



# DE HAVEN NAAR EEN NIEUWE WERELD

A black and white photograph of the Rotterdam skyline as seen from the water. The Erasmus Bridge is prominent on the left, with its distinctive pylon and cables. To the right, several modern skyscrapers are visible, including the Abn-Amro Tower. The water in the foreground is dark and textured. The sky is filled with dramatic, dark clouds.

**havana  
harbor**



## TEUN HOGERVORST

Studentennummer: s1084782

Hogeschool Leiden

Commerciële Economie

Scriptie, Definitief

Onderzoeksproduct

Strategisch Adviesplan

Aantal Woorden: 14.018

Datum: 20 augustus 2018

Begeleider: Peter Jonker

Bedrijfsbeleider: [REDACTED]

1<sup>e</sup> Beoordelaar: Bert Boerma

2<sup>e</sup> Beoordelaar: Giovanna van Gaalen

**VOORWOORD**

Voor u ligt de scriptie: “De haven naar een nieuwe wereld.” Deze scriptie is geschreven in opdracht van Qban, waar ik sinds 5 februari 2018 begonnen ben met mijn afstudeeronderzoek. Het heeft even geduurd voor er een duidelijke onderzoeksvraag gevormd was. Dit had deels te maken met de nieuwe transformatie die Qban binnen enkele maanden zou ondergaan. Bert Hagendoorn, een positioneringsspecialist voor creatieve bureaus, had in opdracht van Qban een positioneringsplan geschreven. Volgens dit plan zal Qban verder gaan als Havana Harbor. En hier zat ook een verhuizing aan vast van Alphen aan de Rijn naar Rotterdam. Deze positionering was geschreven vanuit de visie van een van de eigenaren van Qban, genaamd [REDACTED]. In deze visie staat creatie centraal en biedt Havana Harbor de klanten de mogelijkheid om altijd online te zijn op het internet met relevante content. Always-on was de term die vaak voorbij kwam. Hiervoor zou Havana Harbor, naast het creëren van campagnemiddelen, ook in staat zijn om gemaakte creaties te kunnen monitoren en verbeteren. Creatieoptimalisatie en Below the line marketing voeren. Uiteindelijk is het mij gelukt om een passende onderzoeksvraag te formuleren die onafhankelijk de visie van [REDACTED] zou testen. Ik wilde de theorie van verticale integratie in een productieketen gaan vertalen naar een dienstenmarkt, namelijk de marketingmarkt waar Qban in opereert. En op welke manieren Havana Harbor hier een nieuwe rol in kan gaan vertolken op een succesvolle manier. Hoe ik dit heb aangepakt leest u verder in mijn scriptie. Dit leek mij een leuke uitdaging als student commerciële economie aan de Hogeschool Leiden. Voor u verder bladert naar de management summary wil ik graag eerst een aantal mensen bedanken die mij tijdens mijn onderzoek goed geholpen hebben. Allereerst mijn schoolbegeleider Peter Jonker. En natuurlijk [REDACTED] voor het aanbieden van deze leuke afstudeerstageplek. [REDACTED] voor alle keren dat we samen hebben kunnen sparren over mijn onderzoeksopdracht. [REDACTED] voor het enthousiast maken van de klanten om mee te doen aan mijn onderzoek. De rest van het team van Qban voor de leuke en prettige werksfeer. [REDACTED] en [REDACTED] voor de geleverde input voor het marketingproces. En natuurlijk alle respondenten die meegedaan hebben aan mijn onderzoek en bijgedragen hebben aan het resultaat.

Ik wens u veel plezier toe met het lezen van mijn onderzoek!

Teun Hogervorst, Katwijk 20-8-18

## MANAGEMENT SUMMARY

Qban, part of the holding Digital Agency Group (DAG), is an agency specialized in online communications. Other companies within DAG are The Online Company, a media agency, and RLVNT, a marketing agency. Throughout the years Qban expanded its services and now they want to go more in-depth with their services. At the moment, they only develop Above The Line campaign for their clients. Besides the Above The Line campaigns, they want to develop Below The Line campaigns. Their move from Alphen aan den Rijn to Rotterdam gave them a fresh start, together with the new style and brand image. 'Havana Harbour' is meant to represent the harbour to the new world. This is supposed to be the transition to the new marketing Havana Harbour is going to offer.

The vertical integration model of Kathryn Rudie Harrigan (Harrigan, A framework for looking at vertical integration, 1983) is used for his research. This model describes the dimensions in which the vertical integration can be implemented within a product chain. This model describes also the influences that play a role in vertical integration. The following statement is formulated as a problem: "Which factors determine the success for vertical integration within the marketing process of the (potential) customers of Havana Harbor?" To answer this problem, a survey was held among various high-profile companies from various industries. Among other things, we looked at how these companies have implemented the marketing process. To find the answers to the questions: with which stakeholders do they work together within the marketing process and how they expect the market to move in the future?

The lack of resources is a common problem which seems to be a frequent occurrence. The marketing market has a shortage in a technical and creative talents. Without those a company is not able to innovate with the latest trends. For example, keeping up optimizing the customer experience and automate the website with marketing automation. Even companies that have a large marketing team and budget still work together with external specialist companies.

Subsequently, the four dimensions of the vertical integration model of Kathryn Rudie Harrigan (1983) were elaborated on the situation of Havana Harbor and the sister companies The Online Company and RLVNT. The stages of integration, together with the breadth of integration, are schematically shown in figure 6 of chapter 6. The best way to integrate the degree of integration is in the area of cooperation and exchange of specializations between the sister companies. The form of integration is recorded with contracts with the customer for a minimum of one year.

At last, an implementation has been written based on the earlier advisory report that incorporates vertical integration. Apart from hiring a copywriter, this plan does not have any high costs involved. This has to do with the variety of specializations that the holding 'Digital Agency Group' already has among the sister companies. Havana Harbor is able to integrate by exchanging of specializations within the sister companies. Just a with a few trainings and evaluation sessions and a completely new marketing service is added. Like the optimization of customer experience or the provision of BTL marketing services. This perfectly matches the market demand.

## VERKLARENDE WOORDENLIJST

In de marketingwereld vliegen de termen en jargon je om de oren. Om die reden is er een verklarende woordenlijst opgesteld om handvaten en verduidelijking te bieden. Het is belangrijk te vermelden dat sommige termen zoals ATL en BTL-marketing niet onder iedere marketeer als hetzelfde wordt gezien. Om die reden is het aangeraden om ook als bekende van deze termen en jargon alsnog de lijst door te nemen.

**Content** - Content is alle creatie die gericht is op het informeren, inspireren of de beleving van de consument / klant. Content kan geleverd worden via diverse media. Voor dit onderzoek is alleen online content relevant, zoals creatie voor: social media, websites, applicaties, SEM, weblogs, banners, en ga zo maar door. (Content (media), 2017)

**Marketingproces** - Omvat de vastgestelde marketingdoelstellingen en de vastgestelde marketinginstrumenten / kanalen om die doelstellingen te behalen. (Marketing woordenboek, sd)

### ATL-marketing, Above The Line-marketing -

Promotionele activiteiten gericht op de grote massa. Voorbeelden van veel gebruikte kanalen zijn: radio, tv en (online / outdoor) advertenties / banners. Dit wordt voornamelijk gebruikt voor het creëren van merkbekendheid, maar ook het communiceren van on-gepersonaliseerde massa aanbiedingen. Voordelen van zulk soort campagnes is op langere termijnen merkbekendheid creëren / vergroten. En op korte termijnen snel afzet generen door bijvoorbeeld aanbiedingen te pushen. Nadelen van ATL-marketing zijn dat het effect lastig tot niet meetbaar is en daardoor lastig te verbeteren / evalueren. Daarbij toon je minder relevante content aan de grote massa.

Hoewel de kosten per click of vertoning relatief laag zijn, is het conversiepercentage ook een stuk lager per bereikt persoon. Vanuit strategisch perspectief wordt ATL-marketing ook wel gezien als de 'Awareness' of 'Attention' vanuit de AIDA theorie. Om die reden schaar ik on-gepersonaliseerde online banners / advertising ook onder ATL-marketing. (Above the Line en Below the Line, 2015)

**BTL-marketing, Below The Line-marketing-** Promotionele activiteiten en services gericht op een selecte doelgroep, voornamelijk consumenten. Voorbeelden van veelgebruikte kanalen zijn: direct mailing, relevante blogs, sales promotion, sampling, gepersonaliseerde applicaties / profielen, maar ook gerichte social media. Relevantie is key voor BTL-marketing, je probeert immers de doelgroep aan te spreken op hun behoeftes.

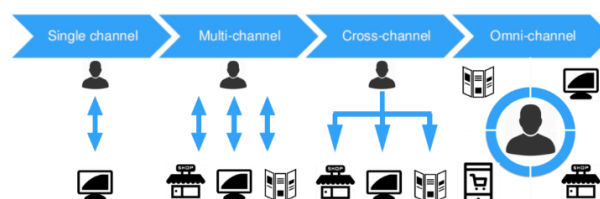
De kosten per betaald bereik zijn relatief hoog t.o.v. ATL-marketing, maar het conversiepercentage is vele malen hoger. Vanuit strategisch perspectief wordt BTL-marketing gezien als 'Interest' en 'Desire' vanuit de AIDA theorie. Maar zelfs ook 'Action' in sommige gevallen, zoals een gepersonaliseerde korting of aanbieding op aanvullende producten om de gebruiker nog net over te halen. Door de jaren heen is BTL-marketing een veel grotere rol gaan spelen t.o.v. ATL-marketing, dit komt mede door hoge concurrentie waardoor bedrijven zich willen differentiëren. Bedrijven moeten nu harder lopen voor de consument dan ooit tevoren. (Above the Line en Below the Line, 2015)

**TTL-marketing, Through The Line-marketing** - Omdat marketeers dol zijn op het strooien van termen is ook de term TTL-marketing ontstaan. Volgens de theorie zal dit betrekken hebben op marketing activiteiten die verschillende communicatiemiddelen met elkaar combineert. Met andere woorden, 'multichannel' of 'cross-channel' te noemen. (Above the Line en Below the Line, 2015)

**Singlechannel** - Bij singlechannel wordt er slechts één kanaal aangeboden aan de doelgroep. Tegenwoordig zéér ongebruikelijk gezien 99.9% van de huidige bedrijven wel gebruik maken van een website of social media om hun doelgroep te voorzien van informatie. (Stomphorst, 2017)

**Multichannel** - Via multichannel wordt de doelgroep via meerdere verkoop / informatie kanalen benaderd / voorzien. Het zijn dus verschillende singelchannels bij elkaar, verder zijn de kanalen niet met elkaar verbonden. (Stomphorst, 2017)

**Crosschannel** - Crosschannel gaat een stapje verder dan multichannel. Waarbij je in een multichannel slechts één van de vele kanalen af gaat om tot een aankoop te komen. Kan je binnen een crosschannel van kanaal tot kanaal tot je tot een aankoop komt. De kanalen zijn dus met elkaar verbonden. Bijvoorbeeld: een klant oriënteert zich tijdens het werk via de mobiele app of webshop om een paar sneakers te kopen. Vervolgens ziet hij of zij een geschikt paar en stopt het in zijn of haar online winkelmandje. Pas later wordt er thuis afgerekend via de desktopwebsite op een laptop. (Stomphorst, 2017)



**Omnichannel** - Omni staat voor alle, elke of ieder, in dit geval dus via ieder kanaal en ook iedere richting. De consument / doelgroep staat hierin centraal. Alle marketinginstrumenten zijn op elkaar afgesteld en verbonden. Het lijkt daarin veel op crosschannel. Een belangrijk verschil is dat omnichannel één uniform en gesynchroniseerd merkbeleving hanteert en dit ook interacteert met de klant. Dit zorgt ervoor dat de kanalen onderling elkaar versterken, maar ook dat de klant zich meer dan alleen een koper voelt. (Stomphorst, 2017)

Om het voorbeeld van crosschannel te pakken; een klant oriënteert zich op het werk via de mobiele app of de webshop om sneakers te kopen en heeft vervolgens een geliefd paar gevonden. Gelijk ziet de klant real-time dat er nog slechts twee paar van dit exemplaar sneaker op voorraad zijn en stopt een paar van deze sneaker in zijn of haar online winkelmandje. Tijdens de treinrit naar huis toe krijgt de klant een email binnen dat er nog slechts één paar van dit exemplaar sneakers, dat momenteel in het winkelmandje ligt, beschikbaar is. De klant besluit om direct de laatste paar sneakers af te rekenen en heeft dankzij het omnichannel-approach van het sneakerbedrijf toch nog de laatste paar sneakers bemachtigt. Een paar dagen na de aankoop krijgt de klant de bestelde sneakers bezorgd en ontvangt de klant ook een email met verzorgingstips om optimaal van deze paar sneakers te genieten.

**Customer Journey (Mapping)** - De weg die de consument / klant aflegt en interacteert met een bedrijf tijdens het koop- en klanttraject. Dit traject valt op te delen in touchpoints, dit zijn aanknopingspunten / momenten waarin het bedrijf communiceert / interacteert met de klant en vice versa. Het vastleggen van dit traject noemen ze ook wel Customer Journey Mapping (CJM). Een CJM maakt inzichtelijk waar mogelijkheden zijn voor het verbeteren van de klantbeleving. (Archer, 2016)

**Multi-touchpoint strategie** - Waarbij je met CJM de verschillende interactiemomenten tijdens het koop- en klanttraject vastlegt, ga je met de Multi-touchpoint strategie een stapje verder. Zodra de CJM bekend is kunnen er doelstellingen of strategieën geformuleerd worden om iedere touchpoint te optimaliseren. Door trial-and-error en het monitoren van resultaten kun je je content steeds verder verbeteren en optimaliseren. Het wordt een oneindige cyclus waarin je de consument steeds beter bedient.

**UI, User Interface** - User Interface (UI) is alles wat een gebruiker ziet en mee interacteert via zijn of haar apparaat. Op de website van marketingtermen.nl staat UI beschreven als het volgende: "De user interface (UI) is een grafisch vormgegeven schil waarmee gebruikers

en apparaten met elkaar kunnen communiceren." (user interface, sd). Gebruikers zijn in dit geval de personen die gebruik maken van jouw product, dienst, service, website, webshop of applicatie. Bij interacteren moet er gedacht worden aan het beeld dat de gebruiker via zijn of haar apparaat ziet. Het is dus belangrijk om alles visueel zo aantrekkelijk mogelijk te maken en het goed te laten werken / interacteren met de gebruiker. Naast het visuele gedeelte betreft UI dus ook de plaatsing en werking van alle elementen. Met eye-tracking- of clicktest software kan het gebruiken van de gebruiker vastgesteld worden en op efficiëntie van de lay-out gemeten worden. Een aantal belangrijke zaken waar een UI-designer zich mee bezig houdt zijn de: interface lay-out, interface design, interaction design en het vaststellen van visuele richtlijnen. (Het verschil tussen UX en UI, 2016)

**UX, User Experience** - User Experience,(UX) staat voor 'gebruikerservaring'. UX gaat veel verder dan alleen de grafische interface waarmee de gebruiker interacteert zoals dat bij UI het geval is. Zodra een gebruiker gebruik maakt van de diensten, producten of services van een bedrijf zullen er ervaringen ontstaan. Dit kunnen positieve, negatieve of neutrale ervaringen zijn. Het is voor een bedrijf van belang om een positieve ervaring bij de gebruiker op te wekken. Een positieve ervaring kan het verschil maken of een consument zijn of haar aankopen wel of niet bij een bepaald merk of bedrijf doet en ook in de toekomst blijft doen. Het is dus belangrijk om bij het ontwerpen en inrichten van een product, dienst, service, website, webshop of applicatie rekening te houden met de gebruikerservaringen van de gebruiker. En dit ook regelmatig bij de gebruikersdoelgroep evolueren. Dit doet een UX-designer, die is gespecialiseerd in het ontwerpen van waardevolle gebruikerservaringen. (Efdé, 2016)

**CX, Customer Experience** - Customer Experience (CX) staat voor klantervaring. CX is eigenlijk alle ervaringen die een klant bij elkaar opgeteld en door elkaar genomen ervaart tijdens alle interacties met en over de leverancier van producten of diensten, gedurende hele relatie met deze leverancier. Customer Experience bestaat al sinds er producten of diensten geleverd worden. Dat begon voornamelijk via één kanaal waarbij de koper persoonlijk contact had met de leverancier. In de loop der tijden zijn er meerdere kanalen bij gekomen zoals; telefoon, email, websites, prints, tv, radio, social media, apps enzovoort. Ieder kanaal zorgt voor een eigen User Experience die in totaal aandragt aan de Customer Experience. Het kan dus voorkomen dat een gebruiker een negatieve User Experience ervaart, maar wel tevreden is over de Customer Experience. Bijvoorbeeld als de gebruiker een applicatie gebruikt waar hij niet tevreden over is (negatieve UX). Dit vervolgens telefonisch of via de chat aangeeft en goed

geholpen wordt (positieve CX). Customer experience is tegenwoordig, net als big data, big business. Maar een overbodige luxe is het zeker niet. Immers, bedrijven die in CX-technologieën investeren, outperformen de rest van de markt (Menninga, 2014).

**Always-On** - De directe doorvertaling van 'always-on' is: 'altijd-aan'. Hiermee wordt geïmpliceerd dat alle marketingcommunicatie dat always-on is ook altijd aan moet staan. Tot een zeker niveau moet dat ook zeker. Consumenten moeten het merk, de producten of het bedrijf kunnen vinden wanneer dit voor hen op een relevante tijdstip is. Bedrijven proberen hierop in te spelen, dat is een hele uitdaging om de consument van de benodigde content te faciliteren. Always-on kan vanuit drie verschillende perspectieven beschreven worden, namelijk; de consument, het bedrijf/merk (klant) en de bemiddelaar / consultant.

Voor de consument betekend always-on voorzien worden van zijn / haar behoeftes in content, waar en via welk (digitale) kanaal / medium en wat voor platform dan ook. Bijvoorbeeld; de consument is opzoek naar een nieuwe koelkast omdat zijn of haar koelkast kapot is gegaan. De consument kan dan via verschillende media opzoek gaan naar informatie over een nieuwe koelkast om de kapotte te vervangen. Bijvoorbeeld via een vergelijkingssite of zoekmachine. De consument zoekt in dit geval vanuit een behoefte of vraag.

Voor bedrijven is het van belangrijk om deze zoekbehoefte of vraag te faciliteren met relevante content. Bijvoorbeeld een blog waarin een aantal koelkasten met elkaar vergeleken worden. Of belangrijke tips die helpen bij het uitzoeken voor de perfecte koelkast. Bedrijven zetten daarom vaak een online content strategie op om het bedrijf always-on te krijgen. Dit houdt in dat het bedrijf zich verdiept in het zoekgedrag van de consument en aansluiting zoek naar hen behoeftes.

Tot slot zijn er ook derde partijen die invloed uitoefenen op het succes van always-on. Bijvoorbeeld een creatiebureau die de uitingen maakt voor het creëren van content. Of een copywriter die de teksten maakt voor een blog. Maar ook bijvoorbeeld een mediabureau die het zoekgedrag van de consument traceert en segmenteert op relevante doelgroepen en media. De meest belangrijke rol van derde partijen op gebied van always-on is dat zij de consument en zijn of haar behoeftes goed begrijpen en de vertaalslag van het merk of bedrijf naar de consument toe kan maken.

