

ANALISIS STRATEGI *CUSTOMER ENGAGEMENT* TERHADAP LOYALITAS PADA PT. NASMOCO MAGELANG

Malisa Wahyu Wiranti¹ & Hari Susanta Nugraha²

E-mail: malisawahyu@gmail.com

Abstrak

PT. Nasmoco Magelang menyadari bahwa *customer* merupakan aspek penting dalam mempertahankan perusahaan untuk jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu memfokuskan strategi dalam menjaga hubungan baik dengan *customer*. PT. Nasmoco Magelang berupaya untuk melakukan kegiatan *customer relationship management* yang mampu mengembangkan *customer engagement*.

Fokus dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan Strategi *Customer Engagement* PT. Nasmoco Magelang untuk membangun loyalitas pelanggan. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan lewat wawancara mendalam terhadap narasumber, observasi dan dokumentasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menggambarkan pelaksanaan program *Customer Engagement* melalui aktivitas CRM dan *Involvement* di Nasmoco Magelang serta pengaruhnya terhadap loyalitas.

Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan program *Customer Engagement* di Nasmoco Magelang, yaitu pada aktivitas CRM melalui tiga tahapan yaitu mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan dan mengembangkan nilai-nilai pelanggan. Serta penerapan *Involvement* dengan cara meningkatkan minat pelanggan untuk terlibat dengan memberikan hadiah, dan hiburan kepada pelanggan yang datang ke *event*. Selain itu pelanggan yang dilibatkan sesuai dengan kategorisasinya. Terdapat empat kriteria pengukuran *customer engagement* yaitu *absorption*, *dedication*, *vigor*, dan *interaction*, serta strategi *customer engagement* yang dilakukan dapat menciptakan loyalitas pelanggan.

Kata Kunci : CRM, *Involvement*, *Customer Engagement*

¹Malisa Wahyu Wiranti., Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro.

²Hari Susanta ., Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

ANALYSIS OF CUSTOMER ENGAGEMENT STRATEGY FOR LOYALTY ON PT. NASMOCO MAGELANG

Malisa Wahyu Wiranti¹ & Hari Susanta Nugraha²

E-mail: malisawahyu@gmail.com

Abstract

PT. Nasmoco Magelang realized that the customer is an important aspect in maintaining the company for the long term. Therefore, the company needs to focus its strategy in maintaining good relations with the customer. PT. Nasmoco Magelang is attempting to perform customer relationship management that is able to develop customer engagement.

The focus in this study is how implementation of the strategy of Customer Engagement PT. Nasmoco Magelang to build customer loyalty. The research is qualitative, descriptive methods with case studies. Data was collected through in-depth interviews against the speaker, observation and documentation. The purpose of this research is to know the program execution, describes the Customer Engagement through the CRM activities and Involvement in Nasmoco Magelang as well as its influence on loyalty.

Research results showed the program execution of Customer Engagement at Nasmoco Magelang, namely at the CRM activities through three phases namely getting new customers, retain customers and grow the value of customers. As well as the application of Involvement by way of increasing customer interest to get involved with giving gifts and entertainment to customers who come to the event. In addition customers involved in accordance with kategorisasinya. There are four criteria for measuring customer engagement i.e. absorption, dedication, vigor, and interaction, as well as customer engagement strategy conducted can create customer loyalty.

Keywords: CRM, Involvement, Customer Engagement

¹Malisa Wahyu Wiranti., Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro.

²Hari Susanta ., Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Kajian Teori

Riset ini dibahas menggunakan sudut pandang teori *Customer Behavior* (perilaku pelanggan). *Customer Behavior* sebagai kegiatan-kegiatan individu yang secara langsung terlibat dalam mendapatkan dan mempergunakan barang-barang dan jasa-jasa, termasuk didalamnya proses pengambilan keputusan pada persiapan dan penentuan kegiatan-kegiatan tersebut (Dharmmesta & Handoko, 2000:10). Sedangkan menurut Setiadi (2003:2), perilaku konsumen adalah tindakan yang langsung terlibat dalam mendapatkan, mengkonsumsi, dan menghabiskan produk atau jasa, termasuk proses keputusan yang mendahului dan menyusuli tindakan ini. Perilaku konsumen bersifat dinamis, berarti bahwa perilaku seorang konsumen selalu berubah dan bergerak sepanjang waktu. Hal ini memiliki implikasi terhadap studi perilaku konsumen, demikian pula pada pengembangan strategi pemasaran.

