes een rol.

CEM Capabilities en mate van relevantie adoptiefactoren.

4. Wilt u met behulp van de interviewtool per CEM capability de relevantie van de adoptiefactoren waarden en wat is daarbij uw overweging?

Customer Experience visie en strategie:

Het gevaar wat hier op de loer ligt in het praten over EA is dat het te snel gaat over de onderliggende keuzes op bijvoorbeeld componenten en systemen terwijl dat relatief weinig te maken heeft met waar het om gaat in Customer Experience visie en strategie. Aan de andere kant kan de uitleg bij de keuze die we willen maken in de EA wel leiden tot een goede discussie over hoe daar naar gekeken wordt. Een voorbeeld is het feit dat je kiest voor een centrale CRM-omgeving en wat je daar mee wilt doen, en waarom je die keuze maakt vanuit de EA, leidt automatisch tot reacties van stakeholders hoe zij aankijken cq. wat ze willen weten over een relatie die in de CRM-omgeving wordt opgeslagen op basis van de veronderstelling dat ze dat weten. Er zit op deze wijze een trigger naar elkaar, maar het is niet de belangrijkste reden om EA te bedrijven. Als je kijkt vanuit de capability Customer Experience visie en strategie dan is die met name de EA adoptiefactor 'Strategy Linkage' belangrijk. Want als de strategie niet begrepen wordt door/in de architectuur en omgekeerd als de stakeholders onvoldoende betrokken zijn op de definitie van de strategie, dan heb je een groot risico op verkeerde keuzes. Om die reden scoort deze adoptiefactor 'Zeer veel', dit moet naadloos passen. De dialoog tussen de stakeholders van de capability en het opstellen van de EA is een heel essentieel onderdeel waar wij als organisatie ons nog verder in kunnen ontwikkelen. Er zijn best veel zaken goed gedaan met EA, maar EA wordt nog niet breed gedragen in de organisatie, we zijn hier op een relatief laag niveau vanuit het holistische perspectief gezien. Dat zegt overigens weinig over de kwaliteit van de gemaakte keuzes, er wordt hier veel aandacht aan besteed, maar het is nu merendeels een IT-aangelegenheid en je ziet dat de manier van praten over EA zich aan het ontwikkelen is in de organisatie. In het verleden was dit vaak 'punt'-gedreven, maar CEM vereist een totaalbeeld van waar je naar toe wilt. En wij werken bij de EA ook met beelden waar je naar toe zou kunnen werken, het is eigenlijk een soort contingency planning, je moet rekening houden met meerdere scenario's en vandaar uit maak je keuzes. Maar je moet er wel op letten dat je het gesprek over die keuzes wel voert, want keuzes leiden tot investeringen, investeringen moeten leiden tot gedragenheid en dan moet je begrijpen wat dat is. Dat is vanuit het EA perspectief, omgekeerd moet je niet de verkeerde kant opgaan vanuit de IT-divisie om te voorkomen dat de business niet meer begrijpt in welke richting je aan het ontwikkelen bent. Om die reden is die link met de strategie zo belangrijk.

De EA adoptiefactor Resource Allocation is laag omdat dit er niet zoveel mee te maken heeft. Organizational Issues is wel belangrijk, onze organisatie heeft een gecentraliseerde IT en ook een redelijk gecentraliseerde bedrijfsonderdelen. Als dit een omgekeerde combinatie zou zijn, met heel veel afzonderlijke business units die elk voor hun eigen product/marktcombinatie gaan, dan heb je

vanuit EA best een lastig gesprek. Want iedereen kijkt dan sec naar zijn deel en dan is het best lastig om daar een uniforme/ gedeelde EA visie op te verkrijgen omdat men niet vanuit 1 strategie/visie werkt. De adoptiefactor Operational Personnel Involvement is gemiddeld van belang, je moet wel de werkvloer betrokken hebben, maar voor deze CEM capability is het vooral belangrijk dat dit op het hoger managementniveau gedeeld en gedragen wordt. Die moeten het 'waarom' verder wel uit kunnen dragen. Om die reden scoort Managerial Support zeer hoog. Governance is wel belangrijk, het EA proces moet wel een bepaalde transparantie hebben. Nu ligt er nog veel bij de Architectuurboard wat een IT-divisie orgaan is en verloopt het involvement van de stakeholders veelal via Informatie&Portfoliomanagent. De onderliggende besluitvorming vindt vaak plaats door gesprekken met stakeholders in aparte sessies over een onderwerp. De governance is wel aanwezig, maar vooral onderwerp gedreven. Hier zou nog wel iets in kunnen worden verbeterd. De adoptiefactor EA Method and Tools is niet belangrijk voor deze CEM capability en soort zeer laag. Dit wordt belangrijker wanneer je overgaat naar de uitvoering van de CEM visie en strategie, dan helpt een goede methodiek en ondersteunende tool wel om de eenheid te houden in taal, definities, etc. Maar dan ben je al in de fase van implementatie.

Customer-centric orientation binnen de organisatie:

Voor deze capability zijn er maar drie zeer belangrijk voor de EA adoptie: Governance, Managerial Support en Strategy Linkage. Operational Personnel Involvement is belangrijk en de rest is minder belangrijk. Het belang van de EA Competence is gemiddeld, we zijn niet de organisatie om steeds meer met EA te doen. Het heeft te maken met hoe je je organisatie richt, waarover je praat met je mensen, welke strategieën je neerzet, waar je focus op ligt, welke dingen je belangrijk maakt. EA moet dat kunnen vertalen. Maar dat bereik je niet door meer EA te gaan doen, vooral niet als het cultuur betreft.

Customer journey and touchpoint design:

De EA moet dit kunnen ondersteunen, verder heeft dit minder een relatie met EA. De vorige twee capabilities hebben betrekking op de vormgeving van de EA, maar hier zit je al op het niveau van specificaties van de implementatie. Het heeft wel iets te maken met bepaalde keuzes van de EA. Bij deze capability gaat de adoptiefactor EA Method and Tools een belangrijkere rol spelen zoals eerder aangegeven. Managerial Support en Operational Personnel Involvement is ook belangrijk en de andere EA adoptiefactoren zijn hiervoor niet belangrijk, deze scores laag. Resources is sowieso in het algemeen niet zo'n belangrijke adoptiefactor, resourcemanagement is onderdeel van het (dagelijkse) managementproces. Strategy Linkage is hiervoor ook minder belangrijk, omdat je dat verband tussen de huidige en gewenste EA al hebt en nu deze gewenste EA aan het realiseren bent, je bent al wat verder.

Analytical capabilities:

Om de Analytical capabilities te kunnen invullen is de EA Competence belangrijk want je dient wel rekening te hebben gehouden in de EA met deze capability, de keuzes zijn belangrijk. EA Method and Tools is minder belangrijk, dit is ondersteund. Governance is juist wel belangrijk om deze capability te realiseren, je moet hier aandacht voor hebben. Managerial Support is gemiddeld van belang. Operational Personnel Involvement heeft weinig te maken met deze capability en scoort 'weinig'. De EA adoptiefactor Organizational Issues is hier wel belangrijk i.v.m. performance. Resources is hier ook belangrijk, de juiste resources zijn nodig in de verschillende organisatieonderdelen om deze Analytical capabilities vorm te geven en op de juiste manier de relatie met EA te behouden. Als je weinig cijfers hebt en je hebt weinig feiten verzameld en te weinig data, dan wordt het moeilijk een

gesprek te voeren over EA keuzes anders dan op een gevoelsmatig inzicht. Gesprekken op gevoelsmatig inzicht zijn vaak een slechte basis voor besluiten over EA. Juist door dit soort dingen (Analytical capabilities) door je bedrijf heen goed te organiseren, krijg je de juiste discussie ter tafel. Voor CEM is dit juist nodig, door data goed te verzamelen en te verwerken tot inzichten blijf je weg uit die gevoelsmatige discussies wat een klant belangrijk vindt. Vaak is wat de klant belangrijk vindt heel persoonsgedreven en dan krijg je rare uitkomsten in je CEM. Door goed te analyseren zijn je keuzes te onderbouwen met feiten. Dit komt met name doordat je voor CEM moet kijken naar gedrag, klantbeleving is voor ieder persoon anders maar het gedrag biedt je dit inzicht. Strategy linkage is voor deze Analytical capabilities heel belangrijk en soort 'zeer veel' omdat hiermee duidelijk wordt of de strategie ook waar wordt gemaakt.