*\* Een belangrijke notitie is dat Always-On een individueel gerichte manier van marketingvoering is. Op maat gemaakt voor één hele specifieke gebruiker(-*

*sgroep). Het is dus geen absolute marketingcommunicatiestrategie en zal voor maximale efficiëntie samen met andere communicatiestrategieën uitgevoerd moeten worden. Zoals een ATL-marketingcampagne voor het vergroten van de naamsbekendheid of het introduceren van een nieuw product / nieuwe dienst.*

**SBU, Strateging Business Unit** - Een Strategic Business Unit (SBU) is meestal een onderdeel van een bedrijf met eigen doelstellingen en missie. Dit is bijvoorbeeld een product(lijn) of merk in een groot bedrijf. Maar het kan ook een bedrijf zijn die zelfstandig of binnen een franchise opereert. Een SBU is grotendeels onafhankelijk van de rest van een bedrijf of meerdere bedrijven. Een SBU is gericht op het optimaliseren van het gebruik van hulpbronnen en streeft naar maximalisatie van de bedrijfswaarde. Er wordt gestreefd naar maximalisatie van bedrijfswaarde door producten en diensten binnen het bedrijf te bieden aan derden, bijvoorbeeld door het te verkopen. (Eelants, 2013)

**Verticale integratie** - Verticale integratie is een economische term waaronder het opnemen in het bedrijfsproces van een andere stap uit de productieketen wordt verstaan. (Verticale integratie, 2017) Dit kan bijvoorbeeld een groothandel zijn die via eigen winkels als retailer aan de consument verkoopt, dit heet voorwaartse verticale integratie. Of diezelfde groothandel die eigen producten wilt gaan produceren intern, dit heet achterwaartse verticale integratie.

**Volatiliteit** - In de financiële markten is de volatiliteit de mate van beweeglijkheid van de koers van een aandeel of een ander financieel product zoals een aandelenindex of valuta. Stabiele beursfondsen zoals Unilever en Royal Dutch Shell hebben een vrij lage volatiliteit. Aandelen van kleine en meer speculatieve bedrijven hebben daarentegen een hoge volatiliteit. (Volatiliteit, 2017)

## Inhoudsopgave

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| VOORWOORD .....                                                      | 2  |
| MANAGEMENT SUMMARY .....                                             | 3  |
| VERKLARENDE WOORDENLIJST .....                                       | 4  |
| HOOFDSTUK 01: INLEIDING .....                                        | 8  |
| 1.1 OVER QBAN .....                                                  | 8  |
| 1.2 DE DIGITALE-MARKETINGMARKT .....                                 | 8  |
| 1.2.1 BERT HAGENDOORN .....                                          | 9  |
| 1.3 VERHAAL ACHTER HAVANA HARBOR .....                               | 9  |
| 1.3.1 VERTICAAL INTEGREREN ALS CREATIESPECIALIST .....               | 10 |
| 1.4 AANLEIDING ONDERZOEK .....                                       | 10 |
| HOOFDSTUK 02: PROBLEEMFORMULERING .....                              | 11 |
| 2.1 DOEL ONDERZOEK .....                                             | 11 |
| 2.2 CENTRALE VRAAG / PROBLEEMSTELLING .....                          | 11 |
| 2.3 DEELVRAGEN .....                                                 | 11 |
| 2.4 ONDERZOEKVERANTWOORDING .....                                    | 11 |
| 2.4.1 ONDERZOEKSDOELGROEP .....                                      | 11 |
| 2.4.2 METHODE VAN ONDERZOEK .....                                    | 12 |
| HOOFDSTUK 03: THEORETISCH KADER .....                                | 13 |
| 3.1 AFGELEIDE ONDERZOEKSVRAAG .....                                  | 13 |
| 3.2 VERTICALE INTERGRATIE .....                                      | 13 |
| 3.2.1 VOOR- EN NADELEN VERTICALE INTEGRATIE PRODUCTIEKOLOM .....     | 13 |
| 3.3 DIMENSIES EN INVLOEDEN VERTICAL INTEGRATIE STRATEGIEËN .....     | 13 |
| 3.3.1 DIMENSIES VAN INTEGRATIE .....                                 | 14 |
| 3.3.2 INVLOEDEN VERTICALE INTRAGIE STRATEGIEN .....                  | 15 |
| 3.4 PRODUCT INTEGRATIE NAAR DIENST INTEGRATIE .....                  | 16 |
| 3.4.1 VOOR EN NADELEN VERTICALE INTEGRATIE DIENSTENKOLOM .....       | 16 |
| 3.4.2 DIMENSIES EN INVLOEDEN VERTICAL INTEGRATIE DIENSTENKOLOM ..... | 17 |
| 3.5 KRITISCHE CONCLUSIE / CONCEPTUEEL MODEL .....                    | 17 |
| 3.6 HYPOTHESES .....                                                 | 18 |
| HOOFDSTUK 04: RESULTATEN & ANALYSE .....                             | 19 |
| 4.1 FIELDRESEARCH FASE I .....                                       | 19 |
| 4.2 FIELDRESEARCH FASE II .....                                      | 21 |
| 4.3 UITWERKING CONCEPTUEEL MODEL VAN MARKETINGPROCES .....           | 21 |
| 4.3.1 VIER DIMENSIES DIGITALE MARKETING INTEGRATIE .....             | 21 |

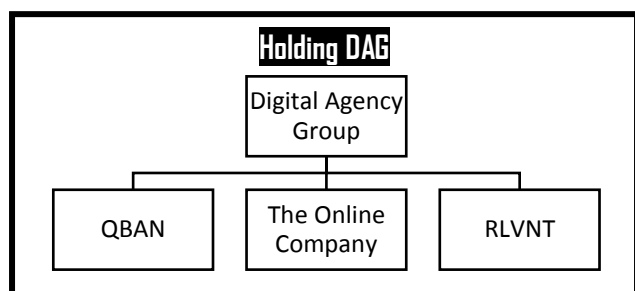
|                                                          |                              |
|----------------------------------------------------------|------------------------------|
| 4.3.2 VIER INVLOEDEN DIGITALE MARKETING INTEGRATIE ..... | 25                           |
| HOOFDSTUK 05: CONCLUSIE .....                            | 27                           |
| 5.1 DEELVRAGEN .....                                     | 27                           |
| 5.2 CENTRALE VRAAG / PROBLEEMSTELLING .....              | 28                           |
| 5.3 HYPOTHESES .....                                     | 29                           |
| HOOFDSTUK 06: STRATEGISCH ADVIESRAPPORT .....            | 30                           |
| 6.1 ADVIES DIMENSIES VAN VERTICALE INTEGRATIE .....      | 30                           |
| HOOFDSTUK 07: IMPLEMENTATIE .....                        | 33                           |
| BIBLIOGRAFIE .....                                       | 34                           |
| BIJLAGE I: MARKETINGPROCES UITLEG .....                  | 35                           |
| BIJLAGE II: TOPICLIJST .....                             | 37                           |
| BIJLAGE III: TRANSCRIPTIES .....                         | Error! Bookmark not defined. |
| [REDACTED] – QBAN .....                                  | Error! Bookmark not defined. |
| [REDACTED] – MEDIAMARKT NL ..                            | Error! Bookmark not defined. |
| [REDACTED] – NATIONALE POSTCODE LOTERIJ ...              | Error! Bookmark not defined. |
| [REDACTED] – TELFORT ....                                | Error! Bookmark not defined. |
| [REDACTED] – VIVAT .....                                 | Error! Bookmark not defined. |
| [REDACTED] – AKZONOBEL .....                             | Error! Bookmark not defined. |
| [REDACTED] – BERT HAGENDOORN .....                       | Error! Bookmark not defined. |
| [REDACTED] – THE ONLINE COMPANY .....                    | Error! Bookmark not defined. |
| [REDACTED] – RLVNT .....                                 | Error! Bookmark not defined. |
| BIJLAGE IV: ANALYSESCHEMA'S .....                        | Error! Bookmark not defined. |
| I KLANTEN EN POTENTIËLE KLANTEN ..                       | Error! Bookmark not defined. |
| II STAKEHOLDERS .....                                    | Error! Bookmark not defined. |

d  
e  
f  
i  
n  
e  
d  
.

## HOOFDSTUK 01:

### INLEIDING

In deze inleiding wordt er gekeken naar de opdrachtgever Qban, de huidige markt en de situatie waarin Qban zich bevindt. Maar ook de aanleiding van dit onderzoek en wat Qban met dit onderzoek wilt bereiken.



Figuur 1: Hiërarchie holding DAG

### 1.1 OVER QBAN

Dit onderzoek wordt in opdracht uitgevoerd voor Qban / Havana Harbor. Qban is 2010 opgericht door [REDACTED] en [REDACTED] en is onderdeel van Digital Agency Group (DAG Home, sd). Andere bedrijven die ook onderdeel van de holding DAG zijn; The Online Company, een mediabureau en RLVNT, een digital marketingbureau (zie figuur 1).

De naam Qban staat voor Quality Banners, dit is voor lange tijd de corebusiness geweest van Qban. Door de jaren heen hebben ze hun diensten uitgebreid naar rich-media, landingspagina's, video en social media-uitingen. Ze zijn voornamelijk betrokken bij ATL-campagnes en zijn op dat gebied een volwaardig online marketing-communicatiebureau. Dit is terug te zien in hun klantenportfolio met vele grote klanten waaronder: Unilever, Mediamarkt, KPN, Telfort en Nationale Postcode Loterij. Onder deze klanten staat Qban bekend om kwalitatief goede en creatieve campagnemiddelen en zullen daarom alleen hier voor benaderd worden. Echter, draagt Qban de ambitie om verder te integreren in het marketingproces en meer te betekenen voor hun klanten dan alleen de creatie van campagnemiddelen. Deze behoefte is ontstaan doordat het medialandschap sinds 2016 behoorlijk is veranderd. Dit kwam mede door het overgaan van marges in media inkoop en verkoop naar een urenmodel. Maar ook door het vertrek van drie grote klanten die al zeven jaar een vaste bron van inkomen en werk waren voor Qban. (Hagendoorn, 2017)

### 1.2 DE DIGITALE-MARKETINGMARKT

De ontwikkelingen van de digitale-marketingmarkt laten zien dat deze markt in zijn geheel nog groeit, maar dat er ook veel verschuiving gaande is. IAB Nederland heeft een rapportage uitgebracht over de online advertentiebestedingen in 2017. Volgens dit rapport zijn de online advertentie bestedingen in 2017 t.o.v. 2016 in dezelfde periode 13% gegroeid (Koster, 2017). Die groei lijkt ten koste te gaan van de andere, traditionelere media. Televisie, radio en kranten ontvingen namelijk minder reclamegeld dan in dezelfde periode vorig jaar. Dit heeft mede te maken doordat grote bedrijven en adverteerders minder ATL-campagnes inzetten (Labots, De Geus, & Griffioen, 2017). Het is namelijk de trend om gepersonaliseerde / relevante communicatie en campagnes te voeren. Er wordt minder communicatiebudget besteed aan schreeuwerige kortdurende campagnes die alleen voor awareness creëren zoals dat vroeger vaak gedaan werd. Tegenwoordig moet men harder lopen voor de consument en dient de communicatie relevant qua content en tijdstip zijn voor het de consument aanzet tot een actie. Daarom wordt het marketingbudget tegenwoordig vaker gespendeerd aan BTL-activiteiten zoals het opzetten van een klantvriendelijke website of service app. Maar bijvoorbeeld ook voor het schrijven van meer content om de klant beter te voorzien van informatie en het beantwoorden van vragen. Daarbij is het de trend om verschillende kanalen te laten integreren met elkaar. Omnichannel is hier een voorbeeld van (Jacobs, 2018), de klant staat hierin centraal en er komt meer initiatief vanuit de klant zelf. De consument bepaalt zelf wanneer ze wat en waar willen kopen. Data, algoritmes en artificial intelligence spelen hier een steeds grotere rol in. De consumenten worden door verschillende processen geleid. Vanaf het moment dat ze vanuit een behoefte gaan zoeken op bijvoorbeeld de zoekmachine Google, tot en met het moment dat ze het product in het winkelmandje afrekenen vanuit de app of website. Het is van belang om tijdens deze processen aan de verwachtingen van de consument te voldoen of zelfs te overtreffen. Iedere touchpoint met de consument dient gevolgd en beoordeeld te worden, en waar nodig aangepast.

Er kan gesteld worden dat het gedrag, de beleving en de ervaring van de consument nu leidend zijn voor het inrichten van de online marketingcommunicatie. Big data, analyses, KPI's, het monitoren van ervaringen en meer zullen bepalend zijn voor de vervolgstappen die in het online marketingproces genomen worden. Zoals bijvoorbeeld het real time volgen en aanpassen van een campagne. Dit is iets wat met de traditionele marketing niet mogelijk is. Een belangrijk voordeel dat digitale marketing oplevert is relevantie. Bijvoorbeeld door

gebruik van marketing automation. Algoritmes en A.I. kunnen de consument steeds slimmer bedienen en op een relevante tijdstip, via een relevant media kanaal, met de juiste relevante content. Om tot relevante content te komen zal er altijd een content strategie aan te pas moeten komen. De juiste kanaal en tijdstip achterhalen is met veel trial-and-error en analyseren van data wel te achterhalen. Voor het stukje relevante content is dit echter anders. De content waar de consument mee te maken krijgt zal moeten worden afgestemd op de behoeftes van de consument om relevant te worden. Echter, kan het per consument en doelgroep verschillen wat voor hen relevant is. Grote bedrijven zoals Bol.com, Booking.com en Coolblue halen daarom creatie zelf in huis om hier continu op te sturen en content aan te vullen (Hagendoorn, 2017). Het bestaansrecht van marketingcommunicatie bedrijven zoals Qban komt hierdoor onder druk te staan en dienen zich op andere vlakken en behoeftes te differentiëren en te onderscheiden. Om die reden wil Qban een nieuwe weg inslaan waarbij ze verticaal gaan integreren in het marketingproces (zie volgende bladzijde figuur 2). Hiermee willen ze de positie als content specialist verstevigen en de kwaliteit van hun creaties te verbeteren door zelf ook mee te kijken in de data en analyses en dit verder optimaliseren. Voor dit plan is er, in samenwerking met Bert Hagendoorn, gewerkt aan een nieuw positioneringsplan voor Qban. In dit plan is het opzetje van het verhaal van Havana Harbor en hoe Havana Harbor in de toekomst een grotere rol kan gaan vervullen als creatiespecialist. Verder wordt erin opgenomen hoe Havana Harbor dit verhaal naar buiten toe moet communiceren. Er is geen onderzoek onder de klanten gehouden of andere betrokken stakeholders die een rol vervullen in het marketingproces van de klant.

### 1.2.1 BERT HAGENDOORN

Bert Hagendoorn staat in de marketingwereld bekend als een (her-) positionering en groeistrategie specialist voor creatieve bureaus. Uit de samenwerking van Qban met Bert Hagendoorn is het kindje Havana Harbor geboren, een geheel nieuwe brand die de plaats van Qban gaat overnemen en de creatie service uit gaat breiden. Hierin staat een toekomstbeeld in centraal die luidt: 'creatie is straks de enige knop waar je aan kunt draaien'. Wat hiermee wordt bedoeld is dat in de toekomst, op gebied van digitale marketingcommunicatie, het menselijke aspect steeds meer zal verdwijnen door de komst van algoritmes en artificial intelligence. Waar een digitale communicatiebureau zich dan alleen nog in kan onderscheiden is de creativiteit. Want creativiteit is, vooralsnog, niet door slimme programma's te automatiseren. Zodra alles binnen digitale marketing

door algoritmes en artificial intelligence gereguleerd zal worden zal creativiteit de enige component zijn waar nog aan verbeterd kan worden. Volgens deze overtuiging zal Qban zich in de toekomst als Havana Harbor moeten positioneren als creatie specialist. (Hagendoorn, 2017)

## 1.3 VERHAAL ACHTER HAVANA HARBOR

Zoals eerder al aangegeven is staat Qban voor Quality Banners. Maar wat nog niet verteld is: Qban is een verbastering van het eiland Cuba. Een tropisch eiland dat onderdeel is van het Caribische gebied en voor de kust van midden Amerika ligt. Dit is de vibe die door heel het bedrijf Qban te proeven is; een relaxte, zomerse sfeer met vrolijke mensen die zichzelf 'Qbanos', 'Qbans' of 'Qbanen' noemen. Om deze identiteit niet te verliezen moet het nieuwe merk in de Cubaanse sferen terugkomen. Cuba heeft vele Spaanse invloeden, het eiland is immers door één van de grootste (Spaanse) ontdekkingsreiziger, namelijk: Christoffel Columbus, ontdekt. Hij was op zoek naar een korte handelsroute naar Azië. Maar stuitte op een geheel nieuw continent dat tegenwoordig Amerika heet. Dit nieuwe continent werd toentertijd de nieuwe wereld genoemd. En Havana werd voor de Spanjaarden beschouwd als de belangrijkste havenstad naar dit continent toe. 'De haven naar een nieuwe wereld' werd deze ook wel genoemd.

Dit is een mooie vertaalslag naar de nieuwe digitale wereld waar we ons hedendaags in bevinden met een gehele online wereld. De technieken staan nooit stil en alles wordt steeds beter geïntegreerd en afgesteld naar onze behoeftes. Daarbij creëert deze nieuwe wereld ook nieuwe behoeftes zoals social media. Met algoritmes en data kan afgelezen worden waar de consument gevonden en bedient kan worden. Met dit in het achterhoofd zal in de nabije toekomst creatie de enige knop zijn waar je nog aan kan draaien, de rest zal geautomatiseerd worden door slimme programma's. Havana, de havenstad van Cuba, Havana Harbor dus. Qban gaat verhuizen naar Rotterdam, toevallig zijn Rotterdam en Havana twee zustersteden en beide ook havens. Havana Harbor zal in Rotterdam gevestigd en geopend worden. En Havana wordt in het Spaans uitgesproken als Abana. Wat ook weer gezien kan worden als een verbastering naar 'A banner' (een banner), waar je de roots van Qban weer in terugziet. Zo zijn er nog vele andere toevalligheden die de nieuwe naam Havana Harbor bevestigen.

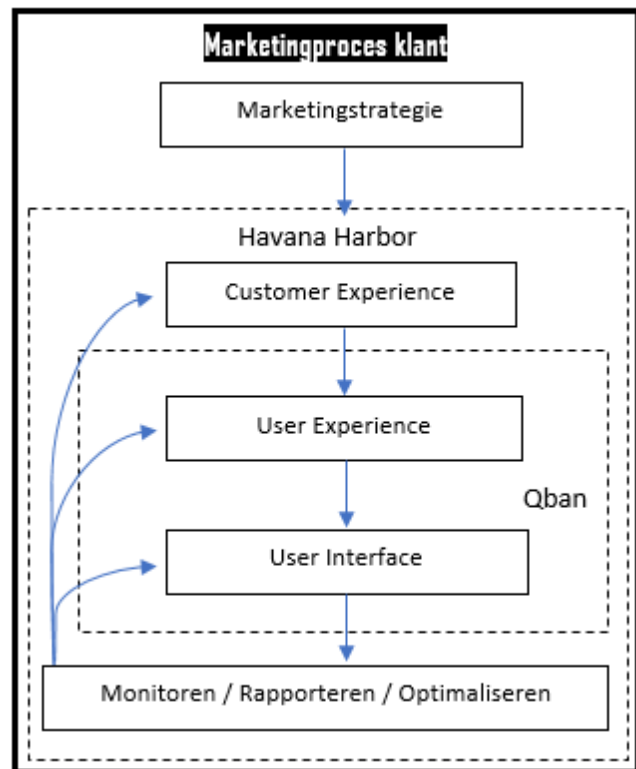
### 1.3.1 VERTICAAL INTEGREREN ALS CREATIESPECIALIST

Nu duidelijk is waar de naam Havana Harbor vandaan komt, en wat de reden is dat Qban als Havana Harbor verder wilt gaan. Is het nu belangrijk duidelijk te maken wat er precies bedoelt wordt met verticaal integreren in het marketingproces. Figuur 2 laat schematisch en globaal zien hoe Qban, als Havana Harbor, verticaal wil integreren binnen het marketingproces van de klant. De nieuwe rol die Qban als Havana Harbor wil gaan bekleden als de digitale creatiespecialist die gemaakte concepten en content dat gemaakt wordt voor de user experience en de user interface kan monitoren, rapporteren en optimaliseren. Maar ook alle learnings kan uitdragen als adviseur op de marketingcommunicatie en conceptcreatie binnen de customer experience. Wat dit betekent is dat Qban nu als Havana Harbor ook advies wil geven hoe de klant (bijvoorbeeld Media Markt), en ook op wat voor manier, aan de verwachtingen van de consument betreft de digitale communicatie kan voldoen. En ook kan bijdragen aan een positieve ervaring tijdens het gebruiken of zien van een van de touchpoints die de consument tijdens zijn of haar reis tegenkomt.