Posisi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam *customer behavior* yaitu memfokuskan pada kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah konsumen. Salah satu cara memperhatikan kepuasan konsumen adalah dengan mengetahui perilaku konsumen tersebut. Frederick Newell dalam bukunya "Loyalty.com" (2000) yang dikutip dalam Tunggal (2008:8) menyatakan bahwa: "*Customer Relationship Management is a process of modifying customer behavior over time and learning from every interaction, customizing customer treatment, and strengthening the bond between the customer and the company.*"

(*Customer Relationship Management* adalah proses memodifikasi perilaku konsumen dari waktu ke waktu dan belajar dari tiap interaksi, merubah, merawat pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan).

Customer Relationship Management

Customer Relationship Management adalah strategi komprehensif dan proses memperoleh, mempertahankan, dan bermitra dengan pelanggan secara selektif untuk menciptakan nilai yang superior untuk perusahaan dan pelanggan. Ini melibatkan integrasi pemasaran, penjualan, layanan pelanggan, dan rantai suplai fungsi organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih dalam memberikan nilai pelanggan.

Untuk menjalin hubungan dengan pelanggan secara berkelanjutan, perusahaan harus mempunyai program atau strategi dalam mengelola pelanggan potensial. Buttle (2007:270) inti proses CRM meliputi tiga kegiatan atau siklus hidup pelanggan, yaitu : mendapatkan pelanggan baru (*acquire*), menguasai dan mempertahankan pelanggan yang ada (*retain*), dan mengembangkan nilai-nilai pelanggan (*develop*).

Involvement

Partisipasi pelanggan, didefinisikan sebagai tingkat dimana pelanggan terlibat dalam produksi atau penyelenggaraan layanan. (Dabholkar (1990 dalam Vivek, Beatty, & Morgan, 2012).

Customer Engagement

Dari beberapa definisi mengenai *customer engagement* menurut, dapat disimpulkan bahwa *customer engagement* terdiri dari tiga dimensi yaitu *cognitive*, *emotional*, dan *behavioral*. Dari ketiga dimensi tersebut dipresentasikan kedalam empat dimensi yang dikemukakan oleh Patterson *et al.* (2006), yaitu, yaitu *absorption*, *dedication*, *vigor*, dan *interaction*. *Absorption* merefleksikan aspek *cognitive*, *dedication* merefleksikan aspek *emotional*, dan *vigor* serta *interaction* merefleksikan aspek *behavioral*.

Loyalty

Konsep loyalitas dikaitkan dengan perilaku (*behavior*) dan sikap-sikap. Menurut Oliver (1999) dalam jurnal penelitian Vivek *et al.*, (2012), loyalitas pelanggan terbentuk berdasarkan asumsi bahwa awalnya pelanggan memproses informasi untuk membentuk keyakinan, lalu mereka menggunakan keyakinan tersebut sebagai dasar sikap (*attitudinal*) dan kemudian membuat perilaku (*behavioral*) keputusan untuk tetap menggunakan merek yang sama.

Penelitian Terhadulu

1. Penelitian terdahulu oleh Regina Febrika, berjudul *Aktivitas CRM Pigeon Baby Melalui Social Media Oleh R-Cubed dalam Meningkatkan Customer Engagement* (2013). Ada tiga tahapan dalam konsep CRM yang sebagian besar telah dilakukan Pigeon Baby yaitu memperoleh *customer* baru dan mempertahankan *customer* yang ada. Pada pelaksanaannya, R-Cubed telah mampu meningkatkan *customer* Pigeon Baby pada tahapan *commitment* dimana *customer* memiliki rasa senang dan loyal terhadap perusahaan. R-Cubed perlu mengembangkan aktifitas CRM yang lebih menekankan pada kegemaran dari customer Pigeon Baby. Membutuhkan waktu yang cukup lama bagi R-Cubed untuk meningkatkan sebagian besar *customer* pada tahapan *engagement*.
2. Penelitian terdahulu oleh Eleazer Erwin Sasongko Ongkowijoyo, berjudul *Strategi Customer Relationship Management yang Dilakukan Oleh The Duck King Group Melalui Social Media dalam Membangun Customer Engagement* (2013). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Sifat data penelitian yaitu deskriptif. Menggunakan metode analisis Miles dan Huberman Huberman (reduksi data, model data, penarikan/verifikasi kesimpulan). Hasilnya, penelitian ini merujuk kepada *Customer Knowledge, Relationship Strategy, Communication, The Individual value Proposition*. Strategi *engagement* yang dilakukan lebih mengarah kepada dominasi konten promosi yang dilakukan.