3. Documenten

5. Is er bij u documentatie (memo's, besluiten, etc.) bekend die meer inzicht kan geven over CEM, EA en hun raakvlak bij <case-organisatie> die ter inzage kan worden verkregen?

Met name de zaken die worden opgesteld voor de Architectuurboard zijn hier van belang. Hiervoor wordt voorwerk verricht door de Enterprise architecten samen met Informatie & Portfoliomanagement, deze memo's zijn belangrijke documenten. Wat ook belangrijk is, zijn de documenten waarin de uitkomsten beschreven zijn van gezamenlijke dagen. Op deze dagen zijn we aan het kijken naar de visie en ambitie op CEM. Het is belangrijk dat we de meningen van de betrokken personen hebben vastgelegd zodat we hier op kunnen terugkijken en waarmee we gezamenlijk weer een verdere invulling hierop kunnen vaststellen in een kerngroep, of we echt allemaal op dezelfde manier naar bepaalde materie kijken.

De documenten die worden gebruikt voor het onderbouwen van keuzes in de architectuur, die verlopen in principe altijd langs een aantal vaste governance-afspraken, welke aspecten die je moet belichten, en daarin wordt ook rekening gehouden met de zaken die belangrijk zijn vanuit IT-perspectief en vanuit de stakeholders. Die worden ook op die manier beoordeeld. En het voorwerk zit vaak in de zaken die bijvoorbeeld in zo'n kerngroep met een bepaald bedrijfs onderdeel worden uitgewerkt. En daarin voor je de gesprekken. Soms zie je dat je al eerder keuzes hebt gemaakt op architectuurgebied en moeten we wat op de muziek vooruitlopen om met de keuze alvast voldoende ruimte te hebben om deze gesprekken goed te kunnen voeren met de business. Je moet ook rekening houden met bepaalde timing-aspecten, wanneer wil je als bedrijf bepaalde resultaten bereikt hebben, dan moet je bepaalde investeringsbesluiten wel afdoende vroeg kunnen nemen. Je ziet dat die gesprekken een beetje hand-in-hand gaan, het is niet altijd waterval terwijl enerzijds strategiedenken dit sterk heeft en implementatie veel meer agile werken is. Die combinatie heb je hier ook continue nodig. Het constant aanpassen op de (benodigde) ontwikkelingen van de organisatie is een constant aandachtspunten voor EA, want je wilt een omgeving creëren waarin het mogelijk is om bij te sturen en fine te tunen op specifieke zaken die je als organisatie belangrijk vindt zonder dat je elke keer terug moet naar de tekentafel of een investering moet doen. Dus heb je een eerdere fase is het met name van belang dat je voldoende gevoel hebt ontwikkeld en onderbouwd welke kanten je op beweegt. En kijk je vanuit je strategische planningsproces meer naar welke thema's er op ons afkomen, welke zaken vinden we al afdoende afgedekt in onze EA en waar moeten we aan de bak omdat het over enkele jaren belangrijk gaat worden en het realiseren ervan een lange doorlooptijd kent en we anders te laat zijn. Of ook omdat je voorziet dat bepaalde capabilities die in de toekomst nodig zijn niet meer voldoende ondersteund blijven worden in de omgeving die je nu hebt. Daarop zul je vroegtijdig moeten gaan nadenken wat je dan gaat doen, ga je vervangen of ga je uitbreiden, etc. En daarbij moet je altijd rekening houden met het feit hoeveel

je er voor over hebt, het kostenperspectief is altijd aan de orde bij een keuze. Je werkt met een beperkte portemonnee en dat helpt ook in het maken van keuzes. Als je een ongelimiteerde funding hebt, dan duurt het over het algemeen langer dat we een keuze maken, dan met een gelimiteerde funding. Je blijft dan oriënteren op een onbeperkt aantal keuzes, je keuzeproces wordt zeer ingewikkeld. E vaak wordt er ook teveel gekocht waardoor er onbeheersbare situaties ontstaan. Kostenbeheersing is denk ik wat een goede strategie ook drijft. Want voor een goede strategie, en een goede EA moet je gedwongen worden keuzes te maken. En je moet jezelf beperkingen opleggen om het eenvoudig te houden, geen enkele EA is er bij gebaat dat die ingewikkeld is. En geen enkele bedrijfsvoering is gebaat bij ingewikkeldheid. En ingewikkeldheid heeft te maken met teveel mogelijkheden, teveel paden, teveel functionaliteiten, teveel individuele wensen. Dat moet je inperken, de beste manier om dat in te perken is minder geld. Er zit daar wel een optimum in, je moet niet onder een ondergrens duiken, dan wordt je te traag omdat je geen snelheid meer hebt in je implementatie. De grootste vertraging zit nooit in de implementatiefase maar in alles daarvoor, maar in de vormgevingfase van een transformatie. De meeste organisaties verliezen zichzelf in ellenlange discussies over strategie en het maken van keuzes waarbij alles elke keer weer opnieuw vanaf een andere invalshoek worden bekeken. Dan is het geld al weg voordat er überhaupt iets is gerealiseerd. Het is voor EA soms nodig om alvast een keuze te maken en verder te gaan en dan gaandeweg deze keuze te herijken.

9. Interviewverslag 2^e onderzoeksrunde met respondent 9 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 3-12-2019 11.00-12.00 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 9

Conceptuitwerking gereed op: 12-12-2019

Definitief op: 19-12-2019

1. Openingsvragen

1. Rol van de respondent?

De respondent heeft als rol Technology Officer Customer Contact. Hij is verantwoordelijk voor alle kanalen die te maken hebben met Customer Contact. Dat zijn: de website, de open en gesloten omgevingen, de app, chatbot, CMS en CRM-systemen, alle systemen die te maken hebben met interactie met de klant.

2. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

De organisatie is bezig met het neerzetten van het Customer Experience platform. En het toekomstbeeld is dat de mensen (doelgroep: alle inwoners van NL) op onze digitale omgevingen binnen komen afhankelijk van wie ze zijn/hoe ze inloggen of zich kenbaar maken diensten krijgen aangeboden. Dat is het overkoepelend beeld waar we naar toe willen, specifiek is dat wij een platform maken waarmee het mogelijk is om klantreizen te maken in een digitale wereld. Maar het is niet alleen digitaal, een stukje telefonie behoort ook tot mijn aandachtsgebied. Met dit CX platform zijn we de enabler voor de Customer Experience. We maken de basiscomponenten en basissystemen en de business kan daar hun eigen content aan toevoegen, hun eigen websites maken, wij enablen dat. Dat wordt gedaan volgens een bepaalde architectuur, we hebben daarin keuzes gemaakt; welke systemen welke functionaliteit afdekken, hoe onze referentie architectuur is ingevuld. En de relatie met Enterprise Architectuur is best wel een spannende, in hoeverre sluit dit nu aan bij de bedrijfsstrategie? We hebben hier de 'Zinnige zorg' strategie en wat daaraan gerelateerd is, is 'betaalbare zorg'. En daar zit de haak met de EA, hoe krijg je betaalbare zorg voor elkaar: een van de onderdelen daarvan is om een digitale verzekeraar te zijn/te worden. We transformeren daar naar toe, de overtuiging is dat als mensen hun taak kunnen afronden in één van de digitale kanalen naar keuze, ze ons niet gaan bellen en dan scheelt dat geld. En op die manier dragen we bij aan de betaalbare zorg.