Dit is een hele andere benadering dan dat Qban voorheen naar de klanten toe had. Voornamelijk werd Qban benaderd om alleen uitingen en campagnemiddelen te creëren. Dit stond vaak al op een manier vastgelegd en gebriefd hoe dit verwerkt moest worden. Qban voerde vervolgens de creatie van deze productie uit en liet dit project, bij goedkeuring, weer los. Door dieper in het marketingproces van de klant te integreren hoopt Qban van grotere invloed te zijn voor de klant, maar ook in staat te zijn om zelf content en creaties te volgen en optimaliseren naar deze resultaten. Het stukje monitoren, rapporteren en optimaliseren is daarom een ontbrekende belangrijke vervolgstap die Qban als Havana Harbor graag wilt integreren. Het volledige marketingproces van de klant inclusief alle stakeholders worden verder uitgebreid beschreven in bijlage I.

### 1.4 AANLEIDING ONDERZOEK

Al eerder in hoofdstuk 1.2 is vermeld dat er een verschuiving gaande is in de behoefte van de huidige markt van Qban. Klanten investeren minder in ATL-campagne en meer in BTL-marketing. Qban heeft in samenwerking met Bert Hagendoorn een visie opgesteld waar ze beiden sterk in geloven. Namelijk het uitbreiden van de creatieservice. Helaas ontbreekt nog enige onderzoek onder de huidige en potentiële klanten van Qban betreft de positie die Qban als Havana Harbor wilt gaan claimen. Hoe het huidige marketingproces er volledig uit ziet is niet onder iedereen even bekend. Laat



Figuur 2: T Verticale integratie binnen het marketingproces van de klant.

staan waar de grens ligt tussen de verdiensten van Havana Harbor en dat van de overige stakeholders binnen het marketingproces. Dit brengt ook enige verwarringen binnen de holding Digital Agency Group (DAG) zelf. Hoe zorgt Havana Harbor er voor dat ze geen klanten afpakken van de andere zusterbedrijven binnen DAG? En waar liggen de specialiteiten van iedereen en hoe kunnen deze zusterbedrijven in een concurrerende marketingcommunicatiemarkt complementair met elkaar samenwerken? Daarbij moet het voor alle (potentiële) klanten van DAG duidelijk zijn wat ieder zusterbedrijf voor de klant kan betekenen en toevoegen. En hoe kijken deze klanten naar de ontwikkelingen binnen het marketingproces? Staan zij open voor diepere samenwerkingen met partijen van buitenaf? Welke risico's en voordelen zitten hieraan verbonden? Welke factoren dragen bij aan een succesvolle verticaal integratie binnen het marketingproces? Dit zijn allemaal vragen waar o.a. Qban graag antwoord op willen hebben door middel van een onafhankelijk scriptieonderzoek.

*\*Ondanks dat Qban verder gaat als het nieuwe merk Havana Harbor, wordt er in dit onderzoek nog wel gesproken vanuit de behoefte van Qban. Dit om verdere verwarring tijdens dit onderzoek te vermijden.*

## HOOFDSTUK 02:

### PROBLEEMFORMULERING

In dit hoofdstuk staat de probleemformulering centraal. Deze bestaat uit de doelstelling van het onderzoek, de daadwerkelijke centrale vraag, ook wel de probleemstelling genaamd. En worden uit de onderzoeksvraag deelvragen geformuleerd. Ook wordt er stilgestaan bij de onderzoekverantwoording waarin de methodes, kaders en afbakeningen van dit onderzoek zal worden vastgelegd en worden de onderzoeksdoelgroepen nader toegelicht.

#### 2.1 DOEL ONDERZOEK

Door middel van onafhankelijk onderzoek wil Qban inzichten verkrijgen in de succesfactoren en de risico's voor het verticaal integreren binnen het marketingproces van de (potentiële) klant zoals in figuur 2 staat weergegeven (zie hoofdstuk 1.3-1.4). Dit zal worden opgesteld in een strategisch adviesrapport.

#### 2.2 CENTRALE VRAAG / PROBLEEMSTELLING

De centrale vraag, ook wel de probleemstelling genaamd, luidt als volgt:

*“Welke factoren bepalen het succes voor het verticaal integreren binnen het marketingproces van de (potentiële) klanten van Havana Harbor?”*

#### 2.3 DEELVRAGEN

De centrale vraag bestaat uit meerdere deelvragen die eerst beantwoordt moeten worden voor de centrale vraag opgelost kan worden. Het is dus een onderverdeling van de centrale vraag.

1. Welke bekende factoren beïnvloeden verticale integratie?
2. Wat zijn de behoeftes / wensen van de huidige en potentiële klanten van Qban op het gebied van digitale marketingcommunicatie?
3. Wie zijn de stakeholders in het vormen / uitvoeren van het marketingproces onder de huidige en toekomstige klanten van Qban?
4. Hoe wordt er nu gekeken naar de digitale marketingontwikkelingen vanuit de klanten en de stakeholders en hoe gaan ze zich hierop voorbereiden c.q. inrichten?

5. Wat zijn, kijkend naar de toekomst, de verwachtingen van de (potentiële) klanten aan de stakeholders / leveranciers?

6. Wat zijn de mogelijke kansen / bedreigingen van het verticaal integreren binnen het marketingproces?

### 2.4 ONDERZOEKVERANTWOORDING

In de onderzoekverantwoording wordt vastgelegd wat voor type onderzoek er gepleegd gaat worden. Maar ook binnen welke kaders dit uitgevoerd zal worden. En worden de onderzoeksdoelgroepen behandeld en toegelicht.

#### 2.4.1 ONDERZOEKSDOELGROEP

In totaal wordt er onderscheid gemaakt tussen drie verschillende onderzoeksdoelgroepen. Hieronder worden deze drie onderzoeksdoelgroepen verder toegelicht en verbonden aan een criteria waar deze onderzoeksdoelgroepen aan moeten voldoen. Samen met de accountmanager [REDACTED] zijn er targets opgesteld voor respondenten die aan dit criteria voldoen.

##### A. VASTE / HUIDIGE KLANTEN

Waarschijnlijk zijn de belangrijkste onderzoeksdoelgroep de vaste en huidige klanten. Zij zijn op dit moment al de drijfveer van Qban en zullen waarschijnlijk bepalend zijn voor het bestaansrecht van Havana Harbor.

##### Criteria:

- Ze moeten passen in het toekomstige proces van Havana Harbor (mogelijk toekomstige afnemers van Always-On zijn).
- Over genoeg financiële middelen beschikken om de lange termijn dienst Always-On te kunnen financieren.
- Minimaal 3 respondenten

##### Target:

- Telfort – Sympathieke aanbieder van telecom en TV / Radio pakketten. (High branding value marketing.)
- Nationale Postcode Loterij – Nationale goede doelen loterij met het grootste media budget van Nederland. (Verkoopt emotie en dromen (kans).)
- MediaMarkt NL – De grootste consumentenelektronica e-tailer van Nederland. (impulsief aantrekkelijke producten)

## B. POTENTIËLE KLANTEN

Door het verticaal integreren van de dienst Always-On zal er een nieuwe markt voor Qban aangeboord worden. Dit maakt Qban voor bepaalde partijen interessanter en zullen er nieuwe klanten toetreden in het klantenbestand van Qban.

## Criteria:

- Ze moeten passen in het toekomstige proces van Havana Harbor (mogelijk toekomstige afnemers van Always-On zijn).
- Over genoeg financiële middelen beschikken om de lange termijn dienst Always-On te kunnen financieren.
- Minimaal 2 respondenten

## Target:

- AkzoNobel – Groot producent van lakken en specialistische chemicaliën (low-involvement producten)
- VIVAT – Groot verzekeringsverstrekker. (High-involvement producten.)

## C. STAKEHOLDERS IN HET HUIDIGE MARKETINGPROCES

Zowel de huidige als potentiële klanten zullen momenteel samenwerken met verschillende partijen. Dit zijn o.a. reclame-, marketing- en mediabureaus die diensten en productie verrichten binnen het marketingproces van de (potentiële) klant. Deze bureaus zijn vaak gespecialiseerd en beschikken daarom over veel kennis binnen het marketingproces. Dit maakt hen interessant voor kennisvergaring over hun vakgebied. Echter, door de nieuwe positie die Qban als Havana Harbor wilt bekleden door verticale integratie is er besloten geen interviews te houden onder mogelijke concurrerende stakeholders. Gelukkig zijn de twee zusterbedrijven van Qban ook stakeholders binnen dit marketingproces en zullen om die reden target zijn van deze onderzoeksdoelgroep.

## Criteria:

- Specialist zijn in een relevant vakgebied binnen het marketingproces.
- Minimaal 3 respondenten

## Target:

- Bert Hagendoorn – Digitale marketing- en positioneringsspecialist.
- [REDACTED] – Marketing Directeur - The Online Company, mediabureau en zusterbedrijf van Qban.
- [REDACTED] – Sr. Creative – RLVNT, marketingbureau en zusterbedrijf van Qban.

## 2.4.2 METHODE VAN ONDERZOEK

In de methode van onderzoek worden de onderzoeksinstrumenten vastgelegd. Maar ook het doel van deze onderzoeken.

*DOEL METHODE VAN ONDERZOEK*

Doormiddel van 1-op-1 diepte-interviews (fieldresearch) en onderbouwing vanuit de theorie (deskresearch) inzichten verkrijgen in het huidige en toekomstige marketingproces van de (potentiële) klant en de vervulde rollen van haar stakeholders binnen dit proces.

*DESKRESEARCH*

Zoals de meeste onderzoeken begint ook dit onderzoek met deskresearch. Deskresearch zal leiden tot de fundering van dit onderzoek. Zo worden de kaders van de theorie vastgelegd met deskresearch. Maar zal het ook toegepast worden voor het deels beantwoorden van de deelvragen.

*FIELDRESEARCH*

Het fieldresearch zal betrekking hebben op het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens waarvoor in het veld (dus niet vanaf je bureau) onderzoek gedaan moet worden. Dit zijn gegevens die veelal nu nog onbekend zijn en niet op te lossen zijn vanachter het bureau (deskresearch). Om voor het interne onderzoek en het onderzoek met de stakeholders beter bewapend te zijn, zal het fieldresearch opgedeeld worden in twee fases. In fase één zal er gekeken worden naar de wensen / behoeftes van de (potentiële) klant op gebied van verticale integratie en de dienst Always-On. In fase twee zullen, aan de hand van het onderzoek van fase één, de stakeholders geïdentificeerd worden. En zal er ook geïnventariseerd worden wat de wenselijke competenties zijn die de (potentiële) klant van de leveranciers verwachten.

*FASE 1*

In fase een worden er 1-op-1 diepte interviews met de huidige en potentiële klanten van Qban uitgevoerd.

*FASE 2*

In fase twee worden er 1-op-1 diepte interviews gehouden met drie stakeholders die actief zijn binnen het huidige marketingproces.

## HOOFDSTUK 03:

### THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de theoretische onderbouwing en kaders van dit onderzoek. Er wordt gekeken naar welke theorieën, modellen en ideeën er bestaan die betrekking hebben op dit onderzoek. Vervolgens wordt er een theorie / model vastgesteld die als conceptueel model en als 'framework' zal dienen voor de rest van het onderzoek. Daaruit zal er een hypothese gesteld worden en wordt er een topiclijst opgesteld die het onderzoek concreet vastlegt.

### 3.1 AFGELEIDE ONDERZOEKSVRAAG

De afgeleide onderzoeksvraag geeft richting aan het literatuuronderzoek. De afgeleide onderzoeksvraag luidt als volgt:

*“Welke onderliggende factoren die het succes bepalen van het verticaal integreren binnen de productiekolom, zijn door te vertalen naar de dienstenkolom?”*

### 3.2 VERTICALE INTERGRATIE

Verticale integratie is een bekend begrip onder bedrijven die onderdeel zijn van een productiekolom. Er zijn verschillende voordelen die het aantrekkelijk maakt voor een productiebedrijf om voorwaarts, dan wel achterwaarts te integreren. Bijvoorbeeld: kostenbesparing, vergroten van efficiency of concurrentievermogen (D'AVENI & RAVENSCRAFT, 1994). Maar bijvoorbeeld ook om kennis in huis te nemen en de macht en bedreiging van leveranciers en / of de klant te verminderen. (Harrigan, Matching vertical integration strategies to competitive conditions, 1986)

Bij het bepalen van verticale integratie wordt er gekeken naar drie verschillende vormen:

- Voorwaartse verticale integratie.
- Achterwaartse verticale integratie.
- Beide (voor en achterwaartse) verticale integratie.

#### 3.2.1 VOOR- EN NADELEN VERTICALE INTEGRATIE PRODUCTIEKOLOM

Er zijn interne en externe baten en verliezen die kunnen opspelen bij het invoeren van een verticale integratie. (Harrigan, A framework for looking at vertical integration, 1983) Hieronder worden ze kort behandeld.

#### Interne voordelen

- Lagere transactiekosten.
- Synchronisatie van voorraad en vraag door het gehele verticale productieproces.
- Lagere onzekerheid bij hogere investeringen.
- Kans op monopolisatie binnen het productieproces.
- Strategische onafhankelijkheid.

#### Interne nadelen

- Hogere monetaire en organisatorische kosten van overstappen naar andere leveranciers / kopers.
- Minder motivatie om goed te presteren, omdat de verkoop gegarandeerd is en de kwaliteitsbewaking minder streng kan worden.

#### Maatschappelijke voordelen

- Hogere kansen voor investeringsgroei door minder onzekerheden.

#### Maatschappelijke nadelen

- Monopolisatie van de markt.
- Starre organisatiestructuur.

### 3.3 DIMENSIES EN INVLOEDEN VERTICAL INTEGRATIE STRATEGIEËN

Kathryn Rudie Harrigan heeft onderzoek gedaan naar dimensies en invloeden die het succes van verticale integratie strategieën beïnvloeden (Harrigan, Vertical integration and corporate strategy, 1985). Er wordt allereerst verbanden gelegd tussen vier dimensies die in bepaalde maten de verticale integratie bepalen. Deze dimensies worden beschreven als; breadth, stages, degree, en form. Daarbij worden er vier invloeden beschreven die in verschillende maten krachten uitoefenen op de vier dimensies van verticale integratie. Deze invloeden staan beschreven als volgt; phase of industry development, volatility of competition, bargaining power en corporate strategy objectives.

### 3.3.1 DIMENSIES VAN INTEGRATIE

Zoals al eerder beschreven staat maakt Kathryn Rudie Harrigan (Harrigan, Vertical integration and corporate strategy, 1985) onderscheid in vier dimensies. Deze luiden als volgt:

#### A. STAGES OF INTEGRATION / STAPPEN VAN INTEGRATIE

De stappen van integratie geven aan hoe diep een verticale integratie kan gaan. Dit kan gaan vanaf het oer product dat bestaat uit alleen wat ingrediënten / grondstoffen tot aan de einddistributie van detailhandel naar consument. Elke stap voegt een waarde toe aan het productieproces, zie figuur 3 in het rood aangegeven. Om deze waarde te kunnen overnemen (integreren) dient er vaak meer kennis en / of productiemiddelen in huis gebracht te worden.

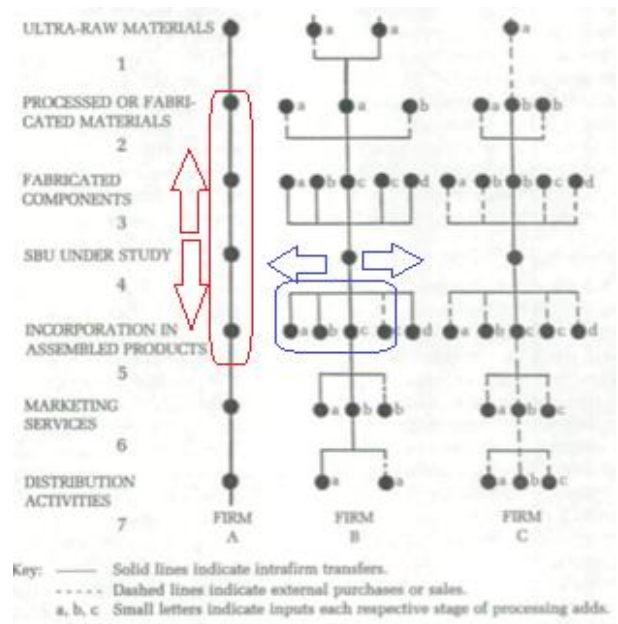
#### B. BREEDTH OF INTEGRATION / BREEDTE VAN INTEGRATIE

Voor de breedte van integratie wordt er gekeken naar verschillende componenten binnen dezelfde stap van integratie, zie figuur 3 in het blauw aangegeven. Zo kan er in verschillende breedtes binnen een stap integreren. Het kan zo zijn dat bepaalde componenten van een product binnen een stap goedkoper zijn bij derde partijen omdat deze met schaalvoordeel gekocht kunnen worden. Zo kan er bepaald worden hoe breed er geïntegreerd moet worden binnen een stap.

#### C. DEGREE OF INTEGRATION / MATE VAN INTEGRATIE

De mate van integratie bepaalt het aandeel in de totale afzet waarvoor een SBU inkoopt voor een bedrijf / een andere SBU. Dit is belangrijk om te onderscheiden omdat de efficiëntie van een opwaartse productie eenheid in de meeste gevallen niet overeenkomt aan de neerwaartse activiteiten. Bijvoorbeeld een fietsenfabriek zal met minimale efficiëntie capaciteit meer fietsen produceren dan een lokale fietsenwinkel kan verkopen. Om die reden zou het aantrekkelijker zijn om slechts een bepaald gedeelte van de productiecapaciteiten te integreren. Er wordt onderscheid gemaakt in vier verschillende mate van integratie, namelijk:

- Full integration/ Volledige integratie
- Taper integration / Zeer lage integratie
- Quasi integration / Onvolledige integratie
- Contracting / Integratie onder contract



Figuur 3: Breedte en diepte dimensies van integratie

#### Full integration / Volledige integratie

Bij een volledige integratie koopt (of verkoopt) het geïntegreerde SUB minimaal 95% van hun benodigdheden intern aan hun strategische partners.

#### Taper integration / Zeer lage integratie

Bij een zeer lage integratie koopt (of verkoopt) de geïntegreerde SUB maximaal 5% van hun benodigdheden intern aan hun strategische partners. Het is dus het tegenovergestelde van volledige integratie. De (over) productie zal dan o.a. verkocht worden aan derden partijen. Hierdoor zal er gedraaid worden op maximale efficiëntie.

#### Quasi integration / Onvolledige integratie

Bij onvolledige integratie koopt (of verkoopt) de geïntegreerde SUB tussen de 5% en de 95% van hun benodigdheden intern aan hun strategische partners. Dit zit dus tussen zeer lage integratie en volledige integratie in.

#### Contracting / Integratie onder contract

Bij integratie onder contract zal, onder specifieke voorwaarden, het mogelijk zijn om volledig te integreren zonder de hoge verantwoordelijkheid / aansprakelijk / risico. In een markt waar hoge volatiliteit aanwezig is wordt sneller geïntegreerd onder een contract. Bedrijven met veel onderhandelingsmacht kunnen in sommige gevallen zelfs prijsvoordeel behalen t.o.v. volledige integratie.