3. Penelitian terdahulu oleh Stefania Anggita Nugrawidi, berjudul Pengaruh dimensi-dimensi *customer engagement* terhadap *customer relationship*: studi pada program "love your" body the body shop (2013). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *customer engagement* mempengaruhi *customer relationship*. Terdapat empat dimensi *customer engagement*, yaitu *absorption*, *vigor*, *dedication*, dan *interaction*. Dimensi *dedication* dan *interaction* menjadi dimensi yang berpengaruh terhadap *customer relationship* dimana dimensi *dedication* memberikan pengaruh paling kuat. Penelitian ini merekomendasikan agar The Body Shop menciptakan penyebaran informasi yang lebih personal dan membangun program *event* yang lebih interaktif untuk memotivasi keikutsertaan para member.

Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus yang berusaha mengamati, memahami dan menghimpun data, menganalisis dan membuat kesimpulan terhadap suatu kasus yang diteliti. Ini dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena yang bersifat deskriptif. Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan desain penelitian deskriptif. Penelitian kualitatif yaitu jenis penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil dari penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2010:14). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode yang relevan dengan tujuan penelitian yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya yaitu dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Salah satu jenis penelitian kualitatif deskriptif adalah berupa penelitian dengan metode atau pendekatan studi kasus (*Case Study*). Studi kasus termasuk dalam penelitian analisis deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan terfokus pada suatu kasus tertentu untuk diamati dan dianalisis secara cermat sampai tuntas. Menurut Herdiansyah (2010:76) studi kasus adalah suatu model penelitian kualitatif yang terperinci tentang individu atau suatu unit sosial tertentu dalam kurun waktu tertentu. Dalam penelitian ini peneliti berusaha menggambarkan serta menganalisis mengenai strategi *customer engagement* yang diciptakan dari partisipasi, keterlibatan, pengalaman, dan pengelolaan hubungan pelanggan dapat menciptakan loyalitas pada PT. Nasmoco Magelang. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus karena untuk dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini peneliti membutuhkan triangulasi data atau data dari berbagai macam sumber. Metode studi kasus menjadi jawaban bagi peneliti, karena dengan metode ini peneliti dapat menggunakan berbagai sumber data penelitian baik dengan melakukan observasi, melakukan wawancara dengan staff, kepala bagian, dan pelanggan serta mengumpulkan data terkait kegiatan di Nasmoco Magelang atau biasa disebut dengan dokumentasi. Untuk kualitas data penelitian kualitatif menggunakan beberapa cara uji diantaranya 1. Uji kredibilitas, 2. Menggunakan bahan referensi, 3. Pengujian Transferability, 4. Pengujian dependability dan, 5. Pengujian konfirmability.

Hasil dan Pembahasan

Customer engagement dinyatakan sebagai kognitif, afektif, perilaku, atau sosial. Unsur-unsur kognitif dan afektif menggabungkan pengalaman dan perasaan pelanggan, dan unsur-unsur sosial dan perilaku diambil dari partisipasi oleh pelanggan saat ini dan pelanggan potensial. Sedangkan CRM digunakan sebagai alat untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan, serta *Involvement* sebagai pembentuk pengalaman pelanggan. Strategi *customer engagement* terbentuk dari interaksi dengan perusahaan yang berlangsung *continue* dalam waktu yang panjang, dengan mengajak *customer* terlibat dan berpartisipasi kedalam *events*. Dari terbentuknya *customer engagement* akan mempengaruhi kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan.

Ada tiga tahapan aktivitas dalam konsep CRM yang telah dilakukan Nasmoco Magelang yaitu memperoleh *customer* baru (*acquire*), mempertahankan *customer* yang ada (*retain*), dan mengembangkan nilai-nilai *customer* (*develop*) berdasarkan teori Buttle (2007). Salah satu yang penting untuk dilakukan oleh perusahaan adalah dengan membuat strategi pemasaran berdasarkan keterlibatan pelanggan (*customer involvement*) terhadap produk yang dijual, hal ini dikarenakan konsep keterlibatan berhubungan erat terhadap keputusan pembelian. Keterlibatan mengarah kepada pemecahan masalah kompleks yang berarti pencarian dan penggunaan informasi yang aktif, memproses informasi secara hati-hati, mempertimbangkan dan mengevaluasi banyak atribut produk sebelum membentuk keyakinan.