2. CEM capabilities en Enterprise Architectuur Adoptiefactoren

Model toelichten vanuit 1e ronde: 'Referentiemodel CEM Capabilities en overige aspecten'

3. Wat zijn de eerste gedachten bij het referentiemodel in relatie tot Enterprise Architectuur?

Allereest twee dingen: 1. Wat absoluut belangrijk is dat als je met customer experience werkt, het essentieel is dat klantgerichtheid op de eerste plaats moet komen. 2. Het tweede dat belangrijk is, dat is performance. Als je het hebt over customer experience, dan is het allerbelangrijkste dat het functioneert en met een goede snelheid. Voor onze business is er gedwongen winkelnering, maar als

je een bol.com bent of een andere webshop, dan haakt die klant af na 3 seconden wachten. Dus los van alle functionaliteit die je biedt, moet die klant in jouw omgeving terecht komen en voldoende snel geholpen worden. Dat zie ik niet terug in dit referentiemodel en zou ik daar wel in verwachten. Om een goede customer experience via digitale dienstverlening te bieden is een goede performance die aansluit bij de klantverwachting belangrijk. En dat vergeten we vaak met zijn allen. We zijn namelijk heel erg functioneel bezig met zijn allen, wat moet die klant allemaal doen; wordt de klant goed geholpen? En performance vergeten we, vorig jaar was ik op een bijeenkomst van Forrester en de eerste slide over CX die luidde 'Performance is No. 1'. Als jij niet performende systemen hebt, dan kun je het allemaal vergeten die hele customer experience. Daar begint het mee. En dat je een visie & strategie en klantgeoriënteerde cultuur moet hebben, dat is logisch. En je moet de data hebben. En dat merken we nu, we hebben binnen de organisatie nog onvoldoende data. We hebben de data overal, maar we hebben het nog niet goed kunnen ontsluiten, dus je kunt onvoldoende keuzes maken. Want je krijgt te maken met enorme keuzestress omdat er heel veel mogelijkheden zijn om te gaan doen. En alles draagt bij een CX of aan callreductie. En het waarom en het wat is een vraagstuk omdat je de data niet hebt. Wat je dan ziet is dat er op gevoel keuzes worden gemaakt, dan doe je allerlei dingen en dan neemt de klanttevredenheid niet toe. En vervolgens denk je 'hoe kan dat nou?'. Visie en strategie is ook belangrijk, wat (welk klantcontact) vang je waar af. We hebben een strategie waarin je 'Digital first' hebt, dus dat is het kanaal waar je de klant geholpen moet worden. We hebben nog een digital supportlaag en uiteindelijk de persoonlijke aandacht voor calls. De echt waarde toevoegende klantcontacten, die echt persoonlijk zijn, zitten in die derde laag. En zo proberen we zoveel mogelijk in de eerdere lagen efficiënt klantcontacten af te handelen en op die manier kom je aan dat kostenperspectief. Een call kost een bepaald bedrag en we proberen binnen een kanaal te kijken wat de toegevoegde waarde is en welke kosten daarmee samenhangen om te zorgen dat dat relevant blijft. En dat valt binnen klantreizen en customer interaction design. En onze commerciële organisatie is ingericht op klantreizen. Voor mijn teams is dat niet zo, wij zijn als building block Web (IT-divisie) facilitator. We zijn daarmee begonnen bij Klant&Merkpartners, eerst stonden creatie en operatie los van elkaar. De creatie vindt plaats in klantmissieteams, nu is operatie daar ook bijgebracht in de vorm van cirkels waarin zowel een frontoffice als backoffice medewerkers samen deze klantreizen bedienen. De operatie is in deze cirkels ingedeeld voor bepaald deel van het klantsegment op basis van bepaalde criteria en de creatieteams die daarbij zitten die werken voor dat gedeelte van de organisatie. En op die manier combineren we operatie met creatie. Maar eerder was het zo dat voor de touchpoints in de klantreizen missieteams zijn neergezet, die multidisciplinair zijn om op die plek daarmee de klant zo goed mogelijk te bedienen.

Voor mij is de Enterprise architectuur datgene wat ervoor moet zorgen dat de strategie die je als bedrijf hebt, wordt vertaald naar processen, capabilities en uiteindelijk applicaties en data. Het is zoals ik het zie een wisselwerking aan de top, hoe je de visie en de ambitie van een bedrijf verwerkt naar een werkende organisatie, het geeft vorm aan de benodigde transformatie. En wat ik wel mis is dat aspect, ik vind dat in onze organisatie veel van de architectuur gericht is op het neerzetten van iets. Ik zou verwacht dat het management committee zou sparren met de Enterprise architecten over hoe we dit gaan doen, die digitale transformatie naar de digitale verzekeraar. Wat je ziet is dat het een niveau lager zit, onze architecten vullen dat in met oplossingen. Er is geen overkoepelend bedrijfsmodel met daarin onze hoofdprocessen, waar we naar toe moeten transformeren, daar zie ik te weinig van terug bij ons. Ik weet wel dat er een gelaagd model is gemaakt, maar ik zie dat nog niet besproken worden met de directeuren. EA zou hierin een rol moeten spelen, het gesprek wat je over transformatie voert is bepalend voor alles. Hoe je de transformatie vormgeeft, hoe je je organisatie inricht. Je hebt een visie en strategie en wat zijn onze primaire processen die wij hier doen om van A naar B te komen. En hoe ga ik dat faciliteren. Dat gesprek wordt nu door de

directeuren gevoerd, er worden geen ontwerpen gemaakt hoe de organisatie er bijvoorbeeld uit zou moeten zien om dit te bereiken wat wij met die visie en strategie willen. Daar zit geen ontwerpbureau tussen en dat zou de Enterprise Architectuur moeten doen. En wat je vaak ziet is dat onze Enterprise Architecten heel technisch gedreven zijn. Ze proberen dat nu wel te doen door te kijken naar hoe het er over 5 jaar uit zou moeten zien. Maar de neiging is om toch op applicatieniveau te gaan denken, wat moeten we dan met die applicatie? En te weinig, naar mijn mening, vanuit waar staat het bedrijf voor, waar gaat het naar toe en hoe ziet dat eruit. En dan komt later die verdiepingsslag naar verschillende lagen in de EA waarvan applicaties er 1 is. Het komt tot een bepaalde hoogte, maar het mist de kapstok, het waarom.

CEM Capabilities en mate van relevantie adoptiefactoren.

4. Wilt u met behulp van de interviewtool per CEM capability de relevantie van de adoptiefactoren waarderen en wat is daarbij uw overweging?

Allereerst heb ik net een betoog gehouden dat ik Enterprise Architectuur mis en toch zijn we in staat om CEM neer te zetten. Dan is de vraag wat je hier moet invullen.

<EA is vanuit het holistische perspectief beschouwd, met dit uitgangspunt heeft het gesprek zich verder ontvouwd.>

Customer Experience visie en strategie:

Om deze capability te realiseren is de EA Competence weinig relevant. En het gaat al helemaal niet om methodieken en tooling, dus EA Method and Tools scoort ook laag. Wat hier zeer belangrijk is, is Managerial Support. Deze is überhaupt cruciaal in het succes van CEM. Hier is de CEO een van de drijvende krachten voor CEM. En deze kijkt verder niet naar EA. Als je het over dit soort veranderingen hebt, en het neerzetten van visie en strategie, dan is Managerial Support altijd cruciaal. Misschien hebben we het wel als EA-driven change neergezet, we hebben de organisatie wel, maar het is nooit zo dat het vanuit een bepaalde Enterprise Architect is neergezet. Dus het gevolg kan wel hetzelfde zijn als dat een Enterprise Architect het zou neerzetten omdat we de organisatie wel ingericht hebben volgens klantreizen en klantprocessen. We hebben gekozen voor een integrale klantgerichte architectuur, dat zou allemaal het gevolg kunnen zijn van een EA. En wat je ziet is dat we met het kernteam CX de enabler, het Customer Process Platform neerzetten. En dit is wel input voor de middellangetermijnplanningen. En we zijn er op die manier naar gaan kijken, wat vinden we nou belangrijk en waar gaan we in investeren. Dan ben ik misschien iets genuanceerder dan het niveau wat je zoekt. Hij wordt nu helderder, met dit dan is Governance belangrijk om deze capability te realiseren. Operational Personnel Involvement is wel belangrijk, bij ons zijn dat de 'cirkels' (multidisciplinaire teams voor klantcontactafhandeling). De factor Organizational Issues heeft weinig invloed. Wat wel speelt is dat we (IT-divisie) met de business in conflict zijn over de invulling van de reorganisatie bij ons. En dat remt wel en zit op het niveau van visie en strategie, dat er verschillende beelden heersen en dat heeft juist op de realisatie van CEM impact. Maar Resources heeft zeer weinig invloed op het vormen van deze Customer Experience visie en strategie. Strategy Linkage is daarentegen cruciaal, dit geeft richting. We zijn daar binnen die enabler naar op zoek om het de juiste richting te geven. Anders kom je er niet uit.