#### D. FORM OF INTEGRATION / VORM VAN INTEGRATIE

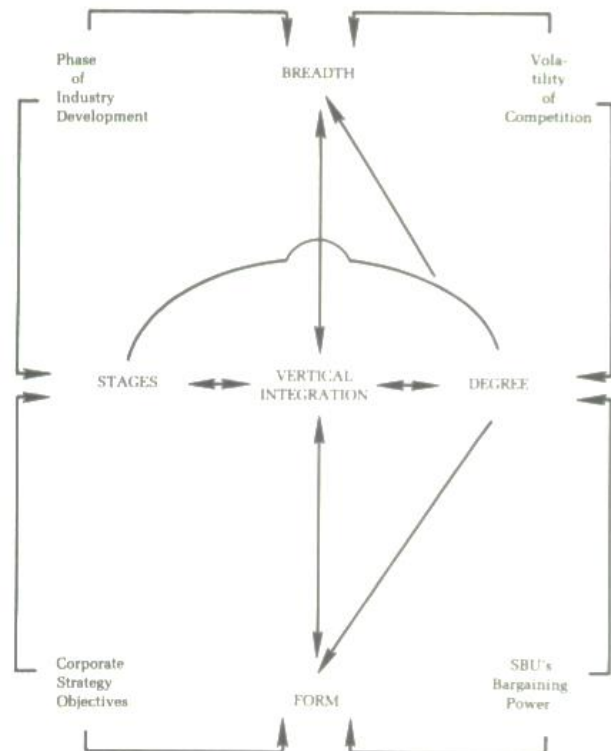
Vele bedrijven hebben de voorkeur om de volledige verticale integratie in huis te halen en te bezitten. Echter, is het niet nodig om eigenaar te zijn van de volledige verticale integratie. Zo kan je met afspraken, verdeelde eigenaarschap en afbakening ook de voordelen van verticaal integreren eigen maken. Quasi-geïntegreerde bedrijven bijvoorbeeld, verdelen eigenaarschap onder meerdere bedrijven d.m.v. aandelen. Kleinere en startende bedrijven kunnen ook in vorm van een joint venture hun invloed / macht vergroten en op die manier een toegang creëren op kennis, services en materiaal zonder of weinig eigendomsbelang. Kortom; bedrijven oefenen veel controle uit op de aangrenzende bedrijfseenheden zonder perse zelf eigenaar te worden / zijn. Dit kan in verschillende vormen van integratie.

### 3.3.2 INVLOEDEN VERTICALE INTRAGIE STRATEGIEN

Kathryn Rudy Harrigan beschrijft vier verschillende invloeden die kracht uitoefenen op de zojuist beschreven vier dimensies (Harrigan, Vertical integration and corporate strategy, 1985).. In figuur 4 worden de verbanden weergegeven. De vier invloeden luiden als volgt:

#### A. PHASE OF INDUSTRY DEVELOPMENT / FASE INDUSTRIELE ONTWIKKELING

Dit is de fase waarin gekeken wordt hoe de industrie zich ontwikkelt en gedraagt binnen een bepaalde bedrijfstak / branche. Hierbij wordt er o.a. gekeken naar de omzetgroeipotentie en de mate van (on)zekerheid rond de verkoop. Is de industrie waarin de ontwikkelingen zich voordoen stabiel of instabiel? Zodra de conditie van een industrie en haar ontwikkelingen stabiel is, dan zal er gemakkelijker en dieper geïntegreerd kunnen worden. Zijn de condities van een industrie nog onbekend, zoals in een beginnende industrie, dan zullen bedrijven eerder joint ventures aangaan om zo meer infrastructuur aan te brengen en strategische voordelen te verkrijgen tegenover de concurrentie. In sommige industrieën is het relevant om als eerste in te stappen. Dit heeft mede te maken met de bedrijfsdoelstellingen en de bedrijfsstrategie van een bedrijf. Wilt het bedrijf een pionier zijn en de ontwikkelingen in de industrie verder helpen. Of wilt het bedrijf wachten op de ontwikkelingen van de markt en meeliften (piggyback) op de investering van anderen die eerder zijn ingestapt.



Figuur 4: Tegenwerkende krachten binnen verticale integratie.

#### B. VOLATILITY OF COMPETITION / VOLATILITEIT VAN DE CONCURRENTIE

De volatiliteit van de concurrenten geven weer of een markt en / of haar prijzen stabiel of onstabiel zijn. Een markt met lage (concurrentie) volatiliteit zal een stabiele prijs en vraag kennen. Heerst er een hoge volatiliteit binnen de markt en de concurrenten, dan zullen de leveranciers, de vraag en / of het aanbod erg fluctueren. Dit kan bijvoorbeeld komen omdat de vraag gebaseerd is op een trend, of dat het een nieuwe techniek / markt betreft waar mensen terughoudend en onzeker in zijn. Vele nieuwe markten beginnen vaak als hoge volatiele markt waar de vraag opeens kan stijgen en daardoor de prijs ook. Een mooi voorbeeld hiervan zijn de Bitcoins die erg afhankelijk zijn van de markt. In deze markt kan de prijs van de een op de andere dag halveren, maar ook verdubbelen.

Een hoge volatiele markt is een zeer risicovolle markt om verticaal in te integreren. De markt kan bijvoorbeeld inklappen als een zeepbel zodra leveranciers of de consument geen vertrouwen meer heeft in de markt / bedrijf / product / dienst en zich hieruit terugtrekt. De mate van volatiliteit kan ook beïnvloed worden door indirecte concurrenten die een vergelijkbare behoefte voorzien (substituut) en daardoor de vraag / prijs sterk beïnvloeden. Dit gebeurde in de taxibranche toen er een nieuwe dienst genaamd Uber geïntroduceerd werd. Wordt de markt meer stabiel dan zal de volatiliteit in de

meeste gevallen ook afnemen. Onder de concurrenten heerst ook een volatilitetsgradatie. Zo zijn jonge ondernemingen meer volatiel dan oudere gevestigde ondernemingen zoals Unilever of Royal Dutch Shell (Volatiliteit, 2017).

#### C. BARGAINING POWER / ONDERHANDELINGSMACHT

Het is onwaarschijnlijk dat ondernemingen die over veel onderhandelingsmacht beschikken tegenover hun; leveranciers, klanten en distributeurs, zelf output intern gaan integreren. Dit zal alleen maar meer risicovol zijn en door een hoge onderhandelingspositie ook een onnodige investering. Een hoge onderhandelingsmacht zorgt voor minder inflexibiliteit en onzekere bedrijfsonderdelen omdat deze extern uitbesteed kan worden. Drie manieren om de onderhandelingsmacht van ondernemingen in te schatten zijn:

1. De kosten (financieel / tijd / commitment) voor klanten voor het switchen van leveranciers.
2. De beschikbaarheid van alternatieve leveranciers (of klanten).
3. De concurrentiegraad van voorwaartse en achterwaartse verticale integratie.

#### D. CORPORATE STRATEGY OBJECTIVES / BEDRIJFSSTRATEGIE DOELSTELLINGEN

Vanuit het perspectief van de SBU kan een verticale integratie meer nadelig dan voordelig zijn. Er kunnen zowel intern als extern andere verstandhoudingen ontstaan tussen relaties en strategie. Er zal dus goed gekeken moeten worden of de verticale integratie past binnen alle SBU's of zo nodig aangepast dient te worden. Op korte termijn kan het verticaal integreren betekenen dat er veel kennis in huis gehaald moet worden en / of de kwaliteit niet altijd gewaarborgd kan worden. Als strateeg zal er gekeken moeten worden naar de lange termijn voordelen en deze afwegen tegenover de korte termijn nadelen en dit meenemen in het bepalen van bedrijfsstrategie en de doelstellingen.

### 3.4 PRODUCT INTEGRATIE NAAR DIENST INTEGRATIE

Helaas zijn er geen artikelen te vinden over verticale integratie binnen een dienstenkolom. Om deze reden zal er gekeken worden of de theorie van hoofdstuk 3.2 en 3.3 doorvertaald kan worden van een verticale integratie in een productiekolom naar een dienstenkolom. Het doel is in kaart brengen wat het kan betekenen voor een bedrijf om binnen een dienstenkolom verticaal te integreren.

#### 3.4.1 VOOR EN NADELEN VERTICALE INTEGRATIE DIENSTENKOLOM

Allereerst wordt er gekeken naar de voor en nadelen van verticale integratie binnen de productieketens. Uit hoofdstuk 3.2 is op te maken dat het vele interne voordelen en nadelen kan opleveren. Maar ook de externe maatschappelijke voor- en nadelen. Deze zijn vervolgens doorvertaald naar relevante voor- en nadelen voor de dienstenkolom naar eigen interpretatie. Helaas zijn er geen onderbouwende onderzoeken te vinden die deze voor- en nadelen verder onderbouwen. Omdat er ook relevante externe voor- en nadelen zijn voor de klant en de markt (eindgebruiker), zullen deze behandeld worden bij de maatschappelijke voor en nadelen.

Interne voordelen:

- Lagere kosten t.o.v. informatiestromen (tijd van communiceren en verkleinde kans op miscommunicatie).
- Synchronisatie en naadloze aansluiting van de verschillende stappen binnen de dienstenkolom van het marketingproces.
- Minder onzekerheid op gebied van concurrentie, een grotere 'share of wallet'.
- Alleenrecht door grotere commitment van de klant (er moet goed samengewerkt worden en goed gewerkt worden aan de klantrelaties waardoor je een voorkeurspositie krijgt t.o.v. de concurrentie).
- Strategische onafhankelijkheid t.o.v. de andere stakeholders. (Je kunt in de meeste gevallen meer betekenen en leveren voor de klant).

Interne nadelen:

- Meerdere afdelingen die goed georganiseerd en onderhouden moeten worden (moet er meer kennis in huis gebracht worden en hoe wordt de kwaliteit gewaarborgd)
- Prestaties en kwaliteit kunnen achteruitlopen omdat er minder moeite gedaan hoeft te worden voor de klant (je gaat een langer termijn relatie aan waardoor er garantie is van het hebben van deze klant, je hoeft dus 'minder hand te lopen' voor je klanten).
- Verlies het zicht op concurrentie waardoor je bepaalde ontwikkelingen kan missen (m.b.v. benchmarking kan de kwaliteitswaarborging garandeert worden).

Voordelen voor de klant t.o.v. de maatschappij en hun markt (eindgebruiker):

- Zekerheid op een professioneel en relevant marketingproces voor de eindgebruiker (het doel is kwaliteitsverbeteringen toepassen op het marketingproces).
- Veel beschikbare kennis op gebied van het marketingproces dat zal leiden tot nieuwe inzichten (nieuwe inzichten zullen ook leiden tot nieuwe strategieën).
- Hogere kansen voor investeringsgroei door minder onzekerheden.

Nadelen voor de klant t.o.v. de maatschappij en hun markt:

- Monopolisatie op gebied van het marketingproces, de klant wordt afhankelijker van het bedrijf waarmee ze verticaal gaan integreren.
- Hogere commitment voor de klant, langere samenwerkingen en vertrouwen dat opgebouwd moet worden tussen beide partijen.
- Starre organisatiestructuur.

### 3.4.2 DIMENSIES EN INVLOEDEN VERTICAL INTEGRATIE DIENSTENKOLOM

Figuur 3, dat in hoofdstuk 3.3 behandeld is, wordt niet specifiek omschreven voor het verticaal integreren binnen een productiekolom. Er wordt namelijk ook een dienstenservice beschreven binnen de verticale integratiekolom, namelijk de marketingdiensten (Harrigan, Vertical integration and corporate strategy, 1985). Deze staan los van de productieprocessen van een product zelf, maar is wel een tool die gebruikt wordt om het product te verkopen / vermarkten / positioneren. Dit geeft aan dat in een productiekolom ook diensten beschreven staan waarin een bedrijf kan integreren. Het model dat beschreven staat in hoofdstuk 3.3 en afgebeeld staat in figuur 4 is om die reden ook toepasbaar voor een dienstenkolom zoals bijvoorbeeld het marketingproces. Dit betreft de vier dimensies die de integratie omschrijven evenals de invloeden die tegen deze vier dimensies kunnen werken.

### 3.5 KRITISCHE CONCLUSIE / CONCEPTUEEL MODEL

Nu wordt er antwoord gegeven op de eerder gestelde afgeleide onderzoeksvraag van hoofdstuk 3.1. Helaas zijn er geen onderzoeken gevonden die onderbouwen dat het mogelijk is om binnen een dienstenkolom ook verticaal te integreren. Toch zijn er wel duidelijk stakeholders te vinden binnen een dienstenproces die

afhankelijk van elkaar zijn en / of met elkaar samenwerken op een verticale manier (diepte). Zo zijn er samenwerkingen te vinden binnen de marketingdienstenkolom tussen partijen zoals: reclamebureaus, mediabureaus, marketingbureaus, copywriters, creatiebureaus, campagnebureaus, graphic-designbureaus, communicatiebureaus en nog vele andere creatieve partijen die onderdeel zijn bij het bedenken en uitvoeren van een marketingstrategie. Er valt dus wel degelijk te spreken over een verticale kolom zoals dat in figuur 2 van de inleiding staat weergegeven. En valt hierbinnen ook verticaal te integreren. Iedere stap binnen deze kolom vergt een nieuwe specialisatie en kennis dat met verticaal integreren in huis gehaald moet worden. Om deze redenen is er gekozen om het verticale integratiemodel (zie figuur 4) te gebruiken als conceptueel model om de onderliggende factoren die het succes van verticale integratie beïnvloeden verder toe te passen. Deze onderliggende factoren worden namelijk met dit model duidelijk behandeld en laat goed de dimensies van verticale integratie zien en die invloeden hierop. Ook binnen een dienstenkolom om de reden dat in hoofdstuk 3.4.2. beschreven staat.

### 3.6 HYPOTHESES

De hypotheses bestaan uit een stellingen die direct al antwoord geven op de afgeleide onderzoeksvraag. Of deze stelling waar is moet nog blijken uit het verdere onderzoek. Er zijn drie hypotheses opgesteld en luiden als volgt:

*I. “Het belangrijkste strategische voordeel van verticale integratie in een online dienstencontext is het vergroten van het zelflerend vermogen.”*

Operationalisatie: een van de redenen waarom Qban verticaal wilt integreren is het creëren van een kwaliteitscontrole op de eigen gemaakte creaties. Uit het field- en deskresearch zal blijken of het zelflerende vermogen, en hierdoor de grip op kwaliteit, het belangrijkste strategische voordeel is om verticaal te gaan integreren als creatiespecialist.

*II. “Vele klanten hebben moeite met optimaliseren van gebruiksvriendelijke content en zoeken externe specialisten om hierbij te helpen in vorm van contract integratie.”*

Operationalisatie: in de topiclijst (zie bijlage II) van het fieldresearch zijn een aantal topics opgenomen betreft het optimaliseren van gebruiksvriendelijke content en het samenwerken met specialistische partijen. Uit dit onderzoek zal blijken in welke maten dit probleem leeft bij de klanten. De vormen van integratie worden nader het onderzoek behandeld waaruit zal blijken of contract integratie de meest succesvolle vorm is om verticaal te integreren als externe specialist.

*III. “Door verticale integratie is het mogelijk om op gebied van creatie en content ook lange termijn strategieën uit te voeren.”*

Operationalisatie: uit de resultaten van het field- en deskresearch zal blijken of het verticale integreren van Qban binnen het marketingproces zal leiden tot samenwerkingen op lange termijnen i.p.v. alleen campagne matige samenwerkingen. En zal er getoetst worden of dit zonder verticale integratie momenteel niet te realiseren is.

## HOOFDSTUK 04: RESULTATEN & ANALYSE

In dit hoofdstuk worden alle resultaten van de deskresearch en de fieldresearch geïnventariseerd en geanalyseerd. De topiclist met de adobe slides en de transcripties zijn te vinden in bijlage II & III. De resultaten zijn verwerkt in analyseschema's die te vinden zijn in bijlage IV.

### 4.1 FIELDRESEARCH FASE I

Allereerst wordt er gekeken naar de resultaten uit het fieldresearch van fase I die uit de analyseschema's gekomen zijn (zie bijlage IV kop I). De onderzoeksdoelgroep van dit onderzoek zijn de huidige klanten van Qban en van The Online Company. De resultaten zijn gecategoriseerd op topic en de antwoorden zijn samengevat.

| TOPIC:                                                                                                                                            | CONCLUSIE ANTWOORD:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIGITALE MARKETING</b><br><i>"In welke fase van digitale marketing bevinden de bedrijven zich?"</i>                                            | Het is uiteenlopend waar bedrijven momenteel mee bezig zijn op gebied van digitale marketing. Technologische markten met meer impulsieve aankopen besteden al een langere tijd veel budget aan digitale marketing en lopen in sommige gevallen meer dan 6 jaar voor op bedrijven met een low involvement product.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>"Naar welke area's van slide 8 van het Adobe onderzoek gaan de prioriteiten van de bedrijven uit?"</i>                                         | Ondanks dat het onderzoek van Adobe al een jaar oud is, zijn de bezigheden op gebied van digitale marketing te overlappen met het onderzoek. Customer Experience is als meest belangrijke prioriteit gesteld. Om dit te kunnen bewerkstelligen wordt er ook meer vanuit de data gewerkt. Vanuit deze data wordt ook relevante content (compelling content) gecreëerd wat ook weer aansluit op het Adobe onderzoek. Een van de ondervraagde is zelfs al bezig met het inrichten van een marketing automation website die responsive is op het zoekgedrag en de contentfeed van de consument. De website weet als het ware welke content de gebruiker al gezien heeft en past hierop de website aan. Dit is voor de meeste bedrijven nog een toekomstbeeld waar ze nog lang niet aan toe komen. Multichannel krijgt ook nog een plekje, hiermee worden 360° campagnes bedoelt die over alle kanalen geïntegreerd zijn. Tot slot vonden enkele bedrijven het creëren van video content voor het vergroten van merkbekendheid nog zeer van belang. Andere bedrijven zagen dit meer als een hygiëne factor zoals social media. Dat je wel moet onderhouden, maar heeft verder geen prioriteit. |
| <b>CUSTOMER EXPERIENCE</b><br><i>"Wat is het belang van een goede customer experience?"</i>                                                       | Vele bedrijven zien het inrichten van een goede customer experience als een noodzakelijke randvoorwaarde om te zorgen dat klanten niet bij je weg gaan of bij je terug komt. Daarnaast is het van belang om de ervaringen te laten matchen met kernwaardes en emotie van het merk. Op iedere touchpoint moet de customer experience de verwachtingen van de klant matchen of zelfs overtreffen. Doordat de verwachtingen en eisen steeds hoger worden van de klant is de customer experience een 'ongoing'-proces waar je goed op moet blijven zitten en verbeteren, zeker in een concurrerende markt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>USER EXPERIENCE</b><br><i>"Wat is het belang van een goede user experience?"</i>                                                               | Ondanks dat user experience als een belangrijk component van de customer experience wordt beschouwd, is het momenteel voor veel bedrijven niet vanzelfsprekend om hier veel op te verbeteren. Veelal wordt de user experience gezien op productniveau, 'het product moet kwalitatief goed zijn'. Echter wordt er nog niet veel naar eigen kanalen gekeken, en dan met name het verbeteren van deze kanalen. Dit heeft vaak te maken met een tekort aan kennis op dit vlak, of zit het bedrijf vast aan een globaal format waarin ze weinig invloed hebben qua optimalisatie. Andere bedrijven hebben in tegenstelling een heel team ingericht op het verbeteren van de user experience. Hierbij wordt er actief gekeken en getest hoe ze per kanaal de ervaring van de gebruiker kunnen verbeteren. Zij zien dit als een factor die bepaald of je wel of niet succesvol bent als merk.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>"Uit het Adobe blijkt dat 39% van de respondenten moeite heeft met het inrichten van een goede UX. Wordt dit door de ondervraagde beaamt?"</i> | Voor het inrichten van een goede user experience dien je te beschikken over de juiste talenten en kennis. Dit wordt gezien als het grootste struikelblok voor de meeste bedrijven; de resources. Er is een schaarste op gebied van talent waardoor het ook lastig is de juiste mensen aan boord te krijgen. Ook de bedrijven die nog nauwelijks bezig zijn met het inrichten van hun user experience zien het aannemen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   | van talent en kennis ook het struikelblok voor een goede UX. In dat opzicht zien ze het allemaal als een uitdaging.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>TOPIC:</b>                                                                                                                                     | <b>CONCLUSIE ANTWOORD:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>TOEKOMSTVISIE</b><br><i>"Hoe wordt er gekeken naar de toekomst t.o.v. van bovengenoemde topics?"</i>                                           | Kijkend naar de toekomst willen alle bedrijven blijven optimaliseren op gebied van customer experience. Dit zal nooit stoppen omdat de behoeftes van consumenten blijft veranderen. Zo worden er nu veel meer inkopen gedaan via de mobiele telefoon, in plaats van via een tablet, desktop of laptop. Hierdoor verschuift de focus meer naar mobiele consumenten en het verbeteren van de ervaring bij mobiele aankopen en journey. Daarbij wordt het steeds belangrijker om je communicatie af te stemmen op de individu. Persoonlijke berichten die afgestemd zijn op de behoefte en ook op het moment wanneer het relevant is, via welke kanaal dan ook. Dit kan je niet met mensen handen voor elkaar krijgen, dus marketing automation gaat hierin een steeds grotere rol spelen. |
| <b>ALWAYS-ON</b><br><i>"Hoe actief zijn de bedrijven bezig met het inrichten van een goede (kwalitatief hoogstaande) Always-On strategie?"</i>    | Vele bedrijven hebben nog moeite met het inrichten van lange termijn gerichte communicatie activiteiten, wat voor het invoeren van always-on wel belangrijk is. Het komt namelijk vaak in conflict met de korte termijn gerichte sales doelstellingen die vaak al direct tijdens het voeren van een campagnes al resultaat leveren. De focus moet daarom goed verdeeld worden tussen korte termijn gedreven campagnes en lange termijn gerichte content strategieën. Een andere reden waarom always-on niet overal geïntegreerd is heeft te maken met een tekort aan middelen, kennis of budget. Het is lastig af te wegen hoeveel focus een strategie verdient als de opbrengsten nog relatief onbekend zijn.                                                                          |
| <b>CREATIE &amp; CONTENT</b><br><i>"Hoe belangrijk is creatie en content?"</i>                                                                    | Content wordt gezien als een belangrijke onderdeel van de customer experience. Je kan als bedrijf en merk je onderscheiden door een goed product of service aan te bieden. Maar minstens net zo belangrijk is het verhaal en de emotie dat je als merk over wilt brengen. En dit doe je door sterke content te plaatsen. Hier is wel belangrijk dat de content aansluit op de behoefte van de consument. Dit kan per merk en zelfs product verschillen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>"Hoe wordt er gewaarborgd dat content relevant is en blijft?"</i>                                                                              | Voor het bewaken van de kwaliteit en relevantie van de content wordt er gekeken naar verschillende KPI's. Daarbij wordt er in de meeste gevallen samengewerkt met externe specialistische partijen die gespecialiseerd zijn in data lezen en dashboarding. Maar ook in staat zijn hier learnings en advies uit te halen voor optimalisatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>EXTERNE PARTIJEN</b><br><i>"Wordt er veel samengewerkt met externe partijen m.b.t. bovenstaande topics?"</i>                                   | Er wordt door klanten veel samengewerkt met externe partijen. Het is haast onmogelijk om alle specialisaties intern binnen een bedrijf te integreren. Daarbij is het fijn om ook van buitenaf input te krijgen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>"Is er behoefte aan samenwerking met externe partijen als dit ten goede komt van de kwaliteit van de bovenstaande topics?"</i>                 | Ondanks dat bedrijven in de meeste gevallen beschikken over een groot marketing communicatieteam, heerst er een vraag naar specialisatie van buitenaf. Specialisatie op creatie, techniek, big data analyseren en media inkoop. De verwachtingen bij deze partijen is een proactieve houding waarbij een wisselwerking ontstaat van informatie en verbeteringen tussen beide partijen. Elkaar scherp houden dus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>KNELPUNTEN / VALKUILEN</b><br><i>"Welke bekende knelpunten / valkuilen verwachten, of zijn al bekend bij, jullie bij bovenstaande topics?"</i> | Er is een schaarste rondom talent en kennis op gebied van digitale marketing. Het is een 'booming' business waarbij er weinig aanvoer is van jong talent. Of talent dat voor de juiste prijs is opgeleid. De industrie loopt op dit gebied al langzaam vast, en dit zal in de toekomst alleen maar erger worden. Dit is een probleem waar veel bedrijven nu en / of in de toekomst tegenaan lopen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## 4.2 FIELDRESEARCH FASE II