Aktivitas *acquire* dilakukan dengan memberikan informasi produk melalui pameran, dan *join event* komunitas. Calon pelanggan baru kemudian dikategorisasikan kedalam tiga tingkatan prospek, yaitu *high*, *medium*, dan *low*. Untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada dilakukan aktivitas *retain* dengan memberikan *reward* atau penghargaan seperti kartu ucapan kepada pelanggan, mendatangi pelanggan untuk bersilaturahmi, *customer gathering*, penanganan keluhan yang dilakukan sesuai SOP, memberikan informasi yang dibutuhkan pelanggan selengkap mungkin serta melayani pelanggan dengan baik. Untuk selanjutnya pengembangan nilai-nilai *customer* dilakukan pada tahapan aktivitas *develop* dengan mengelola database pelanggan melalui aplikasi CRM untuk diprospek kembali, *follow up*, atau menginformasikan produk baru.

Customer yang telah melalui tiga tahapan aktivitas CRM, kemudian dilibatkan kedalam sebuah dialog dan interaksi melalui penerapan *involvement* yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan minat pelanggan untuk terlibat dengan memberikan hadiah, dan hiburan kepada pelanggan yang datang ke *event*. Selain itu pelanggan yang dilibatkan sesuai dengan kategorisasinya.

Pengukuran *customer engagement* melalui empat dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, *absorption*, dan *interaction*. Dimensi pertama *absorption* (Penyerapan), mendeskripsikan pelanggan terkonsentrasi sepenuhnya, bahagia, dan sangat asyik saat bermain perannya. Mereka merasa waktu berlalu dengan cepat saat berinteraksi dengan pelayanan karyawan, perusahaan, merek atau pelanggan lain. Pada tahap ini, Nasmoco Magelang mampu memberikan bukti adanya

kegiatan *customer engagement* yang dilakukan *customer* meluangkan waktu untuk memenuhi undangan hadir dalam *event*, dan juga berinteraksi dengan pelanggan lain dalam kegiatan *club*. Dimensi kedua *Dedication* (Dedikasi), merujuk pada rasa memiliki (*sense of belonging*) sebagai pelanggan. Dengan adanya keterlibatan *customer* dalam *event*, *customer* merasa menjadi bagian keluarga besar Nasmoco Magelang. Dimensi ketiga *Vigor* (Semangat), merujuk pada pelanggan dari level energi dan ketahanan mental saat berinteraksi dengan pelayanan, organisasi, merek, atau dengan pelanggan lain. Serta keinginan *customer* untuk memberikan waktu dan usaha, serta tetap setia. Dimensi yang terakhir yaitu *Interaction* (Interaksi), mengacu pada berbagai interaksi dan hubungan. Hal ini didapat dari interaksi antara pelanggan dan pelayanan karyawan *front line*, antara pelanggan dan organisasi, antara pelanggan dan merek, dan di antara pelanggan dan pelanggan lain.

Pengaruh *customer engagement* terhadap loyalitas ditunjukkan dari perubahan sikap (*attitudinal*) dan perilaku (*behavioral*) melalui kemauan *customer* untuk merekomendasikan produk ke orang lain dan pembelian kembali membuktikan bahwa *customer* loyal dengan perusahaan.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian mengenai analisis strategi *customer engagement* pada Nasmoco Magelang, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada perkembangan bisnis yang pesat, perusahaan perlu melaksanakan strategi pemasaran yang berfokus pada pelanggan dan salah satu strategi yang tepat adalah CRM. CRM berfokus pada pemenuhan kepuasan pelanggan dan telah diterapkan oleh perusahaan-perusahaan yang telah menyadari bahwa *customer* penting dalam mempertahankan perusahaan untuk jangka panjang. Oleh karena itu, Nasmoco Magelang adalah salah satu dari banyaknya perusahaan yang telah menerapkan strategi CRM dalam memenuhi kebutuhan dan melayani pelanggan.
2. Ada tiga aktivitas dalam konsep CRM yang dilakukan Nasmoco Magelang yaitu memperoleh *customer* baru (*acquire*), mempertahankan *customer* yang ada (*retain*), dan yang ketiga yaitu mengembangkan nilai-nilai *customer* (*develop*). Sampai saat ini Nasmoco Magelang terus mengembangkan aktivitas CRM guna meningkatkan hubungan dengan *customer*. Tiga aktivitas CRM yang dilakukan yaitu :
 - a. Aktivitas *acquire* dilakukan dengan memberikan informasi produk melalui pameran, dan *join event* komunitas. Calon pelanggan baru kemudian dikategorisasikan kedalam tiga tingkatan prospek, yaitu *high*, *medium*, dan *low*.
 - b. Aktivitas *retain* dilakukan dengan memberikan *reward* atau penghargaan seperti kartu ucapan kepada pelanggan, mendatangi pelanggan untuk bersilaturahmi, *customer*