Customer-centric orientation binnen de organisatie:

Deze capability heeft vooral betrekking op gedrag. In de enabler CX is de klantbelevingspiramide gemaakt, dit is een soort Maslow-piramide waaraan in de top 'Positiviteit' zit en onderaan zit 'Moet op orde zijn'. En zo'n piramide zou onderdeel moeten zijn van de EA. Dit zijn de

klantbelevingsprincipes waarop je je CEM implementatie op gaat baseren, je kunt er alles tegen aan gaan houden. Het geeft antwoord op wat we moeten gaan doen, hoe mensen zich moeten gaan gedragen, welk systeem moeten we in de lucht hebben, welke informatie wisselen we uit. Je hebt je CEM visie en strategie vertaald in principes en deze principes ga je onderdeel maken van je cultuur. Dit kan met en zonder EA, wij hebben het gedaan zonder EA, als IT hebben wij aan de business gevraagd op welke principes IT moet prioriteren, wat is de kapstok waaraan wij onze ontwikkelingen moeten ophangen, wat willen jullie nou eigenlijk. Toen is de business gekomen met de merkbeloften en de principes. Maar hierin had EA een rol moeten spelen en moeten vertalen in processen, data, etc. etc. Dit zou onder begeleiding van EA moeten kunnen en dan heb je waarschijnlijk een snellere en betere manier om dit voor elkaar te krijgen, je hebt het dan in de hele organisatie gehangen. Met dat als uitgangspunt dan is de adoptiefactor EA Competence en EA Method and Tools veel. Governance is dan ook veel, je hebt dan een structuur waarin je de organisatorische, culturele en technische aspecten aan het ophangen bent in de organisatie. En dat is belangrijk, want dat is waar wij (zonder EA op dit vlak) nog zwemmen. Managerial Support is gewoon belangrijk, dus dat is 'veel'. Operational Personnel Involvement is zeer belangrijk, de medewerkers zijn bepalend in de klantbeleving, zij moeten het juiste beeld hebben. Een tevreden medewerker levert tevreden klanten op. Organizational Issues is minder van belang. De factor Resources is hier ook wat belangrijker, maar scoort nog gemiddeld. Strategy Linkage is zeer belangrijk, het is cruciaal, het is de 'Why': waarom doen wij dit, wat verwachten wij van jullie. Het zit hem heel erg in het continu duidelijk maken waarom wij dingen doen, de link met visie en strategie geven hier de richting aan.

Customer journey and touchpoint design:

EA wordt nu minder belangrijk, EA is vooral op de voorgaande capabilities (Customer Experience visie en strategie, Customer-centric orientation) belangrijk. De EA Competence is hier nog wel benodigd, deze is gemiddeld. Je hebt een referentie nodig, je moet weten waar de ontwikkeling van deze capability aan opgehangen moet worden. EA Method and Tools geeft structuur, het is ook gemiddeld. De Governance is veel omdat je hier ook te maken hebt met de organisatie en cultuur. Voor Analytical capabilities is deze Governance weinig van belang. De adoptiefactor Managerial Support blijft ook hier belangrijk, het management moet commitment geven op het overall niveau en met het inrichten is er steun nodig om het voor elkaar te krijgen, het wordt heel risicovol als het management er niet achter staat. Operational Personnel Involvement is zeer belangrijk, zonder lukt het niet. De factor Organizational Issues is belangrijk, je gaat je focus leggen op je klantreizen waar het nu niet goed gaat. De issues gaan hier meer meespelen in de keuzes die je hier op dit implementatieniveau maakt. Het is cruciaal. In dit licht is een slechte performance niet goed voor je imago, maar gezien de behoorlijke groei van het klantenbestand afgelopen jaar zijn er van buitenaf naar binnen gekeken, dan zijn andere factoren dus veel bepalender binnen de zorgverzekeringswet dat jij meer verzekerd hebt, uiteindelijk is het toch prijsperceptie. Nu de prijzen dichter bij elkaar liggen, zie je dat mensen geen verschil zien en niet meer gaan veranderen van zorgverzekering. En dat is iets specifiek voor de bijzondere markt waarop wij actief zijn. En klantbeleving en klanttevredenheid zijn wel heel belangrijk, maar de vraag is tot hoe ver ga je, wat is zinvol? Hoeveel gaan we erin investeren? En dat is ook het punt van andere divisies, Zorg bijvoorbeeld ziet meer in het helpen om de ziekenhuizen goedkoper zorg te verlenen, waarom investeren we niet meer daar in? Dan kunnen we goedkoper zorg inkopen en dan kan de premie nog meer omlaag. En in deze afweging tussen de verschillende strategieën, zou EA een goede rol kunnen spelen omdat dit over de gehele organisatie, alle divisies heen gaat. Wat je hier nu ziet is dat commercie hun eigen strategie hebben gekozen; het kruis: we gaan kosten besparen en een hogere klanttevredenheid realiseren door te digitaliseren, en opereert daarmee redelijk zelfstandig en probeert daarmee hun

kostenbesparing te realiseren voor hun divisie. Maar er zijn drie divisies, hoe is dan die balans daar over heen. De adoptiefactor resources begint hier nu belangrijk te worden, welke experts heb je en hoe kun je die betrekken in het neerzetten van de klantreizen. Strategy Linkage blijft belangrijk, deze is 'veel'.

Analytical capabilities:

Het probleem met Analytical capabilities is je data en vooral de hoeveelheid. Je verzameld heel veel data, maar wat moet je er nou mee. Dan kan de EA een waarde hebben in het bepalen wat nou belangrijk is. Als het goed is heb je een visie en strategie afgesproken en de organisatie en processen etc. aangepast. En uiteindelijk heb je die data nodig om inzicht te geven zodat je die visie en strategie kan toetsen en verder invullen. De EA kan hierin een rol spelen door richting te geven welke data en inzichten hierbij nodig zijn. De EA Competence is hiervoor belangrijk, deze scoort 'veel'. EA Method and Tools is hiervoor niet heel belangrijk, dit is weinig, evenals Governance en Managerial Support. Operational Personnel Involvement is juist wel heel belangrijk, je wilt dat de realisatie van de visie en strategie goed kunnen worden gemeten en op alle niveaus er inzicht is om hierop te kunnen bijsturen. De adoptiefactor Organizational Issues is hier wel belangrijk, je moet bewaken dat de data goed is, als deze incorrect is heeft dat veel invloed op het adaptatievermogen en verbeter je niet. Je moet zorgen dat je deze Analytical capabilities kan realiseren en dat de impact van wat er nu speelt in de organisatie hier geen invloed op heeft. Het gevaar is dat deze capability niet gerealiseerd wordt. Resources zijn hiervoor ook heel belangrijk, je hebt echte experts nodig om dit te kunnen realiseren, dit is cruciaal. De resources die deze Analytical capabilities vormgeven zijn het onderscheidend vermogen om als organisatie je data op een goede manier te kunnen gebruiken. Data is data, maar betekenisvolle data is informatie. Strategy Linkage is 'veel', zonder deze capability weet je niet of je strategie en visie werken.

3. Documenten

5. Is er bij u documentatie (memo's, besluiten, etc.) bekend die meer inzicht kan geven over CEM, EA en hun raakvlak bij <case-organisatie> die ter inzage kan worden verkregen?

Nagenoeg alle documentatie die bij mij hierop bekend is, gaat over de enabler: het customer experience platform. Dat is echt onze kapstok in die zin, die wordt ook gerelateerd aan de visie en de strategie. Belangrijk is hierbij ook het agile gedachtegoed, in principe proberen we net voldoende documentatie te hebben om te kunnen doen wat we willen doen, hoe minder, hoe beter. Een paar goede platen die voor iedereen helder zijn en rechtstreeks kunnen worden gerelateerd aan de visie en strategie is echter wel noodzakelijk. De 'Why' moet duidelijk uitgetekend zijn en een kader bieden waarin iedereen zijn rol kan pakken en het verder zelf kan invullen, we zijn allemaal professionals.