In fase II is er gesproken met drie stakeholders binnen het marketingproces. Namelijk; Bert Hagendoorn, een positionerings- en groeispécialist voor creatieve bureaus, [REDACTED], marketing directeur van het

mediabureau The Online Company en [REDACTED], Sr. Creative van het online marketingbureau RLVNT. De drie complete interviews zijn terug te lezen in bijlage III bij kop VII, VIII en IX. De belangrijkste notities uit deze interviews worden behandeld in bijlage IV kop II. Hieronder zijn deze notities anoniem samengevat.

| TOPIC:                                                                                                                                                                  | CONCLUSIE ANTWOORD:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KWALITEIT</b><br><i>"In het marketingproces wordt er met veel partijen samengewerkt, hoe waarborg je de kwaliteit van jullie dienst binnen het marketingproces?"</i> | Zodra er wordt samengewerkt met een partij binnen het marketingproces dienen beide partijen te sturen op kwaliteit. Tijdens het creatie proces wordt er nog veel samengewerkt, gestuurd en feedback over en weer gegeven. Echter, zodra de gevraagde processen belopen zijn en bijvoorbeeld de campagne draait wordt er weinig met externe partijen over de behaalde resultaten geëvolueerd. Dit hoort eigenlijk bij de aftersales en het verbeteren van eigen prestaties zoals het leren wat wel en niet goed werkte. Zodra de deadline gehaald is en de campagne live gaat moeten alle stakeholders binnen het proces met de resultaten meekijken en dat wordt momenteel niet of nauwelijks gedaan. |
| <b>TOEKOMST</b><br><i>"De grootste uitdaging voor het optimaliseren van het marketingproces?"</i>                                                                       | De grootste uitdaging binnen de marketingindustrie is het binnenhalen en vasthouden van specialisten. Want binnen het marketingproces betref je allemaal specialisaties. En daarvoor heb je specialisten nodig. Echter, is er een groeiende schaarste in de markt op gebied van technologisch talent. Wat betekent dat grote bedrijven met hoge geldsommen al het talent proberen op te slokken. Zeker op gebied van stap 6, het monitoren, rapporteren en optimaliseren. Want met een goed team specialisten op gebied van monitoren en optimalisatie ben je in het marketingproces goud waard.                                                                                                      |
| <b>KNELPUNTEN / VALKUILEN</b><br><i>"Wat zijn de grootste knelpunten / valkuilen voor het uitvoeren van verticaal integratie onder de stakeholders?"</i>                | Zodra de overheid streng gaat controleren en er veel boetes gaan vallen kan de GDPR een potentiële valkuil zijn in het delen van insights van campagnes. Maar momenteel is het nog te onduidelijk om in te schatten wat voor impact de GDPR heeft op gebied van het marketingproces. Volgens de theorieën zal er een kwaliteitsslag moeten komen op gebied van data dat er binnenkomt. Maar hier is nog niks van te merken.                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## 4.3 UITWERKING CONCEPTUEEL MODEL VAN MARKETINGPROCES

Het conceptueel model (zie figuur 4, hoofdstuk 3.3) beschrijft vier verschillende dimensies en vier verschillende invloeden die krachten uitoefenen op deze dimensies. Met logische redenering, deskresearch, fieldresearch, gesprekken en ervaring op de werkvloer (observatie) zijn deze vier dimensies en vier invloeden uitgewerkt hoe deze in een digitale marketing proces tot zich verhouden.

### 4.3.1 VIER DIMENSIES DIGITALE MARKETING INTEGRATIE

Allereerst kijken we naar de vier gestelde dimensies.

#### A. STAPPEN VAN INTEGRATIE

Het aantal stappen van integratie en de mogelijke stakeholders binnen dit proces worden in bijlage I uitgebreid toegelicht. Het is daarom aangeraden om bijlage I voor het vervolgen van dit hoofdstuk te lezen.

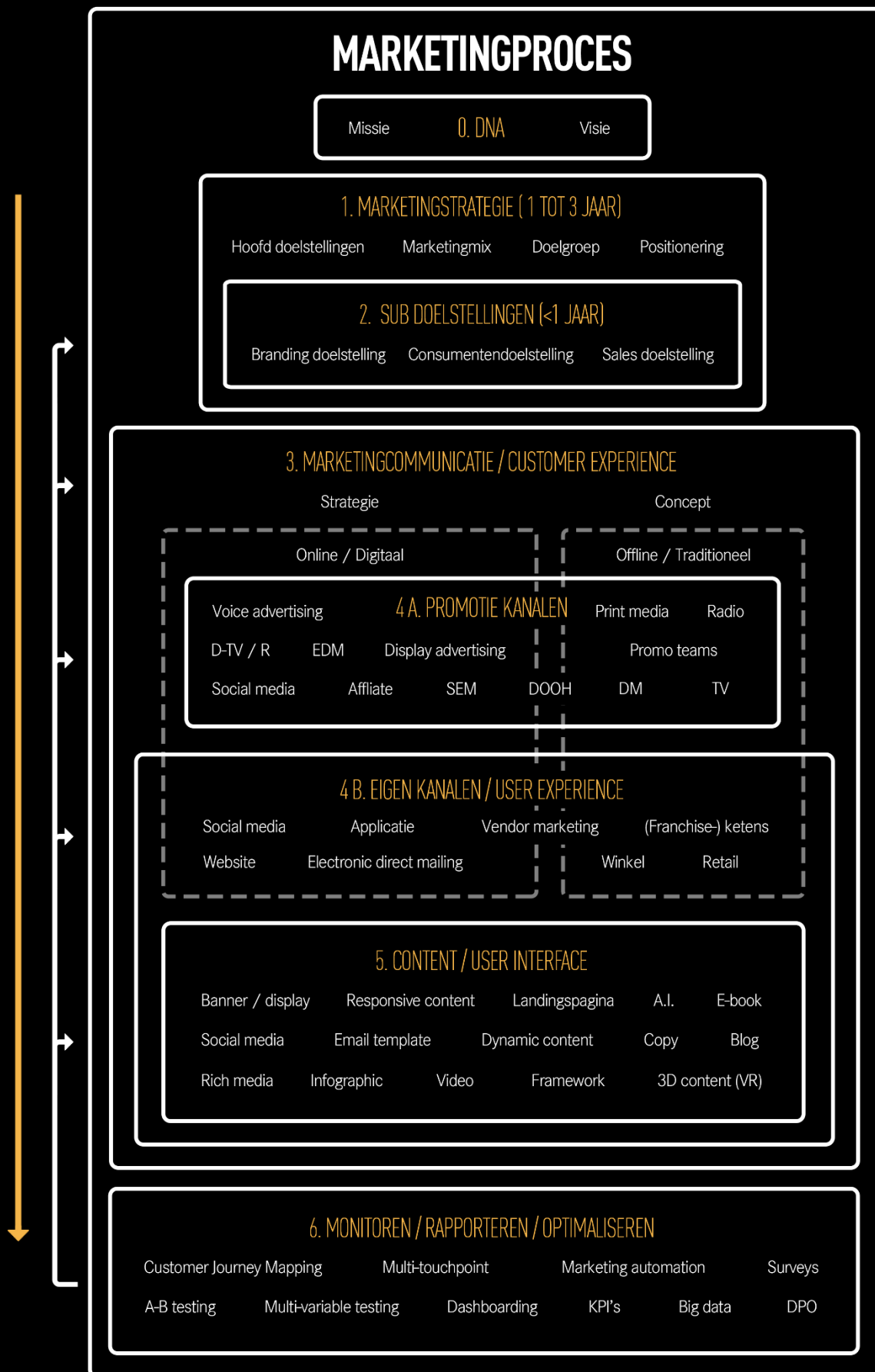
In figuur 5 (zie volgende pagina) is het marketingproces uitgebreid schematisch weergegeven. Hier is te zien dat het marketingproces onder te verdelen is in zeven categorieën. Deze categorieën geven de stappen weer waarin verticaal geïntegreerd kan worden. Er is een neerwaartse stroom te zien (zie de oranje pijl, top-down) waarin iedere stap een eigen toegevoegde waarde inbrengt aan het totale marketingproces. Net zoals in een productieketen. De enige uitzondering op deze regel is de onderverdeling van promotie kanalen en eigen kanalen. Deze zijn niet afhankelijk van elkaar en kunnen ook zonder ondersteuning van elkaar uitwerkt worden. De reden dat promotiekanalen een stap boven de eigen kanalen staan heeft te maken met het verschil tussen de customer experience en de user experience. De klant ervaring (CX) wordt beleefd door alle mogelijke kanalen. Ook vervelende of niet relevante advertentieruimtes, of de vindbaarheid op google ect., waarbij de gebruikerservaring (UX) alleen ontstaat door echt het gebruik van de eigen kanalen. Bijvoorbeeld een snel ladende website of de gebruiksvriendelijkheid van een applicatie. De laatste stap, monitoren / rapporteren / optimaliseren, beschikt wel over een opwaartse stroming van informatie (witte pijlen) die op iedere stap binnen het digitale en online marketingproces feedback kan geven. Dit maakt het proces oneindig omdat de behoefte en verwachtingen van de consument altijd blijven veranderen en er op gebied van customer experience altijd te verbeteren valt.

## B. BREEDTE VAN INTEGRATIE

Nu de stappen binnen het marketingproces bekend zijn kan er gekeken worden naar de breedtes per stap. In overleg met [REDACTED], [REDACTED] en [REDACTED] zijn de breedtes van het marketingproces in figuur 5 (zie volgende pagina) weergegeven. De breedte van een stap geeft ook weer hoeveel specialisaties er mogelijk zijn per stap. Er kunnen dus verschillende stakeholders binnen een stap met en naast elkaar werken. Dit maakt het ook mogelijk om in verschillende breedtes te integreren. De breedte van integratie moet niet worden verward met horizontale integratie. Horizontale integratie is een integratie binnen een andere branche zoals bijvoorbeeld een tankstation met een eetcafé. Horizontale integratie kan leiden tot branchevervaging (Branchevervaging, 2015). Het is belangrijk onderscheid te maken tussen welke breedtes het bedrijf wel en niet wilt integreren. Sommige breedtes kunnen te specialistisch zijn en vergen daardoor specifieke kennis die lastig te integreren zijn vanwege schaarste, onderbezetting of een te lange terugverdientijd (meer risico). Dit kan betekenen dat er bewust gekozen wordt om bepaalde breedtes binnen een stap uit te besteden aan externe partijen. Uit de fieldresearch is gebleken dat er momenteel een schaarste heerst op gebied van digitale IT kennis en oplossingen.

**Consumentendoelstellingen** – Uit de resultaten van de fieldresearch fase I (zie hoofdstuk 4.1) blijkt dat alle bedrijven willen optimaliseren op gebied van customer experience. Ondanks dat vele bedrijven zelf over een UX-team en / of een CX-team beschikken komen ze resources te kort om op behoeftes van de consument in te springen. Dit kunnen resources zijn zoals digitaal talent voor het opzetten en optimaliseren van marketing automation, maar ook bijvoorbeeld creatief talent. Dit is een veel voorkomend probleem dat ook bij een deel van de aller grootste klanten van Qban en The Online Company speelt. Om dit probleem op te lossen zal een deel van de focus van de marketing moeten verschuiven naar de consument en het verbeteren van zijn of haar ervaringen. Bijvoorbeeld het gemak vergroten waarmee een gebruiker navigeert door verschillende kanalen, of het opzetten van een always-on content strategie. Dit zijn doelstellingen die niet volledig te rijmen zijn met brand of sales doelstellingen, maar wel bijdragen aan de algehele gebruikerservaring. Tijdens het overleg met [REDACTED] is gezamenlijk besloten een extra breedte toe te voegen onder de subdoelstellingen (stap 2 van figuur 5), namelijk de consumentendoelstellingen. Dit zijn doelstellingen die niet op sales of brand berust zijn. Maar ontstaan zijn vanuit de behoeftes van de consument. Dit is een bottom-up approach die begint vanaf stap 6, het monitoren / rapporteren / optimaliseren. In deze stap zijn verschillende methodes toegewezen waarin de behoeftes en het gedrag van de consument kan worden gehoord en blootgelegd. Bijvoorbeeld door customer journey mapping of het uitzetten van een survey onder de gebruikers. Vervolgens kunnen er doelstellingen worden verbonden om beter aan te sluiten op de behoeftes van de consument en het voldoen aan de verwachtingen om zo de ervaringen te verbeteren.

*\*Een belangrijke notitie is dat het grootste verschil tussen een top-down approach en een bottom-up approach de kern van de benadering is. Een branding doelstelling of een salesdoelstelling zullen altijd vanuit de hoofddoelstellingen van bovenaf gemaakt zijn met als doel een reactie of positie bij de consument te verkrijgen. Een bij een bottom-up approach staan de behoeftes en het gedrag van de consument centraal en zal dit het startpunt zijn voor het verbeteren van de ervaring.*



Figuur 5: Uitgewerkte stappen en breedte van integratie binnen marketingproces.

### C. MATE VAN INTEGRATIE

Het is belangrijk onderscheid te maken in de twee partijen waarbinnen het marketing proces geïntegreerd kan worden. Dit betreft de bedrijven (klanten) die met het marketing proces de consument bedient en de stakeholders die deze bedrijven helpt dit voor elkaar te krijgen. De stakeholders kunnen verschillende soorten en grote partijen zijn, zoals een SEM specialist of een mediabureau. Er zijn vier opties waaruit de mate van integratie bepaald wordt voor deze twee partijen. Deze luiden als volgt:

- Full integration/ Volledige integratie
- Taper integration / Zeer lage integratie
- Quasi integration / Onvolledige integratie
- Contracting / Integratie onder contract

Bij de eerste drie mate van integratie zal het bedrijf dat verticaal integreert ook volledig, of voor een gedeelte verantwoordelijk / eigenaar worden voor de SBU waarmee het bedrijf integreert. Bij een productieketen kan dit bijvoorbeeld een groothandelsbedrijf zijn dat achterwaarts integreert en voor een deel of volledig de productiecapaciteiten van een fabriek overneemt. Zodra het niet een volledige integratie betreft kan er geïntegreerd worden door onderdeel te worden van een franchise of een joint venture aan te gaan. Hierdoor kunnen ze een product onder een eigen label of huismerk verkopen. Binnen een dienstenketen is dit als creatie bureau ook mogelijk. Bijvoorbeeld door personeel of een team van een van de stakeholders over te nemen en toe te voegen aan de aangeboden diensten. Dit kan ook gedaan worden door vacatures uit te zetten betreft de benodigde functies. Op die manier kan je andere specialisaties integreren en aanbieden aan je klanten, zoals marketing automation of dashboarding. De eerste drie vormen van integratie zijn toepasbaar op de stakeholders, maar niet op de klant zelf. Het is zéér onwaarschijnlijk dat een klant van Qban, bijvoorbeeld KPN, bepaalde geïntegreerde diensten, zoals hun website, volledig of voor een deel verkoopt aan een creatiebureau. Andersom werkt het wel op die manier. In de markt speelt namelijk een trend onder de aller grootste bedrijven zoals Bol.com, Booking.com en CoolBlue om zelf creatie en / of andere onderdelen van het marketingproces in huis te nemen. Dit is een logische reactie op de schaarste in de markt op digitaal talent.

De laatste optie is integreren onder contract. In een markt waarin een overvloed aan talent is zou dit een aantrekkelijke optie zijn. Het is dan mogelijk om diensten van stakeholders voor een deel te integreren zonder verantwoordelijk te zijn voor de volledige capaciteiten. Dit wordt veel gedaan in de agrarische

sector. bijvoorbeeld het inhuren van werkrachten voor alleen de drukke seizoenen. Echter, heerst er een schaarste op gebied van digitaal en technologisch talent. Bij een hoge vraag naar een specifiek talent zal het integreren van zulke specialistische diensten lastig worden. Zodra je onder contract een dienst van een stakeholder verkoopt aan een eigen klant is de kans aanwezig dat na de afloop van dit contract de klant direct deze dienst bij de stakeholder vandaan haalt. Dit is niet tot nauwelijks vast te leggen in een concurrentiebeding. Dit risico is aannemelijk groter zodra de onderhandelingsmacht laag is. Dit is een risico dat in de productieketen minder relevant is, omdat je producten direct door kan verkopen zonder dat de producerende partij in contact komt met jouw klanten. Wat betreft het integreren bij de klant zelf biedt een contract wel uitkomsten. Zeker als het gaat over lange termijngerichte marketing diensten waar de klant niet direct resultaten in zien. Zoals het inrichten van een always-on strategie of het verbeteren van de user experience. Onder contract kunnen de doelstellingen gezamenlijk worden vastgelegd en kan het bedrijf voor de klant bepaalde gedeeltes van het marketingproces onder die klant uitvoeren of in goede banen leiden d.m.v. consultancy.