- gathering*, penanganan keluhan yang dilakukan sesuai SOP, memberikan informasi yang dibutuhkan pelanggan selengkap mungkin serta melayani pelanggan dengan baik.
- c. Aktivitas *develop* dengan mengelola database pelanggan melalui aplikasi CRM untuk diprospek kembali, *follow up*, atau menginformasikan produk baru.
 3. Penerapan *involvement* yang dilakukan Nasmoco Magelang dilakukan dengan meningkatkan minat pelanggan untuk terlibat dengan memberikan hadiah, dan hiburan kepada pelanggan yang datang ke *event*. Selain itu pelanggan yang dilibatkan sesuai dengan kategorisasinya.
 4. PT. Nasmoco Magelang berupaya untuk membangun *customer engagement* dengan strategi CRM (*Customer Relationship Management*) dan *Involvement* yang dilakukan lewat berbagai *event* yang diadakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari hasil wawancara dengan *customer* terdapat empat kriteria pengukuran *customer engagement* yaitu *absorption*, *dedication*, *vigor*, dan *interaction*, serta *customer engagement* yang dilakukan dapat menciptakan loyalitas pelanggan berdasarkan sikap (*attitudinal*) dan perilaku (*behavioral*).

Daftar Pustaka

- Bowden, J. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63–74. <http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>
- Buttle, F. (2007). *Customer Relationship Management (Manajemen Hubungan Pelanggan) Concept and Tools*. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Delener, N. (2012). *Service, Science, Research, Strategy, and Innovation : Dynamic Knowledge Management Methods*No Title. United States of America: University Business Science Reference. Retrieved from <http://books.google.com/books>
- Dharmmesta, B. S., & Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Pemasaran, Analisa perilaku konsumen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Febrika, R. (2013). *Aktivitas Crm Pigeon Baby Melalui Social Media Oleh R-Cubed Dalam Meningkatkan Customer Engagement*. Universitas Pelita Harapan.
- Griffin, J. (2003). *Customer Loyalty : Menumbuhkan Dan Mempertahankan Pelanggan*. Jakarta: Erlangga.
- Herdiansyah, H. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785–807. <http://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Prinsip-prinsip Pemasaran (Principles of Marketing)*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P., & Keller L., K. (2007). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Indeks.
- Mowen, J. C., & Minor, M. (2002). *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Erlangga.
- Nugrawidi, S. A. (2013). *Pengaruh dimensi-dimensi customer engagement terhadap customer relationship: studi pada program “love your” body the body shop*. Universitas Indonesia.
- Ongkowijoyo, E. E. S. (2013). *Strategi Customer Relationship Management yang Dilakukan Oleh The Duck King Group Melalui Social Media dalam Membangun Customer Engagement*. Universitas Multimedia Nusantara.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34. <http://doi.org/10.1007/s002280050537>
- Patterson, P., Yu, T., & De Ruyter, K. (2006). Understanding customer engagement in services. *Advancing Theory, Maintaining Relevance, Proceedings of ANZMAC 2006 Conference, Brisbane*, 4–6. <http://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Setiadi, N. J. (2003). *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2000). *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tunggal, A. W. (2008). *Dasar-dasar Customer Relationship Management*. Jakarta: Harvarindo.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement:

Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122–146. <http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201>

Willems, H. (2011). Customer-driven Online Engagement: Transitioning into a Blueconomy. *White Paper Customer-Driven Online*. Retrieved from <http://www.slideshare.net/esaumen/1-12291-white-paper-customer-driven-online-engagement-letter>