10. Interviewverslag 2^e onderzoeksrunde met respondent 10 van het onderzoek naar de rol van Enterprise Architectuur bij de implementatie van Customer Experience Management

Interview afgenomen op: 17-12-2019 13.00-14.10 op locatie van de case organisatie

Interviewer: Django Dijker

Geïnterviewde: Respondent 10

Conceptuitwerking gereed op: 23-12-2019

Definitief op: 27-12-2019

1. Openingsvragen

1. Rol van de respondent?

Mijn rol is Enterprise Architect.

2. Relatie met CEM en EA binnen de case organisatie?

Wij hebben binnen de organisatie de afgelopen jaren vanwege de grootte en complexiteit dat we het EA speelveld hebben opgedeeld in twee gebieden, die te kenmerken zijn als de harde en de soft kant van IT. De soft kant van IT is met name mijn aandachtsgebied. Dan hebben we het over o.a. de backoffice, BI, Big Data, documentmanagement, kennismanagement ed. En de andere 'harde' kant is security, Cloud, infrastructuur ed. Dat is eigenlijk het gebied van mijn collega. En we hebben eigenlijk twee hoofdapplicaties binnen het bedrijf; dat is CX/CRM, met o.a. Salesforce en de andere kant, dat is het declaratiesysteem OHIBO. OHIBO is echt onderdeel van mijn kavel en het hele CX deel wat daar om heen zit, dat zou meer bij mijn collega horen. Momenteel zijn wij al een tijd op zoek naar een nieuwe collega, dus bij tijd en wijle neem ik dat er wel bij, het is echter momenteel slechts een beperkt aandachtsgebied voor mij. Ook hebben wij nog een drietal IT architecten die daar van af weten en met name één senior architect die daar veel van af weet. En op dit aandachtsgebied pakken zij ook een stuk EA mee in hun werkzaamheden voor het kernteam CX.

2. CEM capabilities en Enterprise Architectuur Adoptiefactoren

Model toelichten vanuit 1e ronde: 'Referentiemodel CEM Capabilities en overige aspecten'

3. Wat zijn de eerste gedachten bij het referentiemodel in relatie tot Enterprise Architectuur?

Ik verwacht een verband tussen datamanagement en het volwassenheidsmodel. Is in deze view niet het belangrijkste, maar zie wel dat deze ontbreekt. Verder is deze wel compleet qua capabilities waarmee CEM ingebed zou moeten worden in de organisatie. Architectuur technisch is dit prima zo op te stellen. Wat ik echter ook minstens zo belangrijk vindt is de adaptie hiervan binnen de organisatie. Dat je de capability 'Analytical capabilities' nodig hebt is volkomen duidelijk, data is ons grootste asset in de organisatie, ook omdat we geen tastbare producten hebben. Dus dat betekent dat al onze kansen, trends en bedreigingen zit bijvoorbeeld in die data. Om dat er uit te halen heb je de 'Analytical capabilities' nodig. Maar in hoeverre zit die competentie al opgesloten in onze strategische personeelsplanning, in hoeverre maakt het onderdeel uit van ons HR wervings- & selectiebeleid dat mensen over die kennis en kunde beschikken? En dat geldt ook voor de andere CEM capabilities die in dit referentiemodel zijn opgenomen, in hoeverre is het onderdeel van het HR-beleid, in het starten van nieuwe projecten, in het zorgen dat dit wordt ingebed en omarmt in de

cultuur? Dus ja het referentiemodel klopt, maar daarmee krijg je het nog niet verkocht. En dat heeft betrekking op adaptie van de organisatie hiervan en adoptie dat het ook in alle facetten wordt omarmd en doorgevoerd zodat we hier ook op gaan letten. Zodat we bijv. ook mensen gaan aannemen die kunnen omgaan met data en statistiek. Inmiddels maakt dit een onderdeel uit van alle economische HBO en WO opleidingen. En toch is dat niet één van onze (belangrijkste) selectiecriteria als we nieuwe mensen aannemen. Een andere vraag is hoe gaan we dat klantbelang, die customer centric orientation, vooropstellen? Hoe gaan we er voor zorgen dat onze marketing automation inderdaad 360 graden om die klant heen draait? Dat die marketeer daar ook daadwerkelijk iets mee kan? En dat we die data gaan interpreteren zodat wij nog beter die belangen van de klant weten, hoe we hem kunnen aantrekken. Ook hoe we hem af kunnen stoten, niet zozeer dat we dat willen, maar dat we weten wat we niet moeten doen. Uiteindelijk betekent dat dat het niet alleen architectuur is om CEM voor elkaar te krijgen, maar ook dat hele feest eromheen. En adaptie is ook de manier van ontwikkeling van CEM in de toekomst in de organisatie en de EA.

Binnen de organisatie hebben we de afgelopen jaren vrij veel architectuur bedreven, we hebben een soort van vijf lagen model. Wat je daarbij ziet is dat als je al die architecturen op elkaar plot, dat we heel veel hebben gedaan op het gebied van IT, infrastructuur en applicaties, de semi-harde kant. Bijv. diverse platformen (SalesForce, SiteCore), de shift naar Cloud, een BI/Big data platform. Maar als je dan verder naar boven kijkt in het vijf lagen model en dan kom je op de laag organisatie en processen, en klanten en dienstverlening, dan zie daar veel minder architecturen. En als je dan kijkt naar wat bijv. Forrester op dat vlak schrijft in een playbook over CX, dan zie je dat die architecturen gaan veranderen. Je ziet dat men eerst voornamelijk gefocust is op technische architectuur. De volgende stap is dan meer focussen op data architecturen en de stap daarna, en dat is slechts 3% van de bedrijven die zich daar bewust van zijn, dan gaat het veel meer op architectuur om te sturen op 'Outcome & Values'. En ik denk dat wij als organisatie nu een goede stap richting stap twee moeten gaan maken, dat is eigenlijk die business architectuur, data architectuur, eigenlijk ook veel meer de adoptie van CEM. Hoe ga je eigenlijk die 'spullenboel' die je op de onderste twee lagen hebt, goed kunnen combineren om dat te bereiken. En daar hebben we nog wel heel wat stappen te zetten. Maar dat betekent dus ook dat zaken als storytelling, stakeholdermanagement, etc. veel belangrijker worden. Het wordt veel belangrijker om het ook te gaan vatten in onze strategische plannen. En dat is iets anders dan 'we moeten onze klant centraal stellen'; hoe dan? Het betekent iets voor je marketing, je commercie, je personeel, etc. En ik denk dat de relevante zaken wel onderdeel zijn van dit referentiemodel. En kritische succesfactor zou ook juist die adoptie kunnen zijn, hoe gaan we dat goed doen.

CEM Capabilities en mate van relevantie adoptiefactoren.

4. Wilt u met behulp van de interviewtool per CEM capability de relevantie van de adoptiefactoren waarderen en wat is daarbij uw overweging?