### D. VORM VAN INTEGRATIE

Er zijn verschillende vormen waarin een bedrijf kan integreren. Vaak willen bedrijven eigenaar zijn van de geïntegreerde SBU's. Onder de stakeholders, of het aannemen van vergelijkbare kennis / personeel, van het marketing proces van de klant kan op vrijwel alle vormen geïntegreerd worden. Bij volledige integratie zal de SBU volledig worden geïntegreerd. Bij zeer lage integratie dan zal er een onbalans zijn in de integratie, bijvoorbeeld alleen een financiële afdeling integreren in je beleid. En bij een onvolledige integratie kunnen meerdere bedrijven gezamenlijk als een joint venture een onderdeel integreren of in vorm van een franchise.

Onder de klanten zelf zal hoogstwaarschijnlijk alleen een integratie onder contract mogelijk zijn. Dit kan een uitvoerende dienst zijn of alleen een dienst op gebied van consultancy en begeleiding.

### 4.3.2 VIER INVLOEDEN DIGITALE MARKETING INTEGRATIE

Tot slot zijn er nog vier invloeden die op de eerder behandelde dimensies krachten uitoefenen.

#### A. FASE INDUSTRIELE ONTWIKKELING

Er zijn verschillende ontwikkelingen en verschuivingen gaande in de digitale marketing wereld. Iedere ontwikkelingen binnen deze industrie kan invloed uitoefenen op de stabiliteit van de industrie en de fase waarin het zich bevindt. Uit de field- en deskresearch zijn drie categorieën naar voren gekomen waardoor de digitale marketing industrie beïnvloed wordt. Namelijk; de consument, de markt en wetgeving. Iedere categorie zal hieronder behandeld worden.

**De consument** – Behoeftes en verwachtingen van consumenten veranderen continu. Dit heeft mede te maken met de snelheid van de technologische veranderingen. Het ‘Uber-effect’ (Schreuders, 2016) is een ontwikkeling van de laatste vijf jaar waarin de consument uit de stad steeds ongeduldiger is geworden als het gaat om het wachten op een taxi. Er is een onwijze ontwikkeling gaande waarin de verwachtingen van de consument steeds meer eisend worden. Het Uber-effect is ook door te vertalen naar de digitale marketing. Websites mogen bijvoorbeeld niet langer laden dan drie seconde of zelfs minder. Maar ook de content dient op de verwachtingspatroon van de consument aangepast te worden. Op Facebook scrolt 90% van al het public al binnen twee seconde door als ze een filmpje in hun ‘news-feed’ te zien krijgen. Naast de verwachtingen veranderen ook de behoeftes van de consument. Er is al jaren een verschuiving gaande van offline kanalen naar online kanalen. Consumenten zijn steeds vaker online te vinden en doen ook vaker aankopen via hun mobiele telefoon.

**De markt** – De markt verandert net zo snel als de behoeftes en verwachtingen van de consument. In de meeste gevallen zijn deze complementair aan elkaar. De trend om altijd aan te staan met je content (always-on) is ontstaat uit het verwachtingspatroon van de consument die online oriënteert. Vaak worden nieuwe behoeftes en verwachtingen aangewakkerd zodra de markt nieuwe innovaties doorvoert. Het ‘Uber-effect’ is hier ook een voorbeeld van. Social media was een aantal jaar geleden een must voor vele bedrijven om in te voeren. Momenteel is het slechts een hygiëne factor die wel onderhouden moet worden en spelen bedrijven meer op individuele custom-made oplossingen voor de klant. Marketing automation is een belangrijke trend die de individuele klantenreis kan analyseren en beïnvloeden door op maat gemaakte content aan te bieden. Bijvoorbeeld door de content op de website

aan te passen op het zoekgedrag ben de consument. In sommige markten waar de concurrentiegraad hoog ligt zullen bedrijven sneller inspelen op de veranderingen in de markt om zo niet de boot te willen missen.

Een ander onderdeel van de markt is het aanbod van middelen. Er heerst een schaarste op gebied van talent in digital creatie / ontwerpen en technologie. De business in digital is in de jaren onwijs gegroeid, maar er is geen extra aanvoer van jong talent gekomen op deze gebieden. Grote bedrijven zoals Booking.com zetten daarom ook veel online vacatures uit in het buitenland om zo kennis en talent van buitenaf aan te trekken.

**Verandering wetgeving** – Tot slot speelt de wetgeving ook een belangrijke rol in de digitale wereld. De afgelopen jaren is privacy online een belangrijk aansnippunt geworden binnen de politiek. Dit zijn ontwikkelingen die altijd langzaam tot stand komen, maar wel invloed uitoefenen op de industrie. Facebook is de bekendste voorbeeld op dit gebied en hebben we sinds 25 mei 2018 een nieuwe wetgeving op gebied van verzamelen, opslaan en gebruiken van persoonlijke data. Namelijk de GDPR, of in het Nederlands de AVG (algemene verordening gegevensbescherming) wet. Deze wet verplicht bedrijven op een transparante en verantwoordelijke manier om te gaan met data en gegevens die te herleiden zijn naar een individu. De klant moet expliciet toestemming verlenen aan bedrijven voor het gebruiken van deze gegeven. Overigens was het wel nodig om deze wet door te voeren, de vorige wetgeving betreft dit onderwerp stamt namelijk uit het jaar 1980.

#### B. VOLATILITEIT VAN DE CONCURRENTIE

De volatiliteit van de markt heeft in 2016 onder druk gestaan. Daarvoor werkte bureaus nog met een marge systeem waarin ze een deel van het budget als inkomsten konden gebruiken. Tegenwoordig wordt er gewerkt met een inkoop systeem op basis van uren. Dat wilt zeggen dat van te voren een aantal uren wordt begroot waarin de overeengekomen opdrachten gemaakt worden. Het kan zijn dat de prognose over het aantal uren soms niet overeenkomen en dat kan betekenen dat de prijsafspraken achteraf nadelig uitpakken. Verder wordt er vaak gekeken naar kwaliteit en behaalde KPI's van de campagnes. Deze zijn leidend voor het behouden van je klanten en zullen in dat opzichten belangrijker zijn dan de prijs. De volatiliteit van de markt is dus relatief laag omdat het verschil in kwaliteit hoog kan zijn.

### C. ONDERHANDELINGSMACHT

Onderhandelingsmacht wordt beïnvloed door kwaliteit en specialisme. Door een schaarste in de markt aan digitaal en technisch talent zullen bedrijven die deze talenten en kennis wel in huis hebben meer onderhandelingsmacht beschikken dan bedrijven die dat niet beschikken. Zodra je bij een klant veel marketingdiensten uitvoert en ze zijn erg tevreden over de kwaliteit en de gestelde doelstellingen en KPI's worden gehaald dan wordt voor de klant onaantrekkelijk om over te stappen naar een andere leverancier. Vaak zit er ook een marge van tijd in voor een andere leverancier zich aan de huisstijl en way of working van de klant heeft aangepast. Er zijn drie verschillende manieren om in te schatten hoe groot de onderhandelingsmacht is van een bedrijf:

1. De kosten (financieel / tijd / commitment) voor klanten voor het switchen van leveranciers. Hierbij wordt ook de kwaliteit van de dienst meegerekend omdat dit per leverancier kan verschillen. De kwaliteit van de dienst kan kosten zodra er overgestapt wordt naar een andere leverancier.
2. De beschikbaarheid van alternatieve leveranciers (of klanten). Dit wordt ook beïnvloed door de schaarste aan kennis die in de markt heerst. Weinig kennis en talent betekend ook weinig leveranciers.
3. De concurrentiegraad van voorwaartse en achterwaartse verticale integratie. Dit wordt overigens opgeheven zodra de concurrentiegraad in de eigen markt en / of specialisatie ook hoog is. Zodra er veel vraag is naar een bepaalde specialisatie (lage concurrentiegraad) dan heeft de aanbieder van deze specialisatie

### D. BEDRIJFSSTRATEGIE EN DOELSTELLINGEN

Zodra er spraken is van een mogelijke verticale integratie dan zal er ook gekeken worden naar de bedrijfsstrategie en doelstellingen van beide partijen. Welke rol speelt de SBU in de nieuwe bedrijfsomgeving. Zodra deze twee partijen niet overeenkomen dan zal dit kunnen leiden tot een negatief gevolg voor het integreren. De bedrijfscultuur en het bedrijfs-DNA kunnen hiertoe leiden. Dit kan leiden dat een overname minder aantrekkelijk is dan het zelf opbouwen van een team en deze vormen naar wens. Toch komt het vaak voor dat bij het integreren van een nieuwe dienst er ook een nieuw type personeel aangenomen moet worden die eenmaal beschikt over een andere werkwijze of DNA. Zo zal je bij het integreren van een marketing automation team de echte data-geeks / nerds aan moeten nemen en die zitten anders in elkaar

dan het team dat verantwoordelijk is voor creatie. In de meeste gevallen moet het integreren van een nieuwe dienst ertoe leiden dat de negatieve niet opwegen tegen het positieve. Er moet ook een goede afweging gemaakt worden tussen het korte termijn belang en het lange termijn belang. Zo zou je op de korte termijn vaak in moeten leveren zoals het inwerken van personeel en het aanpassen van de manier van werken. Om zo op het lange termijn de vruchten te plukken.

## HOOFDSTUK 05: CONCLUSIE

In dit hoofdstuk gaan we de resultaten uit de analyses de eerder gestelde deelvragen en probleemstelling oplossen. Daarna wordt er gekeken of de eerder gestelde hypothesen bevestigd of ontkracht worden.

### 5.1 DEELVRAGEN

Allereerst worden de deelvragen beantwoord. Dit is essentieel om de centrale vraag te beantwoorden.

*1. Welke bekende factoren beïnvloeden verticale integratie?*

**Antwoord** – In hoofdstuk 3 is uitvoerig deskresearch gehouden om de onderliggende factoren die verticale integratie beïnvloeden te onderzoeken. In dit hoofdstuk worden meerdere onderzoeken van Kathryn Rudie Harrigan gebruikt waarin het framework, dat gebruikt kan worden bij het invullen van een verticale integratie in een productieketen, onderzocht is. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4.3 dit framework ingevuld en toegelicht naar de toepasbaarheid binnen het marketingproces. De bekende factoren die verticale integratie beïnvloeden zijn onder te verdelen in vier dimensies en vier invloeden, deze luiden als volgt:

**De vier dimensies:**

- Stappen van integratie.
- Breedte van integratie.
- Mate van integratie.
- Vorm van integratie.

**De vier invloeden:**

- Fase industriële ontwikkeling.
- Volatiliteit van de concurrentie.
- Onderhandelingsmacht.
- Bedrijfsstrategie en doelstellingen

*2. Wat zijn de behoeftes / wensen van de huidige en potentiële klanten van Qban op het gebied van digitale marketingcommunicatie?*

**Antwoord** – Het is uiteenlopend waar bedrijven momenteel mee bezig zijn op gebied van digitale marketing. Technologische markten met meer impulsieve aankopen besteden al een langere tijd veel budget aan digitale marketing en lopen in sommige gevallen meer dan 6 jaar voor op bedrijven met een low involvement product. Customer experience en relevante content zijn de twee belangrijkste ontwikkelingen die nu gaande zijn onder de klanten. Alleen verschilt het niveau waarmee deze twee ontwikkelingen ingevoerd worden enorm. Van content

gebaseerd op gevoel tot aan gecalculeerde en geautomatiseerde websites die de content aanpast op het zoekgedrag van de consument. Social media, mobiel en multichannel worden gezien als hygiëne factoren waar geen prioriteiten maar naar toe gaan, maar wel aandacht verdienen en onderhouden moeten worden.

*3. Wie zijn de stakeholders in het vormen uitvoeren van het marketingproces onder de huidige en toekomstige klanten van Qban?*

**Antwoord** – Er wordt door klanten veel gewerkt met mediabureaus. Zij zijn voornamelijk verantwoordelijk voor het inkopen van de mediaruimtes en bedenken in veel gevallen de concepten voor de klant. In sommige gevallen beschikken deze mediabureaus zelf over een reclamebureau of een creatiebureau intern. Of besteden ze dit uit aan een extern partij zoals Qban. Enkele partijen hebben intern een volledig marketingteam die de concepten zelf bedenkt en ook op de customer experience en de user experience onder handen neemt. Media inkoop en content creatie wordt door alle ondervraagde extern uitbesteed.

*4. Hoe wordt er nu gekeken naar de digitale marketingontwikkelingen vanuit de klanten en de stakeholders en hoe gaan ze zich hierop voorbereiden c.q. inrichten?*

**Antwoord** – Een belangrijke trend en ontwikkeling waar veel bedrijven nu mee bezig zijn is de marketingcontent en klantenervaring op het individu afstemmen. Bedrijven willen precies weten in welke fase de consument zich in de customer journey bevindt. Welke content de consument al gezien heeft en belangstelling voor heeft getoond. En met voorspellende modellen de consument aansluitende content voeden die op dat moment relevant is. En dit allemaal via automatische systemen en algoritmes. Dit zijn complexe systemen waar de klant geen kennis over heeft en dit specialisme bij externe partijen zoekt. Voor stakeholders is het de grootste uitdaging om deze specialisten aan te trekken en ook vast te houden. Er is momenteel te weinig talent om op de vraag van de ontwikkelingen binnen de digitale marketing in te spelen.

5. Wat zijn, kijkend naar de toekomst, de verwachtingen van de (potentiële) klanten aan de stakeholders / leveranciers?

**Antwoord** – Een wisselwerkende samenwerking waarin de stakeholder / leverancier proactief meehelpt aan het verbeteren van de digitale marketing systemen en producten. Daarbij zoeken klanten naar specialisten die hen verder kunnen helpen en specialisaties aanbieden die zijzelf niet beschikken. Dit is op technologisch en creatief vlak.

6. Wat zijn de mogelijke kansen / bedreigingen van het verticaal integreren binnen het marketingproces?

**Antwoord** – Allereerst is door de nieuwe GDPR wetgeving het een uitdaging geworden om op individueel niveau de consument te volgen zodra zij hier niet expliciet toestemming voor verlenen. Het moet nog blijken na het acclimatiseren van deze wetgeving hoe gesteld de consument zelf over zijn of haar privacy is. Een ander bekende bedreiging is het tekort aan digitaal en technologisch talent en kennis. Voor externe bureaus zou het nummer een prioriteit worden om de juiste professionals aan boord te krijgen en te houden om zich goed voor de toekomst in te richten.

nog goed mee overweg kan en zelfs werk van krijgt kunnen door verticale integratie gezien worden als concurrent. Dit is ook onder de stakeholders binnen de holding van DAG het geval. Het nieuwe beleid van Havana Harbor zal moeten passen in het beleid van de zusterbedrijven. Dit moet goed vastgelegd worden in de dimensies van het verticaal integreren. Liggen de stakeholders op een lijn op gebied van doelstellingen en bedrijfsstrategie dan zullen deze bedrijven zelfs complementair naast elkaar kunnen werken. Dit is uiteraard zéér gunstig als het in een holding betreft. Maar kan ook gunstig uitpakken voor buitenstaande partijen die specialisaties beschikken die Havana Harbor of de holding DAG niet beschikken.

Naar mate de integratie een succes wordt en Havana Harbor beschikt over een team specialisten die in deze schaarse markt zeldzaam zijn, zal de factor onderhandelingsmacht tussen Havana Harbor tegenover de klanten toenemen. En als laatste factor; de volatiliteit van de concurrentie. De volatiliteit van de concurrentie is vooralsnog relatief laag in deze branche en zal van de bepalende factoren het minst grote invloed uitoefenen.

## 5.2 CENTRALE VRAAG / PROBLEEMSTELLING

De centrale vraag, ook wel de probleemstelling genaamd, luidt als volgt:

*“Welke factoren bepalen het succes voor het verticaal integreren binnen het marketingproces van de (potentiële) klanten van Havana Harbor?”*

**Antwoord** – Uit het conceptueel model is op te maken welke factoren de verticale integratie bepalen en ook beïnvloeden. De dimensies die in dit model behandeld worden dienen duidelijk afgebakend te zijn voordat er succesvol geïntegreerd kan worden. Daarbij moet er rekening gehouden worden met de vier factoren die invloeden uitoefenen op deze vier dimensies. Van deze vier factoren zijn de ontwikkelingen binnen de digitale marketingindustrie de meest leidend voor een succesvolle integratie binnen het marketingproces van de klant. Er is veel vraag naar specialisatie op het gebied van marketing automation en het optimaliseren van de content en de gebruikerservaringen. Het is om die reden belangrijk om de kennis en het team van Havana Harbor op minstens een van deze specialisaties toe te spitsen.

Een andere factor die het succes van verticale integratie sterk beïnvloed is de factor bedrijfsstrategie en doelstellingen. De huidige stakeholders waar Qban nu

## 5.3 HYPOTHESES

Tot slot wordt in dit hoofdstuk de drie eerdere gestelde hypothesen van hoofdstuk 3 bevestigd of ontkracht.

*I. “Het belangrijkste strategische voordeel van verticale integratie in een online dienstencontext is het vergroten van het zelflerend vermogen.”*

**Antwoord** – Hypothese bevestigd; op gebied van creatie, waar Havana Harbor specialist in wilt worden, is het zelflerend vermogen een zeer belangrijk onderdeel. Ze moeten namelijk bekwaam worden in het verbeteren van hun eigen diensten, namelijk content creatie. Dit kan alleen maar gewaarborgd worden zodra ze zelf, of in samenwerking met The Online Company, learnings halen uit de data die door de gecreëerde content verzameld wordt. Deze learnings zal Havana Harbor mee kunnen nemen in de volgende creaties, ook over de verschillende klanten. Gezien de vraag naar specialisme op gebied van data koppelen met creatie zal zelflerend vermogen essentieel zijn.

*II. “Vele klanten hebben moeite met optimaliseren van gebruiksvriendelijke content en zoeken externe specialisten om hierbij te helpen in vorm van contract integratie.”*

**Antwoord** – Hypothese bevestigd; uit onderzoek is gebleken dat vele bedrijven intern wel beschikken over een marketing en een marketingcommunicatie team. Maar het creëren van gebruiksvriendelijke content wordt altijd door externe partijen in opdracht gemaakt. Dit vergt namelijk teveel specialistische kennis en skills, meer dan de meeste bedrijven op dit gebied in huis hebben. Het optimaliseren van content zal om die reden altijd door een externe partij gedaan worden, vaak wel in samenwerking met de klant.

*III. “Door verticale integratie is het mogelijk om op gebied van creatie en content ook lange termijn strategieën uit te voeren.”*

**Antwoord** – Hypothese bevestigd; een van de meest belangrijke ontwikkelingen die nu in de markt spelen is het optimaliseren van de customer experience en de user experience. Klant en gebruikerservaringen zijn niet in korte termijnen te optimaliseren. Er zijn vele verschillende KPI's waarmee gewerkt moet worden en de verwachtingen van de consument veranderen ook continu. Eigenlijk is het een doorlopend proces. Diensten die op dit gebied aangeboden zullen hoogstwaarschijnlijk worden vastgesteld in contracten van minimaal één jaar lang.

## HOOFDSTUK 06: STRATEGISCH ADVIESRAPPORT

In dit hoofdstuk zal een nieuw strategisch beleid worden geadviseerd aan Qban dat gebaseerd is op de resultaten van hoofdstuk 4 en de conclusies uit hoofdstuk 5. Om tot dit strategisch adviesrapport te komen is er gebruik gemaakt van de expertise die is opgedaan als onafhankelijk onderzoeker, tijdens het onderzoeken van het marketingproces van de klant. Dit strategisch adviesrapport heeft als doel handvatten te bieden in het afbakenen van de specialiteit van Havana Harbor in het marketingproces van de klant t.o.v. de andere stakeholders. Met andere woorden, om het bestaansrecht weer te geven van Havana Harbor binnen het marketingproces van de klant. De invloeden op verticale integratie worden in hoofdstuk 5 al uitvoerig behandeld en dienen niet met strategisch advies te worden toegelicht. Om die reden worden ze in dit hoofdstuk verder niet toegelicht.

### 6.1 ADVIES DIMENSIES VAN VERTICALE INTEGRATIE

Het strategische beleid, wat ook de dimensies van de verticale integratie zal bepalen, is gebaseerd op de vraag naar specialisatie op gebied van het verbeteren van de customer experience. Tijdens het invullen van het marketingproces is het idee geboren om een bottom-up approach te gaan bieden aan de klanten. Om deze reden zullen de stappen en breedtes van integratie ook in bottom-up-volgorde behandeld worden.

#### STAPPEN EN BREEDTE VAN INTEGRATIE

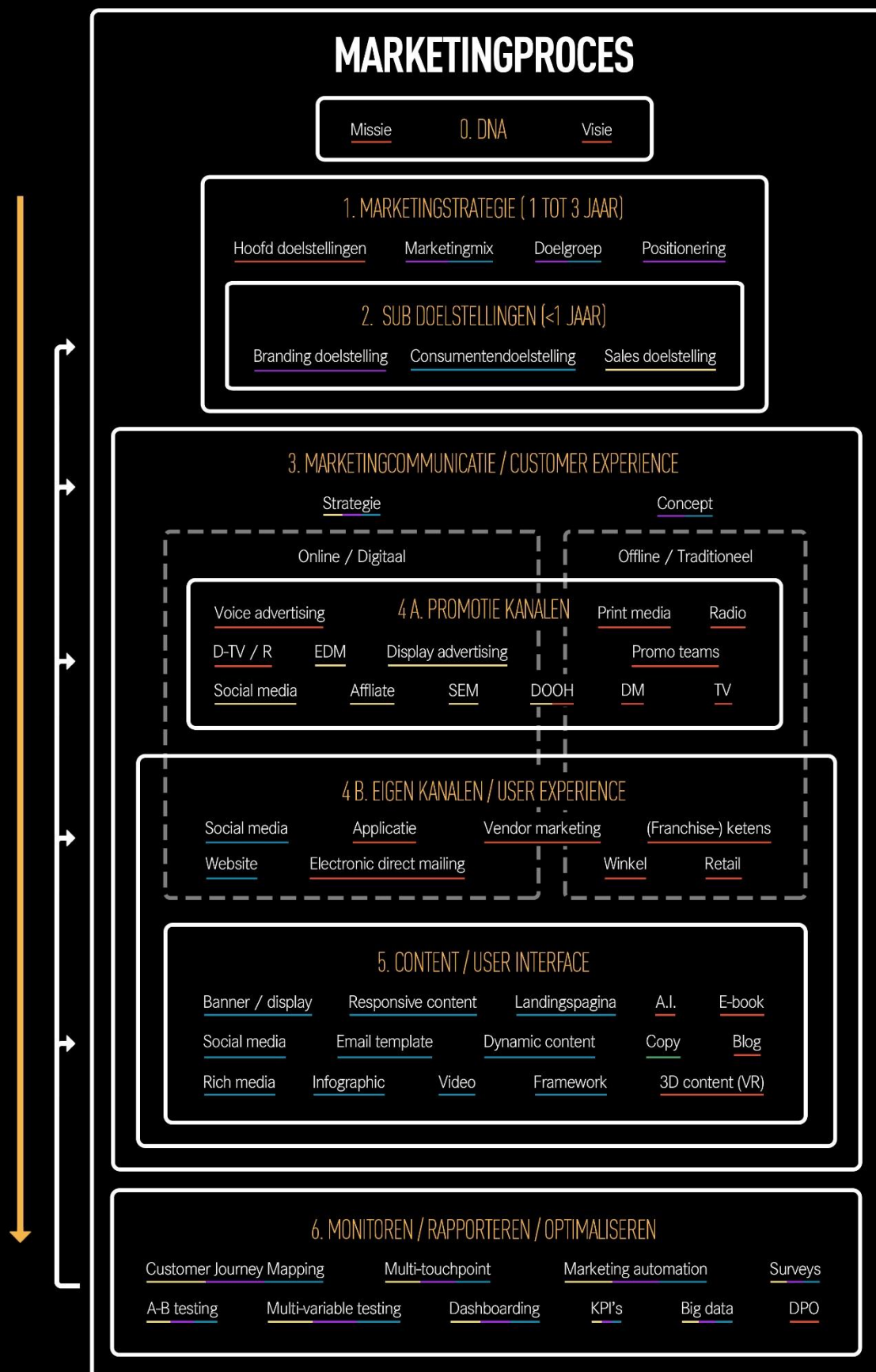
De stappen en breedte van integratie worden duidelijk weergegeven in figuur 6 (zie volgende pagina). De legenda laat duidelijk in kleuren zien waarin de afbakening ligt tussen de drie zusterbedrijven van DAG. De specialisaties die per stap in breedte staan weergegeven worden onderverdeeld in één of meerdere kleuren. De specialisaties die beschikken over een verdeling van meerdere kleuren kunnen een samenwerking aangeven, maar dit hoeft niet altijd het geval te zijn. Deze afbakeningen zijn tot stand gekomen door de gesprekken met [REDACTED] van Qban, [REDACTED] van The Online Company en [REDACTED] van RLVNT. Omdat Qban zich alleen op de digitale en online aspecten van het marketingproces willen toespitsen zal de offline en traditionele kanalen niet worden behandeld. Omdat consumentendoelstellingen een bottom-up approach heeft zullen de stappen ook in deze volgorde behandeld worden.

#### 6. MONITOREN / RAPPORTEREN / OPTIMALISEREN

De laatste stap in het marketingproces is de eerste stap die doorlopen wordt voor het verbeteren van de customer experience. Binnen stap 6 worden verschillende tools en methodes beschreven die helpen inzichten te binden in het gedrag en de behoeftes van de consument. In deze stap worden veel methodes en tools gedeeld met de andere zusterbedrijven, maar ook met stakeholders en de klant zelf. Voor de meeste methodes is het aan de klant om te bepalen welke externe partijen mee mogen kijken. Het kan ook zijn dat de gegevens uit deze stap door een externe partij onderzocht wordt, maar dat dit wordt gefaciliteerd en uitbesteed door de klant of bijvoorbeeld Havana Harbor. De specialisatie binnen deze stap zit vooral in het benutten van de gekregen gegevens en het verschil tussen de gedachtes, doelstellingen of KPI's waarmee er gewerkt wordt. De enige specialisatie waarvan momenteel onduidelijk is hoe deze in de toekomst van toepassing zal zijn is de Data Protection Officer, ook wel DPO genaamd. Het kan zijn dat stakeholders door de nieuwe data privacy wet (GDPR) geen toegang meer kunnen krijgen tot de gewenste gegevens voor het uitvoeren van marketingactiviteiten.

#### 5. CONTENT / USER INTERFACE

Op gebied van content creatie dient Qban niet veel te integreren. Qban is vooral gespecialiseerd in het creëren van visuals zoals banners, video's of een landingspagina. Maar door het gebruik van een bottom-up approach kan Havana Harbor mee kijken in de resultaten van al eerder gemaakte creaties en hierop consultancy verrichten naar de klant toe. Het is hierin ook de taak van Havana Harbor om met de mediabureaus zoals The Online Company samen te werken door de resultaten en feedback, na én tijdens een campagne, op te vragen. Toch is niet de gehele breedte geïntegreerd. Zo beschikt Qban momenteel nog niet over een professionele copywriter. Dit is echter wel een integratie die gewenst is voor het creëren van een goede user interface en user experience, wat uiteindelijk ook de customer experience zal beïnvloeden. Een copywriter is een onmisbare specialisatie voor het creëren van interactieve content.



#### 4.B EIGEN KANALEN / USER EXPERIENCE

Qban is in het verleden al vaker betrokken geweest bij het inrichten van een website of een social media pagina. Bijvoorbeeld voor het maken van visuals met de juiste formaten of het bouwen van een complete framework of huisstijl voor een website. Het opbouwen van een social media pagina wordt gezien als het opbouwen van een eigen (communicatie) kanaal. Echter, is het niet mogelijk om de gebruikerservaring van een social media pagina naar eigen wensen in te vullen vanwege het vaste format dat gehanteerd wordt. Met het voeren van een bottom-up approach zal Havana Harbor testen, gebruikersonderzoeken, statistieken en analyses kunnen faciliteren die helpen met het UX-designen van de website.

#### 4.A PROMOTIEKANALEN

Geen integratie vanuit Qban. The Online Company dekt een groot deel van de online promotie kanalen. De overige niches op gebied van promotie kanalen zoals voice advertising en digital TV en Radio worden uitbesteed aan derde partijen.

#### 3. MARKETING COMMUNICATIE / CUSTOMER EXPERIENCE

De drie stappen: promotie kanalen, eigen kanalen (UX) en content (UI) zullen bijdragen aan de totale customer experience. De uitvoering van deze drie stappen zijn te verdelen onder strategie en concept. Als een plan en het doel wat ermee bereikt moet worden gebaseerd is op berekende data, onderzoek, analyses en gegevens dan wordt dit gezien als een strategisch plan. Voor The Online Company zal dit altijd het geval zijn als mediabureau. Havana Harbor en RLVNT kunnen de customer experience ook beïnvloeden met conceptueel plan dat bijvoorbeeld inspeelt op de emoties of de gevoelens van de consument.

#### 2. SUBDOELSTELLINGEN

De subdoelstellingen laten duidelijk zien waar de specialisaties worden afgebakend tussen RLVNT, Havana Harbor en The Online Company. RLVNT is gespecialiseerd in het behalen van online branding doelstellingen voor de klant. The Online Company is gespecialiseerd in het behalen van de online sales doelstellingen voor de klant. En Havana Harbor zal zich toespitsen op de online consumentendoelstellingen van de klant. De branding en sales doelstellingen worden van bovenaf bepaald door de klant zelf, of een stakeholder die de klant consultancy verleend. Consumentendoelstellingen worden altijd vanuit de behoefte van de consument geformuleerd. Om de consumentendoelstellingen te kunnen vervullen dient

Havana Harbor over een CX-team te beschikken die kundig is in het analyseren van de behoeftes en gedrag van de consument en dit door te vertalen naar een strategisch en / of conceptueel plan. De consumentendoelstellingen die bij dit strategisch of conceptueel plan horen zullen op consultancy niveau aan de klant gepresenteerd worden

#### 1. MARKETINGSTRATEGIE

De marketingstrategie wordt in de meeste gevallen bepaald door de klant zelf en gebriefd aan stakeholders die vervolgens een plan opstellen voor het behalen van de branding of sales doelstellingen. Echter, kan het voorkomen dat onderdelen van deze stap aan alle kanten rammelen. Bijvoorbeeld als de positionering niet sterk gedefinieerd is of als de gebruikers niet overeenkomen met de gewenste doelgroep. Dan kan, met terugwerkende kracht, feedback geleverd worden om aanpassingen te maken binnen deze stap. Dit zal altijd op consultancy niveau gepresenteerd worden.

#### MATE EN VORM VAN INTEGRATIE

Er zijn drie manieren voor Qban om als Havana Harbor verticaal te integreren. Op gebied van contract diensten integreren van de klant, zoals het opstellen van een always-on strategie of het adviseren en optimaliseren van de customer experience. Een andere manier is het overnemen van of in samenwerken met een specialistische dienst of bedrijf die Qban kan helpen expert te worden in content creatie en het optimaliseren ervan. Tot slot kan Qban ook zelf gaan werven van talenten en een eigen data-specialisatie team op te bouwen.

De meest aantrekkelijke manier van integreren is samen te werken met de specialisten binnen de holding van Digital Agency Group. Echter, de klant moet in de meeste gevallen ook toestemming verlenen aan Havana Harbor voor het meekijken in de data en gegevens. Dit kan worden vastgelegd in een contractuele samenwerkingsverband waarin Havana Harbor ter verbetering van de customer experience mee kijkt in de databanken van de klant. Ook zal Havana Harbor toestemming moeten vragen om onder de gebruikers van de klant een survey of een ander onderzoek te starten.

## HOOFDSTUK 07: IMPLEMENTATIE

Tot slot nog de implementatie van het strategische adviesplan. In dit hoofdstuk zal de executie van het strategische adviesplan verder belicht worden.

### Training salespitch

Een korte presentatie van twee uur van [REDACTED] naar de accountmanager [REDACTED]. Hiermee zal [REDACTED] op de hoogte worden gesteld van de nieuwe ontwikkelingen op gebied van customer experience en hoe [REDACTED] dit kan presenteren onder de accounts. [REDACTED] krijgt een dag om de presentatie voor te bereiden die [REDACTED] ook kan gebruiken in haar salespitch.

### Copywriter

Er zal een copywriter in dienst moeten treden voor vier dagen in de week (32 uur per week). Het jaarsalaris mag maximaal €41.600,- bedragen tenzij er meer dan 32 uur werk per week beschikbaar is voor de copywriter.

### Training CX Jr.

[REDACTED] is al UX-designer bij Qban en zal met behulp van meerdere trainingen van [REDACTED] ook in staat zijn vraagstukken op te lossen voor de algemene customer experience. De training zal in totaal 12,5 week duren met gemiddeld 2 uur training per week.

[REDACTED] (van The Online Company) zal [REDACTED] een hele dag toewijden aan het systeem waarin gedashboard wordt. Daarbij zal er gezamenlijk besproken worden welke type data het meest relevant is voor het starten van een customer experience onderzoek.

### Evaluatie sessies

Eén uur per week zal er tijd ingepland worden voor een evaluatie sessie betreft een willekeurig creatie van Havana Harbor van een project die momenteel live is of onlangs live is geweest. Er zal gekeken worden naar de behaalde resultaten wat goed ging en wat eventueel beter kan.

### Aanpassen diensten op website

De laatste kostenpost is het aanpassen van de website en de communicatie naar buiten toe. Er moet namelijk aangekondigd worden dat Havana Harbor een nieuwe dienst introduceert. Dit zou al een mooie eerste opdracht voor de copywriter zijn. [REDACTED] zal in dit geval de kern van het verhaal moeten aanleveren en achteraf ook de nieuwe geschreven teksten controleren.

| Wat                           | Wie        | Gem. kosten per uur | Aantal uren | Totale kosten |
|-------------------------------|------------|---------------------|-------------|---------------|
| Training Salespitch           | [REDACTED] | € 35,00             | 16          | € 560,00      |
| Copywriter                    | X          | € 25,00             | 1664        | € 41.600,00   |
| Training CX JR.               | [REDACTED] | € 30,00             | 50          | € 1.500,00    |
| Training dashboarding         | [REDACTED] | € 30,00             | 24          | € 720,00      |
| Evaluatie sessies             | [REDACTED] | € 30,00             | 80          | € 2.400,00    |
| Aanpassen diensten op website | [REDACTED] | € 30,00             | 8           | € 240,00      |
| Totale kosten                 |            |                     |             | € 47.020,00   |

### Baten

De meeste baten zijn niet in financiële voordelen uit te drukken. De meeste kostenposten bestaan uit trainingen voor het personeel en het evolueren van de kwaliteit van de producties. De grootste kostenpost is het aannemen van een copywriter. Dit is geen overbodige luxe en kan op lange termijn veel geld besparen en zelfs geld opleveren. Momenteel schrijft één projectmanager de copy wanneer er copy nodig is. Dit is super inefficiënt en zijn de kosten van een projectmanager per uurtarief hoger dan een copywriter. Met één vaste copywriter zal de kwaliteit een stuk consistent zijn. In het begin zal 32 uur voldoende zijn om aan de vraag van opdrachten te voldoen. Er is ook nog de optie om in het begin een freelancer in te huren die de nodige copy stukken produceert. Het nadeel van het inhuren van een externe krachten is dat op de ingehuurde uren geen

### Training dashboarding

winst gemaakt kan worden en zelfs in sommige gevallen kan leiden tot verlies. De grootste baat bij het aanbieden van CX-diensten is de mogelijkheid een campagnematige samenwerking te upsellen naar één- of meerderjarig contractuele samenwerking. Daarbij zijn vrijwel alle nodige specialisaties (op de copywriter na) voor het uitvoeren van CX-diensten aanwezig binnen Digital Agency Group.

### Monitoren

Voor het monitoren is [REDACTED] de meest geschikte persoon. Hij heeft al ervaring op gebied van CX-diensten en is betrokken bij bijna alle nodige uitgaves [REDACTED] zal daarom ook het CX-team leiden en zal het aanspreekpunt worden in het oplossen van problemen op customer experience gebied.

**BIBLIOGRAFIE**

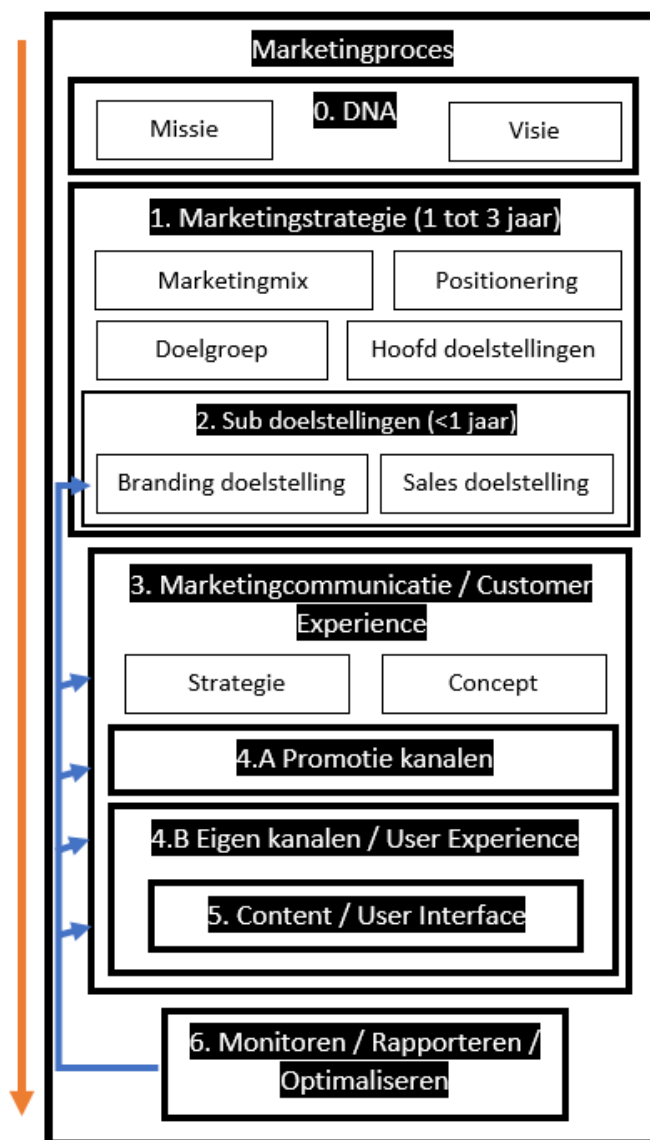
- Above the Line en Below the Line.* (2015). Opgehaald van Factor Tachtig: <https://factortachtig.nl/blog/below-the-line-above-the-line>
- Archer, I. (2016, April 21). *Wat is customer journey mapping en wat zijn de ontwikkelingen?* Opgehaald van Marketingfacts: <https://marketingfacts.nl/berichten/wat-is-customer-journey-mapping-en-wat-zijn-de-ontwikkelingen>
- Branchevervaging.* (2015, Juli 24). Opgehaald van Wikipedia: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Branchevervaging>
- Content (media).* (2017, September 4). Opgehaald van Wikipedia: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Content\\_\(media\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Content_(media))
- DAG Home.* (sd). Opgehaald van Digital Agency Group: <https://www.digitalagencygroup.com/>
- D'AVENI, R. A., & RAVENSCRAFT, D. J. (1994, Oktober). Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal*, pp. 1167-1206.
- Eelants, M. (2013, Oktober 21). *Strategic Business Unit.* Opgehaald van Marketingmodellen: <https://www.marketingmodellen.com/strategic-business-unit/>
- Efdé, D. (2016, Juli 11). *Wanneer moet ik een UX designer inschakelen?* Opgehaald van Nethead: <https://nethead.nl/wanneer-moet-ux-designer-inschakelen/>
- Hagendoorn, B. (2017). *Positionering en communicatiestrategie.*
- Harrigan, K. R. (1983). A framework for looking at vertical integration. *Journal of Business Strategy*, 30-37.
- Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management journal*, 397-425.
- Harrigan, K. R. (1986). Matching vertical integration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal*, 535-555.
- Het verschil tussen UX en UI.* (2016, Februari 4). Opgehaald van Red melon: <https://www.redmelon.nl/het-verschil-tussen-ux-en-ui/>
- Jacobs, J. (2018, Maart 16). *Digitale trends die een boost geven aan omnichannel.* Opgehaald van Marketingfacts: <https://www.marketingfacts.nl/berichten/digitale-ontwikkelingen-voor-omnichannel>
- Koster, B. (2017, Oktober 10). *Onderzoek IAB Nederland: online advertising groeit dankzij SEA, video, social en mobiel.* Opgehaald van Marketingfacts: <https://www.marketingfacts.nl/berichten/onderzoek-iab-nederland-online-advertising-groeit-sea-video-social-mobiel>
- Labots, M., De Geus, D., & Griffioen, R. (2017, November 27). *Belangrijkste online marketingtrends 2018.* Opgehaald van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2017/11/27/7-belangrijkste-online-marketingtrends-2018/>
- Marketing woordenboek.* (sd). Opgehaald van Zo moet dat: <http://www.zomoetdat.nl/zomoetdat%20zakelijk%20marketingwoordenboek%20M.htm>
- Menninga, B. (2014, September 16). *Wat is customer experience.* Opgehaald van Marketingfacts: <https://www.marketingfacts.nl/berichten/wat-is-customer-experience>
- Schreuders, M. (2016, Mei 30). *Trendwatching: behoeften veranderen niet, verwachtingen wel.* Opgehaald van Marketingfacts: <https://www.marketingfacts.nl/berichten/trendwatching-behoeften-veranderen-niet-verwachtingen-wel-TNWEurope>
- Stomphorst, M. (2017, Mei 15). *Verskil tussen single-, multi- en omnichannel.* Opgehaald van 42functions: <https://42functions.nl/blog/verschil-single-multi-en-omnichannel/>
- Te weinig bedrijven maken gebruik van big data.* (2017, Juli 26). Opgehaald van Financieel management: <https://financieel-management.nl/artikel/te-weinig-bedrijven-maken-gebruik-van-big-data>
- user interface.* (sd). Opgehaald van marketing termen: <https://www.marketingtermen.nl/begrip/user-interface>
- Verticale integratie.* (2017, Juli 16). Opgehaald van Wikipedia: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Verticale\\_integratie](https://nl.wikipedia.org/wiki/Verticale_integratie)
- Volatiliteit.* (2017, September 24). Opgehaald van Wikipedia: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Volatiliteit>