Customer Experience visie en strategie:

Ik denk dat we daar als Enterprise Architect betrokken moeten zijn, we zouden hierbij vertrouwd adviseur moeten zijn. En om deze capability te realiseren kan je goed zonder EA. Als je als bedrijf weet hoe je klantbediening eruitziet, hoe maak ik mijn klant gelukkig, hoe trek ik hem aan, hoe stoot ik hem af, het is als organisatie zeer belangrijk dat men weet wat men wilt hebben en hoe men dat voor ogen heeft. Ik kan daarbij als adviseur dienen, maar dat kan ik ook als persoon, daarvoor hoeft ik niet als EA aangehaakt te zijn. Een dergelijke visie/strategie en afgeleide transformatie kan leiden tot EA veranderingen, maar dat hoeft niet. Het kan ook zijn dat wij vanuit de EA veranderingen aandragen die interessant kunnen zijn en kunnen leiden tot een organisatietransformatie. We

kunnen zaken aangeven als kans of als trend om mogelijk op in te spelen en dat zou ook voor CEM kunnen zijn. Ik vind dat ook belangrijk dat wij als EA dat doen, dat wij die kansen trends en dreigingen adresseren, maar dat hoeft niet per se uit EA, dat kunnen ook IT-architecten zijn. Maar je hebt dus geen EA nodig om deze capability te realiseren, deze Customer Experience visie en strategie kan je ook zonder heel goed bedenken en dan wordt het input voor je EA. Samengevat: Wij adresseren vanuit de EA kansen, trends en bedreigen, soms komen ze ook vanuit een andere visie en dan denken wij graag mee als informatieverstrekker of adviseur. De factor EA Method and Tools is hiervoor totaal niet van belang, door goed TOGAF uit te voeren of de beste Archimate tekening te maken gaan wij niet CX hier beter op de kaart krijgen, daar heb je andere zaken van je competenties voor nodig en is het belangrijk dat je die vertrouwd adviseur bent. Dat je dus inderdaad het management, de directie, raad van bestuur of zelfs raad van commissarissen kunt overtuigen. Dat je kunt vertellen waarom het belangrijk is en waarom we het zouden moeten doen en in hoeverre het bijdraagt aan het bestaansrecht van de organisatie. En daarvoor heb ik geen TOGAF of Archimate nodig, waarschijnlijk jaag ik ze er nog eerder mee weg. De dialoog om tot deze visie en strategie te komen is veel belangrijker. Je moet een plan hebben hoe je mensen hierin kan meenemen, een 'wandelaar'. En die moet ook zo zijn dat mensen zin krijgen in die 'wandeling'. Governance is wel belangrijk, wij hebben dat bijv. In de vorm van een maandelijkse architectuurboard. Governance is vooral belangrijk om de visie vast te houden; om te zorgen dat de juiste dingen op de kalender komen; om te zorgen dat we 'stick to the plan'; om te zorgen dat we met regelmaat even kijken naar hoe de architectuur zich ontwikkelt ten opzichte van wat er is bedacht. Om bijv. eens even terug te kijken bij de kaderafwijking die langs komt om dat te toetsen, klopt dit nog, mag dit eigenlijk wel? Dit zodat een gesloten besturingscyclus hebt. Om die reden is dit een '4 – veel'. Managerial Support is heel belangrijk, dit is 'Zeer veel'. En het betrekken van het personeel is überhaupt belangrijk, maar dan wel vanuit actieve, positieve betrokkenheid en niet in de weerstandsvorm zoals zich dat in bepaalde gevallen weleens bij een OR manifesteert. In het kader van zelforganisatie wordt dit steeds belangrijker, het 'omarmen' en dat is organisatiebreed. Daarom is de factor Operational Personnel Involvement een 'Veel'. De factor Organizational Issues is hierbij van belang, maar als je meer naar de realisatie gaat, dan is die belangrijker. Ik verwacht wel dat het belang hiervan toeneemt voor onze organisatie, deze waardeer ik op een 'Veel'. Een zienswijze op EA is de indeling in People, Processes and Technology. Als Enterprise Architect zijn we voor technology wel de vertrouwde adviseur, maar onze taak ligt steeds meer op People en Processes, de rol van EA hierop zal belangrijker worden bij financiële dienstverleners. De adoptiefactor Resources is hier niet zo belangrijk vanuit EA gezien, dit is een zeer weinig. Strategy Linkage is heel belangrijk, een '5 – zeer veel'. Als er geen link is tussen je organisatiestrategie en de visie waarmee je naar je EA kijkt en de EA visie, dan gaan dingen knellen. Het risico bestaat dan dat er verkeerde prioriteiten worden gesteld en er later keuzes moeten worden gemaakt die veel onnodige impact hebben. En voor CEM is het denk ik wel belangrijk dat je als organisatie dat als je dat omarmt in een visie en strategie, je dat verankert in je EA. De EA volgt dan op de visie en strategie of de Enterprise Architect geeft aan dat er kansen en trends zijn op dat vlak. En dan kan de Enterprise Architect daarin een rol spelen als vertrouwd adviseur hoe dat er uit zou zien voor de EA. Strategy Linkage is van essentieel belang, het is tweerichtingsverkeer waarbij de visie en de strategie, en de EA elkaar voeden.

Customer-centric orientation binnen de organisatie:

De EA Competence is hier neutraal van belang. We moeten er voor zorgen dat dit wordt opgenomen in de cultuur, maar de rol van EA als vertrouwd adviseur is om bewustwording te creëren van het belang hiervan. De factor EA Method and Tools is hier niet belangrijk, deze is 'zeer weinig'. Governance is hier ook beperkt van belang omdat we daar als EA een beperkte rol in hebben, wij kunnen dit niet trekken vanuit onze rol, dit is een '2- weinig'. Deze capability is wel belangrijk om

CEM onderdeel te maken van je operatie, maar andere rollen/organisatie afdelingen zoals HR zijn veel beter in staat een dergelijk cultuuraspect te realiseren. Managerial Support is belangrijk hiervoor, dit is 'Veel'. De vraag blijft in hoeverre deze capability door een EA driven change kan worden gerealiseerd. De adoptiefactor Operational Personnel Involvement is hier gemiddeld van belang omdat EA deze verandering niet kan sturen maar slechts begeleiden en kan faciliteren door het op te nemen in de architectuur. Ditzelfde geldt ook voor de factor Organizational Issues. Resources is hier vanuit het EA perspectief 'zeer weinig'. Hierover gaan de business change teams waarin overigens ook architecten zitten. En deze gaan met de business samen een prioriteit voor verandering samenstellen en het resourcevraagstuk is onderdeel van het proces tijdens de kwartaalplanningen. De factor Strategy Linkage is wel belangrijk, een '4 – veel'. Het verband moet wel geadresseerd worden, de link met cultuur vanuit de EA en de visie & strategie moet hier wel gelegd worden.

Customer journey and touchpoint design:

De adoptiefactor EA Competence is hier belangrijk, een '4-veel'. We hebben hier Business Informatie Analisten die zich hier mee bezig houden. En wij als EA moeten hier wel bewust van zijn, hoe lopen de klantreizen en hoe kunnen we hierin voorzien met de EA, is dit handig, zou het ook anders en beter kunnen? En EA Method and Tools kan hierbij helpen, maar is zeker niet noodzakelijk, een '2-weinig'. De factor Governance is hier belangrijk. De technische architecturen hebben we nu wel staan, het gaat nu om de bovenste twee architectuurlagen, People en Processes, en dat moet goed verankerd worden. Dit is het gene waarmee we het verschil kunnen maken hoe CEM er voor onze klanten uitziet. Managerial Support is hier een '4-veel'. En Operational Personnel Involvement is zeer belangrijk hierbij, een '5-zeer veel', de medewerkers kunnen ons vertellen wat zij meemaken met het helpen van de klanten, wat de zorgen van de klant zijn, waar ze tegen aan lopen en bijv. ook hoe ze sneller zouden kunnen werken. Oftewel voor een stukje omarming van CEM, maar vooral van wat er nou eigenlijk gebeurt: inzicht in hoe het zou moeten zijn, identificeren van brandhaarden in de klantbediening. De factor Organizational Issues is hier belangrijk, dit is een 4-veel' omdat je hier CEM echt aan het implementeren bent wil je voorkomen dat issues hierop een effect hebben. Resources is zeer laag vanuit het EA perspectief gezien omdat dit vanuit EA niet te sturen is, het is echter wel noodzakelijk. En wij kunnen hoogstens adresseren dat we een resourcevraagstuk zien en input geven voor prioriteitstelling, het management gaat over de prioritering en daarmee samenhangende resource allocatie. De adoptiefactor Strategy Linkage is hier zeer belangrijk. Op het moment dat wij als EA weten wat de strategie is, wat onze belangrijkste concerns zijn en de customer journeys die daarin moeten voorzien lopen niet of niet goed, dan moet je daar iets mee in relatie tot elkaar.

Analytical capabilities:

De adoptiefactor EA Competence is hier belangrijk, dit is een 'veel'. Zeker bij onze organisatie, alles is hier data, we zijn een digitale onderneming. Als je van data geen informatie kan maken, dan heb je er niks aan. En als Enterprise Architect is het ook belangrijk dat je weet hoe je data kan verzamelen, hoe je het uit databronnen kan halen, hoe je er informatie kan maken. EA Method and Tools is hier niet belangrijk voor de Enterprise Architect en de EA. Maar voor een senior of domeinarchitect zou deze factor juist wel weer heel belangrijk zijn voor deze analytical capabilities om datastromen, gegevensmodellen etc. inzichtelijk te maken om ervoor te zorgen dat het juiste gebeurt. Als Enterprise Architect is het veel belangrijker om te kunnen uitleggen waarom we de Analytical capabilities gaan doen, je moet ze kunnen enthousiasmeren, je moet ze kunnen overtuigen van het belang. En een EA methodiek of tool die vaak uitvoerig van stof is gaat daarbij niet helpen, een korte presentatie en vooral een goed gesprek wel. De factor Governance is zeker belangrijk, een '4-veel'.

Denk aan datagovernance, A-B testing, datamaturitymodel. Governance op dit vlak is belangrijk voor een data gedreven organisatie ten aanzien van de analytical capabilities. De factor Managerial Support is belangrijk. Het punt is dat iedereen zegt dat data het nieuwe goud is, maar hoe gaan we dat dan delven? En het geloof daarin houden en het overtuigen, dat is zonder meer belangrijk. En daarvoor is management support benodigd, anders verzandt het. Je moet hiervoor binnen het management op alle niveau's support hebben. Operational Personnel Involvement is hier laag, een '2-weinig'. Qua analyse heb je effect op operationeel, tactisch en strategisch niveau, uit de analyses komt informatie (inzichten) en daar ga je op sturen. Operationeel worden ze echter al gevoed vanuit een applicatie of andere bronnen, tooling. Het is belangrijk dat ze weten wat er achter zit zodat ze de informatie ook kunnen uitleggen. Maar meer involvement op operationeel niveau is hiervoor niet nodig. De adoptiefactor Organizational Issues is hier van gemiddeld belang. Hier zijn vooral de directeur BI en de clusterleiders meer aanzet om dit soort issues te managen omdat zij de actor c.q. de primaire stakeholder zijn, EA is hierin adviserend c.q. begeleidend. Resources is ook hier 'zeer laag', dit is een managementvraagstuk, zie ook de uitleg bij de andere 4 capabilities. De adoptiefactor Strategy Linkage is hier zeer belangrijk. De analytical capabilities zijn noodzakelijk om inzichten te verschaffen over hoe we onze strategie effectueren op allerlei niveau's in de organisatie.

3. Documenten

5. Is er bij u documentatie (memo's, besluiten, etc.) bekend die meer inzicht kan geven over CEM, EA en hun raakvlak bij <case-organisatie> die ter inzage kan worden verkregen?

Ja, er zijn diverse documenten. We hebben de EA visie, deze is inhoudelijk echter onder embargo i.v.m. de vertrouwelijkheid. Voor CX hebben we diverse architecturen waar dit onderdeel van is. Bijvoorbeeld het rondom Salesforce, 1Klantbeeld, de app, de open & mijn omgeving die allemaal wel iets toevoegen op dat gebied. En deze worden actief gebruikt om de architecturen te realiseren en om te toetsen of dat volgens plan verloopt.

12. Interviewtool respondent 2

		EA Adoptiefactoren							Strategy Linkage
		Competence	EA Method and Tools	Governance	Managerial Support	Operational Personnel Involvement	Organizational Issues	Resources	
			The (organisational) capability of managing and applying EA to organisational transformations.	Het hebben van een EA governance structuur en bestuursmodel waarin organisatorische, culturele en technische aspecten verenigd zijn zodat men in staat is de bedrijfsvoering hiermee te sturen.	Involvement & Commitment management to EA driven changes.	De betrokkenheid en participatie van het uitvoerende personeel in het EA vormingsproces.	Impact and management of organization issues which effects the adoption of the desired EA.	Allocation and management of suitable resources for adoption of the desired EA.	The linkage between strategy, current & desired EA.
ID	Capabilities	Omschrijving							
Cap_01	Customer Experience visie en strategie	Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd.	2 - Weinig	2 - Weinig	5 - Zeer veel	4 - Veel	4 - Veel	3 - Gemiddeld	5 - Zeer veel
Cap_02	Customer-centric orientation binnen de organisatie	Het creëren van een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat	3 - Gemiddeld/neutral	4 - Veel	5 - Zeer veel	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	5 - Zeer veel
Cap_03	Customer journey and touchpoint design	Het ontwerpen en managen van klantreizen en interactiemomenten over de kanalen heen.	3 - Gemiddeld/neutral	5 - Zeer veel	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	5 - Zeer veel	3 - Gemiddeld/neutral
Cap_05	Analytical capabilities	Performance monitoring, Customer insights, Predictive analytics, etc.	4 - Veel	3 - Gemiddeld/neutral	5 - Zeer veel	3 - Gemiddeld/neutral	4 - Veel	5 - Zeer veel	3 - Gemiddeld/neutral

13. Interviewtool respondent 3

		EA Adoptiefactoren							Strategy Linkage
ID	Capabilities	Competence	EA Method and Tools	Governance	Managerial Support	Operational Personnel Involvement	Organizational Issues	Resources	Strategy Linkage
Cap_01	Customer Experience visie en strategie	The (organisational) capability of managing and applying EA to organisational transformations. 2 - Weinig	The appropriate usage of EA methods and tools in organisational transformations. 1 - Zeer weinig	Het hebben van een EA governance structuur en bestuursmodel waarin organisatorische, culturele en technische aspecten verenigd zijn zodat men in staat is de bedrijfsvoering hiermee te sturen. 2 - Weinig	Involvement & Commitment management to EA driven changes. 5 - Zeer veel	De betrokkenheid en participatie van het uitvoerende personeel in het EA vormingsproces. 5 - Zeer veel	Impact and management of organization issues which effects the adoption of the desired EA. 3 - Gemiddeld/neutral	Allocation and management of suitable resources for adoption of the desired EA. 3 - Gemiddeld/neutral	The linkage between strategy, current & desired EA. 5 - Zeer veel
Cap_02	Customer-centric orientation binnen de organisatie	Omschrijving Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd. 2 - Weinig	1 - Zeer weinig	2 - Weinig	4 - Veel	5 - Zeer veel	3 - Gemiddeld/neutral	3 - Gemiddeld/neutral	5 - Zeer veel
Cap_03	Customer journey and touchpoint design	4 - Veel	1 - Zeer weinig	2 - Weinig	3 - Gemiddeld/neutral	3 - Gemiddeld/neutral	2 - Weinig	3 - Gemiddeld/neutral	3 - Gemiddeld/neutral
Cap_05	Analytical capabilities	3 - Gemiddeld/neutral	3 - Gemiddeld/neutral	3 - Gemiddeld/neutral	4 - Veel	4 - Veel	2 - Weinig	3 - Gemiddeld/neutral	2 - Weinig

15. Interviewtool respondent 5

		EA Adoptiefactoren							Resources	Strategy Linkage
ID	Capabilities	Competence	EA Method and Tools	Governance	Managerial Support	Operational Involvement	Organizational Issues	Resources	Strategy Linkage	
Cap_01	Customer Experience visie en strategie	The (organisational) capability of managing and applying EA to organisational transformations.	The appropriate usage of EA methods and tools in organisational transformations.	Het hebben van een EA governance structuur en bestuursmodel waarin organisatorische, culturele en technische aspecten verenigd zijn zodat men in staat is de bedrijfsvoering hiermee te sturen.	Involvement & Commitment management to EA driven changes.	De betrokkenheid en participatie van het uitvoerende personeel in het EA vormingsproces.	Impact and management of organization issues which affects the adoption of the desired EA.	Allocation and management of suitable resources for adoption of the desired EA.	The linkage between strategy, current & desired EA.	
Cap_02	Customer Experience visie en strategie Omschrijving Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd. Het creëren van een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat.	3 - Gemiddeld/neutral	2 - Weinig	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	3 - Gemiddeld/neutral	4 - Veel	4 - Veel	
Cap_03	Customer-centric orientation binnen de organisatie	3 - Gemiddeld/neutral	2 - Weinig	3 - Gemiddeld/neutral	5 - Zeer veel	5 - Zeer veel	3 - Gemiddeld/neutral	4 - Veel	4 - Veel	
Cap_04	Customer Journey and touchpoint design	4 - Veel	4 - Veel	3 - Gemiddeld/neutral	4 - Veel	4 - Veel	3 - Gemiddeld/neutral	4 - Veel	3 - Gemiddeld/neutral	
Cap_05	Analytical capabilities	5 - Zeer veel	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	3 - Gemiddeld/neutral	4 - Veel	4 - Veel	