## BIJLAGE I: MARKETINGPROCES

### UITLEG

Om verticaal te kunnen integreren moet eerst alle componenten en stappen waarin geïntegreerd kan worden uitgelicht. Om dit voor elkaar te krijgen is er gesproken met de werkvloer en het management team van de bedrijven binnen Digital Agency Group (DAG) die betrekking hebben op dit marketingproces. Enkele namen die veel input geleverd om dit marketingproces in kaart te brengen zijn [REDACTED] van Qban (nu Havana Harbor), [REDACTED] van The Online Company en [REDACTED] van RLVNT.

Er is een bepaalde vorm van hiërarchie binnen dit marketingproces te vinden. Bovenin het proces worden alle langdurige beslissingen en strategieën bedacht. Deze informatiestromen gaan top-down naar beneden (zie oranje pijl). Zo zal de marketingstrategie altijd moeten aansluiten op het DNA van het bedrijf. En zal de marketingcommunicatie weer uit de marketingstrategieën vloeien. Hoe dieper / lager je in het marketingproces komt, hoe sneller de processen kunnen omschakelen en aangepast worden. Daarbij zijn er ook meerdere belanghebbende in het proces die invloed uitoefenen op een groot of klein deel van het marketingproces. Zij heten de stakeholders van het marketingproces. Hoewel steeds meer grotere bedrijven veel in huis willen produceren, zullen er altijd beroep gedaan moeten worden op specialisten van buitenaf. Zeker in een markt waar een tekort is aan verschillende specialisaties. Daarbij zijn sommige specialisaties alleen nodig voor een bepaalde periode of opdracht. Bijvoorbeeld het ontwerpen van een nieuwe website, of het opzetten van een nieuwe propositie. Om een globaal beeld te schetsen van mogelijke stakeholders in het marketingproces zal iedere stap hieronder kort doorlopen worden. Ook zal er per stap de houdbaarheidsdatum worden aangegeven gezien de tijd dat de gemaakte beslissingen en strategieën in deze stap worden vastgesteld.



**Stap: 0. DNA** – een bedrijf is veelal opgericht door een of meerdere ondernemers die ook het DNA van het bedrijf bepalen. Toch komen er, naarmate van groei van het bedrijf en verlopen van tijd, ook bij deze stap al stakeholders betrokken. Bijvoorbeeld een positioneringsspecialist die met terugwerkende kracht het bedrijf helpt in het schrijven van een nieuwe visie en / of positionering. Het komt zelden voor dat een bedrijf volledig van DNA zal veranderen, maar het bijschaven van een visie is nooit uitgesloten.

**Stap: 1. Marketingstrategie** – de marketingstrategie wordt bij grote bedrijven vaak intern door een eigen marketingteam vastgesteld. Bij grote marketingbudgetten zal er ook veel onderzoek en verantwoording afgelegd moeten worden. In zulke gevallen kan het bedrijf eigen of externe onderzoeken laten lopen die helpen bij het opstellen van een nieuwe marketingstrategie. Bijvoorbeeld een onderzoek om de juiste doelgroep te bepalen voor een nieuwe productlijn. Het is ook niet ongebruikelijk om een second opinion te vragen van een externe consultant van buitenaf, die biedt een perspectief aan van buitenaf. De marketingstrategie werd vroeger nog wel eens voor meer dan vijf of zelfs tien jaar vastgesteld. Maar door de ontwikkelingen binnen de technieken en toepassingen van online marketing, maar ook de veranderingen van de verwachtingen die de consument heeft, worden de marketingstrategieën tegenwoordig maximaal voor een tot drie jaar vastgesteld.

**Stap: 2. Subdoelstellingen** – deze doelstellingen zijn de aftakkingen en doorvertalingen van de hoofddoelstellingen en zijn onder te verdelen in branding doelstellingen en sales doelstellingen. De subdoelstellingen worden bij grotere bedrijven vaak gebriefd aan een media-, marketing- of reclamebureau die deze vervolgens doorvertalen naar een plan om deze doelstellingen te behalen. Vaak worden er meerdere subdoelstellingen per jaar gemaakt en moeten ze worden behaald in een bepaalde periode of per seizoen.

**Stap: 3. Marketingcommunicatie / customer experience** – deze stap bevat het plan dat inspeelt op de eerder gestelde subdoelstellingen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen strategie en concept. Strategie berust vooral op data, analyses en onderzoek voor het behalen van een doel of conversie. Het concept kan in tegenstelling tot de strategie gebaseerd zijn op irrationele gedachten of een sterke visie die niet altijd te onderbouwen zijn met data, onderzoek en analyses. Bijvoorbeeld door een bekend persoon aan je merk te binden of de gewaagde zoenende mannen actie die Suitsupply via bushokjes en op sociale media deelde. Het succes van een concept is vooraf niet in te schatten omdat het inspeelt op het menselijke en emotionele aspect van de klant. Beide zijn even belangrijk voor het uitvoeren van een succesvolle campagne en kunnen zelfs complementair aan elkaar zijn. Zowel strategie als concept kan een tot meerdere campagnes houdbaar zijn.

**Stap: 4. Kanalen** – de enige stap dat bestaat uit twee componenten. 4.A bestaat uit de promotie kanalen. Dit zijn kanalen die niet zelf eerst opgebouwd dienen te worden. Er kan altijd gebruik gemaakt worden van promotie kanalen door een advertentieruimte in te kopen. In de meeste gevallen wordt dit gedaan via een mediabureau. Dan zijn er ook nog de eigen kanalen, stap 4.B. Dit zijn kanalen die zelf opgebouwd en onderhouden moeten worden, zoals een website. Dit wordt vaak uitbesteed aan externe ontwerpbureaus. Maar ook het opbouwen van het aantal volgers op een social media kanaal valt hier onder. Dit kan door bijvoorbeeld een influencer te sponsoren. Een belangrijk verschil tussen promotie kanalen en eigen kanalen is de user experience die je bij eigen kanalen in kan richten. Promotie kanalen zijn slechts portalen naar een ander medium toe, zoals via een advertentie naar een website van een bedrijf of merk. De website is het platform waar de gebruiker zijn of haar ervaringen opdoet. Een goede ontwerper van een eigen kanaal zal altijd rekening houden met de gebruiksvriendelijkheid van een kanaal. Deze specialistische ontwerpers worden vaak UX-designers genoemd. In stap 4 wordt er ook nog onderscheid gemaakt tussen de offline / traditionele kanalen en de nieuwere digitale / online kanalen. Offline kanalen zoals TV, radio of print media zijn minder snel toepasbaar als digitale / online kanalen. Online kanalen zijn zelfs real-time te volgen en aan te passen.

**Stap: 5. Content / user interface (UI)** – content en user interface zijn eigenlijk alles waar de gebruiker mee in aanraking komt en digitaal / online te zien krijgt van een merk of bedrijf. Van promotiefilmpjes en advertenties (content) tot de visuals (UI) van een applicatie op de mobiel van de gebruiker zelf. Waar bij stap 4.B een volledige eigen kanaal opgebouwd wordt betreft stap 5 zich alleen op de voorkant van dit kanaal. User interface (UI) is dus een onderdeel van user experience (UX). UI-ontwerpen is vaak een onderdeel van het takenpakket van een UX-designer. Content wordt vaak uitbesteed aan creatiebureaus zoals Qban.

**Stap: 6. Monitoren / rapporteren / optimaliseren** – tot slot nog de laatste stap. Dit is de stap waar het kaf van het koren wordt gescheiden. Sinds de komst van online media is het mogelijk om het zoekgedrag van de gebruiker te volgen binnen elke stap van de customer journey. Dit is een belangrijk proces dat feedback zal leveren op vrijwel alle stappen die in het marketingproces doorlopen worden (zie de blauwe pijlen). Van alle stakeholders hebben de mediabureaus en reclamebureaus de meeste dataverzameling door het inkopen van advertentieruimtes. In de meeste gevallen rapporteren zij aan de klanten welke advertenties wel en niet goed lopen en waar de verbeterpunten liggen. De klant heeft zelf ook veel gegevens van de consument en hoe zij zich op bijvoorbeeld de website gedragen. Volgens een artikel uit 2017 (Te weinig bedrijven maken gebruik van big data, 2017) maakt slechts 6% van alle bedrijven in Nederland goed gebruik van big data. Het grootste probleem is het inzichtelijk en bruikbaar maken van alle binnenkomende big data. Daarbij moet volgens de nieuwe privacy wet genaamd GDPR, die ingegaan is sinds 25 mei 2018, alle binnenkomende data transparant en verantwoord opgeslagen worden. Veel bedrijven hebben daarom een DPO (Data Protection Officer) aangewezen binnen het bedrijf die alle data gebruiken moet verantwoorden. Stap 6 beschikt overigens over meer dan alleen data verzameling en analyseren. Ook het uitzetten van bijvoorbeeld een A-B test of het houden van survey kan leiden tot verbetering van de services, diensten, communicatie, verwachtingen, ervaringen ect.

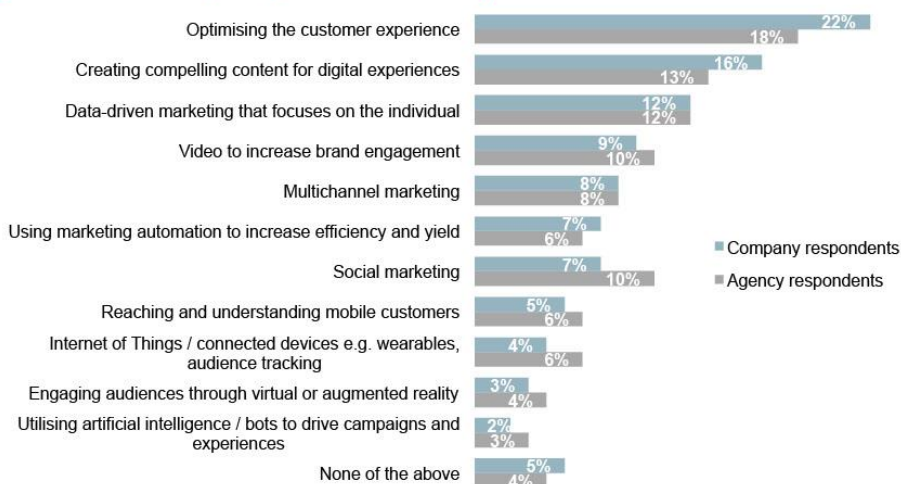
## BIJLAGE II: TOPICLIJST

| TOPIC's                           | VRAGEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Digitale marketing                | <p><b>Laat slide 8 zien van Adobe Digital Intelligent Briefing.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naar welke area('s) gaat voor jullie de meeste prioriteiten naar uit? (of mis je er een paar?)</li> <li>2. Zijn er verschuivingen te verwachten of andere trends die invloed uitoefenen op jullie invulling/benadering van digitale marketing?</li> <li>3. Maken jullie gebruik van consultancy voor het bepalen van jullie digitale marketing strategie?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Customer Experience               | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Kun je mij vertellen hoe belangrijk customer experience voor jullie is?</li> <li>5. Maken jullie gebruik van externe partijen (adviseurs of bureau) voor jullie CE, of hebben jullie alle kennis in huis?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| User Experience                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Kun je mij vertellen hoe jullie de user experience afdeling hebben ingericht?</li> <li>7. Hebben jullie een speciaal team intern die de UX optimaliseert of een externe partij?</li> <li>8. Hoe bewaken jullie de kwaliteit van jullie de UX? (optimaliseren?)</li> </ol> <p><b>39% van de ondervraagde bedrijven vinden het inrichten van een sterke customer journey met duidelijke communicatie en naadloze transacties een uitdaging.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Wat zijn er voor jullie bekende knelpunten bij het inrichten van een goede UX.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Digitale marketing in de toekomst | <p><b>Slide 13</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Zit tussen deze marketing activiteiten belangrijke focuspunten die ook voor jullie gelden? (en zo nee welke dan wel?)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Always-On                         | <p>Een steeds vaker voorkomende strategische inrichting voor je content en CE. Always-On is een strategische invulling waarbij de gebruiker ten alle tijden centraal staat en voorzien wordt van relevante content, via welke kanaal dan ook. Vandaar de naam Always-On.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Zijn jullie zelf actief bezig met Always-On of een vergelijkbare marketingcommunicatie strategie? (wat voor andere strategie?)</li> <li>12. Voeren jullie Always-On intern of hebben jullie hiervoor een externe partijen die hierbij helpen / adviseren.</li> <li>13. Hebben jullie bepaalde verwachtingen vanuit jullie leveranciers/stakeholders in het marketingproces t.a.v. always-on? Zoals op:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24/7 service/bereikbaarheid</li> <li>• Rapportering en advies</li> <li>• Lange termijn samenwerking</li> <li>• Afrekenmodellen voor lange termijn samenwerkingen (per maand/uur/incident?)</li> </ul> </li> </ol> |
| Creatie                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Hoe belangrijk is creatie voor jullie?</li> <li>15. Is creatie leidend voor het succes voor jullie campagne?</li> <li>16. Hoe ziet jullie creatieproces eruit? Werken jullie veel met data en A-B testen om de kwaliteit te waarborgen?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| AVG nieuwe wet (GDPR)             | <p>Vanaf 25 mei treedt er een nieuwe privacy wet in genaamd: Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), internationaal bekend als GDPR (General Data Protection Regulation). Dit is een nieuwe wet ter bescherming van persoonsgegevens van iedereen binnen de Europese Unie. De AVG gaat over het verwerken, verzamelen, opslaan en gebruiken van persoonsgegevens: data die is terug te leiden naar individuen.</p> <p>Dit heeft een aantal zaken toch zijn gevolgen, deze zijn o.a. voor de gebruiker:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je krijgt het recht om alle data in te zien die een bedrijf over jou heeft verzameld.</li> <li>• Je krijgt het recht om 'vergeten te worden'. Dus om je gegevens te laten wissen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je krijg het recht om je data eenvoudig mee te nemen. Bijvoorbeeld je muziekvoorkeuren uit Spotify.</li> <li>• Alleen met jouw expliciete toestemming mag je nog worden benaderd voor bijvoorbeeld nieuwsbrieven.</li> <li>• Alleen met jouw expliciete toestemming mag jouw data nog met een derde partij worden gedeeld.</li> </ul> <p>Dit heeft grote invloed voor het inrichten van jullie CX en jullie UX. Zeker als er samengewerkt wordt met derden partijen voor o.a. klikgedrag (HotJar), affiliatie, Automation Marketing of SEM (google) (12 maanden geldig). Maar ook derden partijen die voor jullie dashboards en optimaliseren.</p> <p>17. Hoe hebben jullie je op deze deadline voorbereid en kun je hier enkele voorbeelden van noemen?</p> <p>18. Betekend dit dat jullie meer kennis intern willen halen om niet afhankelijk zijn van datawisseling naar derde partijen toe (voor bijv. dashboards en optimalisatie)?</p> <p>19. Gaan jullie nu meer focus leggen op data die echt relevant zijn i.p.v. zo veel mogelijk van de gebruiker achterhalen / opslaan?</p> <p>20. Hebben jullie een speciale Data Protection Officer (DPO) onder de armen genomen of intern ingericht om te voldoen aan de wetgeving en dit ook te beschermen?</p> <p><b>AVG biedt ook voordelen, bijv. concurrentie voordeel zodra jullie op creatieve manieren wel data tot jullie beschikking krijgen en de rest niet.</b></p> <p>21. Zijn jullie hier mee bezig en kun je voorbeelden noemen waarin jullie daar al rekening mee houden?</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figuur 6: Slide 8 Adobe survey

## Which one area is the single most important opportunity for your organisation (or your clients) in 2017?



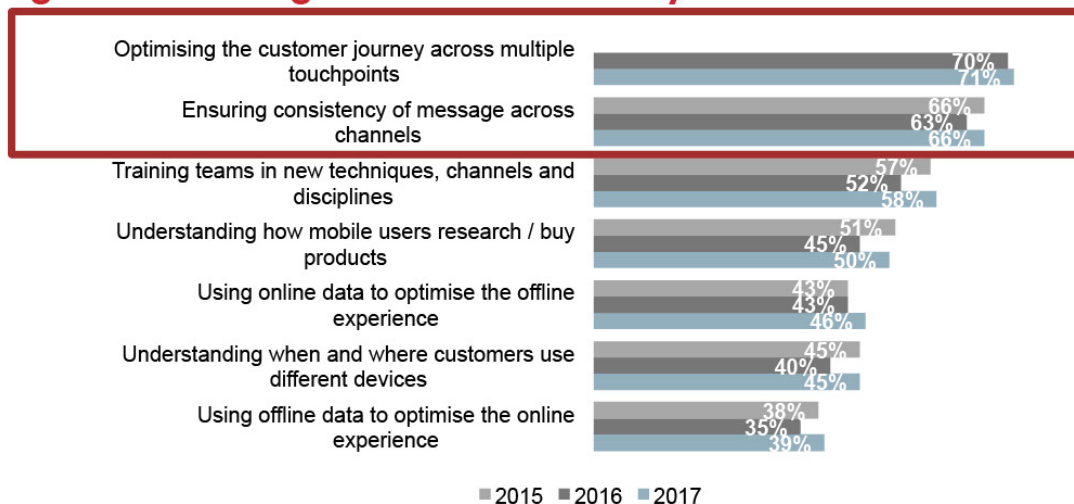
Econsultancy / Adobe Digital Intelligence Briefing

February 27, 2017

8

Figuur 7: Slide 13 Adobe survey

## Proportion saying these will be 'very important' for their digital marketing over the next few years



Econsultancy / Adobe Digital Intelligence Briefing

February 27, 2017

13