16. Interviewtool respondent 6

		EA Adoptiefactoren						Strategy Linkage	
		Competence	EA Method and Tools	Governance	Managerial Support	Operational Personnel Involvement	Organizational Issues	Resources	
ID	Capabilites	Omschrijving							
Cap_01	Customer Experience visie en strategie	Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd.	The (organisational) capability of managing and applying EA to organisational transformations.	Het hebben van een EA governance structuur en bestuursmodel waarin organisatorische, culturele en technische aspecten verenigd zijn zodat men in staat is de bedrijfsvoering hiermee te sturen.	Involvement & Commitment to EA driven changes.	De betrokkenheid en participatie van het uitvoerende personeel in het EA vormingsproces.	Impact and management of organization issues which effects the adoption of the desired EA.	Allocation and management of suitable resources for adoption of the desired EA.	The linkage between strategy, current & desired EA.
Cap_02	Customer-centric orientation binnen de organisatie	Het creëren van een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat.	2 - Weinig	2 - Weinig	2 - Weinig	2 - Weinig	2 - Weinig	2 - Weinig	2 - Weinig
Cap_03	Customer journey and touchpoint design	Het ontwerpen en managen van klantreizen en interactiemomenten over de kanalen heen.	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel
Cap_05	Analytical capabilities	Performance monitoring, Customer insights, Predictive analytics, reporting etc.	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel	4 - Veel

17. Interviewtool respondent 7

		EA Adoptiefactoren							Strategy Linkage
ID	Capabilities	Competence	EA Method and Tools	Governance	Managerial Support	Operational Personnel Involvement	Organizational Issues	Resources	Strategy Linkage
Cap_01	Customer Experience visie en strategie	The (organisational) capability of managing and applying EA to organisational transformations. 2 - Weinig	The appropriate usage of EA methods and tools in organisational transformations. 3 - Gemiddeld/neutral	Het hebben van een EA governance structuur en bestuursmodel waarin organisatorische, culturele en technische aspecten verenigd zijn zodat men in staat is de bedrijfsvoering hiermee te sturen. 4 - Veel	Involvement & Commitment management to EA driven changes. 4 - Veel	De betrokkenheid en participatie van het uitvoerende personeel in het EA warringsproces. 3 - Gemiddeld/neutral	Impact and management of organization issues which effects the adoption of the desired EA. 4 - Veel	Allocation and management of suitable resources for adoption of the desired EA. 4 - Veel	The linkage between strategy, current & desired EA. 5 - Zeer veel
Cap_02	Customer-centric orientation binnen de organisatie	Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd. 1 - Zeer weinig	Het creëren van een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat. 2 - Weinig						
Cap_03	Customer journey and touchpoint design	Het ontwerpen en managen van klantreizen en interactie momenten over de kanalen heen. 4 - Veel							
Cap_05	Analytical capabilities	Performance monitoring, Customer insights, Predictive analytics, reporting etc. 4 - Veel							

18. Interviewtool respondent 8

		EA Adoptiefactoren							Strategy Linkage
ID	Capabilities	Competence	EA Method and Tools	Governance	Managerial Support	Operational Personnel Involvement	Organizational Issues	Resources	Strategy Linkage
Cap_01	Customer Experience visie en strategie	3 - Gemiddeld/neutraal	1 - Zeer weinig	4 - Veel	5 - Zeer veel	3 - Gemiddeld/neutraal	4 - Veel	2 - Weinig	5 - Zeer veel
	Omschrijving Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd.								
Cap_02	Customer-centric orientation binnen de organisatie	3 - Gemiddeld/neutraal	1 - Zeer weinig	5 - Zeer veel	5 - Zeer veel	4 - Veel	2 - Weinig	2 - Weinig	5 - Zeer veel
	Het creëren van een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat.								
Cap_03	Customer journey and touchpoint design	2 - Weinig	4 - Veel	2 - Weinig	4 - Veel	4 - Veel	2 - Weinig	2 - Weinig	2 - Weinig
	Het ontwerpen en managen van klantreizen en interactiemomenten over de kanalen heen.								
Cap_05	Analytical capabilities	4 - Veel	2 - Weinig	4 - Veel	3 - Gemiddeld/neutraal	2 - Weinig	4 - Veel	4 - Veel	5 - Zeer veel
	Performance monitoring, Customer insights, Predictive analytics, reporting etc.								

19. Interviewtool respondent 9

		EA Adoptiefactoren						Strategy Linkage	
ID	Capabilities	Competence	EA Method and Tools	Governance	Managerial Support	Operational Personnel Involvement	Organizational Issues	Resources	
Cap_01	Customer Experience visie en strategie	The (organisational) capability of managing and applying EA to organisational transformations.	The appropriate usage of EA methods and tools in organisational transformations.	Het hebben van een EA governance structuur en bestuursmodel waarmee de technische aspecten van EA worden ondersteund staat is de bedrijfsverandering hiernaar te sturen.	Involvement & Commitment management to EA driven changes.	De betrokkenheid en participatie van het uitvoerende personeel in het EA vormingsproces.	Impact and management of organization issues which effects the adoption of the desired EA.	Allocation and management of suitable resources for adoption of the desired EA.	The linkage between strategy, current & desired EA.
Cap_02	Customer Experience visie en strategie	Omschrijving Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd.							
Cap_03	Customer-centric orientation binnen de organisatie								
Cap_05	Analytical capabilities								

20. Interviewtool respondent 10

		EA Adoptiefactoren						Strategy Linkage	
ID	Capabilities	Competence	EA Method and Tools	Governance	Managerial Support	Operational Personnel Involvement	Organizational Issues	Resources	
Cap_01	Customer Experience visie en strategie	4 - Veel	The appropriate usage of EA methods and tools in organisational transformations.	Het hebben van een EA governance structuur en bestuursmodel waarin organisatorische, culturele en technische aspecten verenigd zijn zodat men in staat is de bestuursvoering slimmer te sturen.	Involvement & Commitment management to EA driven changes.	De betrokkenheid en participatie van het uitvoerende personeel in het EA vormingsproces.	Impact and management of organization issues which effects the adoption of the desired EA.	Allocation and management of suitable resources for adoption of the desired EA.	The linkage between strategy, current & desired EA.
	Omschrijving Een gedefinieerde customer experience visie en strategie die wordt begrepen en onderschreven door de gehele organisatie. Er is een visie en strategie beschreven, er vindt klantsegmentatie en klantwaarde bepaling plaats, er wordt een klantmanagement strategie uitgevoerd.	4 - Veel	1 - Zeer weinig	4 - Veel	5 - Zeer veel	4 - Veel	4 - Veel	1 - Zeer weinig	5 - Zeer veel
Cap_02	Customer-centric orientation binnen de organisatie	3 - Gemiddeld/neutral	1 - Zeer weinig	2 - Weinig	4 - Veel	3 - Gemiddeld/neutral	3 - Gemiddeld/neutral	1 - Zeer weinig	4 - Veel
	Het creëren van een organisatiecultuur waarin de klant centraal staat.								
Cap_03	Customer journey and touchpoint design	4 - Veel	2 - Weinig	4 - Veel	4 - Veel	5 - Zeer veel	4 - Veel	1 - Zeer weinig	5 - Zeer veel
	Het ontwerpen en managen van klantreizen en interactiemomenten over de kanalen heen.								
Cap_05	Analytical capabilities	4 - Veel	2 - Weinig	4 - Veel	4 - Veel	2 - Weinig	3 - Gemiddeld/neutral	1 - Zeer weinig	5 - Zeer veel
	Performance monitoring, Customer insights, Predictive analytics, reporting etc.								

