

MASTER'S THESIS

Het verbeteren van stakeholder interacties binnen het IT-implementatieproces in de context van marketing automation implementatie

Een integraal onderzoek naar Co-evolutionary Information Systems Alignment in operationele sfeer

Kaamel, F.O.

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

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

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

Take down policy

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

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 07. Feb. 2025

Open Universiteit
www.ou.nl



Improving stakeholder interactions within the IT implementation process in the context of marketing automation implementation

An integrated study on Co-evolutionary Information Systems Alignment in operational setting

Het verbeteren van stakeholder interacties binnen het IT-implementatieproces in de context van marketing automation implementatie

Een integraal onderzoek naar Co-evolutionary Information Systems Alignment in operationele sfeer

Opleiding: Open Universiteit, faculteit betawetenschappen
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programme: Open University of the Netherlands, faculty of Science
Master of Science Business Process Management & IT

Cursus: IM0602 BPMIT Graduation Assignment Preparation
IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT

Student: Farhad Omed Kaamel

Identiteitsnummer:

Datum: 02-08-2021

Afstudeerbegeleider Drs. Pien Walraven

Meelezer Dr. Rogier van de Wetering

Derde beoordelaar

Versie nummer: 1.0

Status: Definitieve versie

Abstract

Een Marketing Automation Platform (MAP) is een onmisbaar informatiesysteem in het moderne marketing- en salesproces. Bij marketing automation vindt de automatisering van de marketing plaats met behulp van technologie, data en software. MAP kent drie hoofdactiviteiten: het opbouwen van profielen, het opzetten van relevante campagnes en het converteren en prioriteren van leads.

Marketing gedreven corporate organisaties ervaren het vaak als een uitdaging om efficiënt met bestaande software (of informatiesystemen) een gebruiksklare inrichting van MAP neer te zetten. Een oplossing hiervoor is een benadering zoals Co-evolutionaire IS-alignment (COISA).

COISA is een nieuwe benadering om inzicht te verkrijgen in de afstemming over een informatiesysteem tussen business en IT in complexe organisaties. Kenmerkend is het continue afstemmingsproces en de co-evolutionaire interacties tussen de verschillende stakeholders. COISA is daarom bijzonder nuttig bij grote commerciële organisaties waar veel stakeholders betrokken zijn bij de implementatie en waar de snel veranderende onlinewereld ook voor veel dynamiek zorgt.

Walraven et. al. (2020) hebben in het COISA-model vier facilitators benoemd die bijdragen aan effectieve stakeholder interacties tijdens het IT-implementatieproces. Dit onderzoek heeft zich daarom ook gericht op de vraag wat er nodig is om effectieve stakeholder interacties te kunnen vormgeven binnen de context van de implementatie van een MAP en hoe COISA hieraan kan bijdragen. Ten opzichte van de door Walraven et. al. (2020) gedefinieerde facilitators zijn er ook andere facilitators aan de hand van een casestudie onderzocht en gedefinieerd.

Sleutelbegrippen

Alignment Proces, COISA, IT implementation, Business IT alignment, Marketing automation

Samenvatting

Er is op dit moment nog niet geheel duidelijk op welke wijze organisaties hun stakeholder interacties binnen het IT-implementatie proces het beste kunnen vormgeven. Bij de implementatie van marketing automation software vindt er vaak onvoldoende afstemming tussen sales, marketing, services en IT plaats over het toewerken naar gezamenlijk doelen en het inrichten van de hiervoor benodigde werkprocessen (Järvinen, Tarkiainen & Tobon, 2020). Om een bijdrage te leveren aan de implementatie en omarming van marketing automation binnen commerciële organisaties dienen de co-evolutionaire interacties binnen het IT-implementatie proces effectief plaats te vinden.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe organisaties hun stakeholder interacties tijdens het marketing automation implementatieproces vormgeven. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: Op welke manier kunnen organisaties tijdens de implementatie van marketing automation hun stakeholder interacties binnen het IT-implementatie proces het beste vormgeven?

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is er in de literatuur gezocht naar wat er nodig is om effectieve stakeholder interactie te kunnen vormgeven. Met behulp van een casestudie is getoetst en gevalideerd of deze randvoorwaarden praktisch waarde hebben en of de theorie juist is.

Uit het literatuuronderzoek zijn tien randvoorwaarden geïdentificeerd die de effectiviteit van stakeholder interacties tijdens marketing automation implementatie positief kunnen beïnvloeden. Als er tijdens het IT-implementatieproces in de context van marketing automation aan deze tien randvoorwaarden wordt voldaan, is er theoretisch gezien sprake van effectieve stakeholder interacties. Tijdens de casestudie is er bij de caseorganisatie ook onderzocht hoe men alignment heeft georganiseerd, hoe de stakeholder interacties plaatsvonden en wat bijgedragen heeft aan effectieve stakeholder interactie. Uit de casestudie blijkt dat er in de praktijk ook grotendeels aan dezelfde randvoorwaarden zijn voldaan om de stakeholders interacties het beste te kunnen vormgeven.

Inhoudsopgave

Abstract.....	ii
Sleutelbegrippen.....	ii
Samenvatting.....	iii
Inhoudsopgave.....	iv
1. Introductie.....	1
1.1. Achtergrond.....	1
1.2. Gebiedsverkenning.....	2
1.3. Probleemstelling.....	2
1.4. Opdrachtformulering.....	3
1.5. Motivatie en relevantie.....	3
1.6. Aanpak in hoofdlijnen.....	3
2. Theoretische kader.....	4
2.1. Onderzoeksaanpak.....	4
2.2. Uitvoering.....	5
2.3. Resultaten en conclusies.....	5
2.4. Doel van het vervolgonderzoek.....	10
3. Methodologie.....	12
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n).....	12
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....	12
3.3. Gegevensanalyse.....	14
3.4. Validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.....	14
4. Onderzoeksresultaten.....	16
5. Conclusie.....	23
6. Discussie & aanbevelingen.....	25
6.1. Inhoudelijke discussie.....	25
6.2. Methodologische discussie.....	25
Referenties.....	26
Bijlage 1 – Search Queries.....	28
Bijlage 2 – Interview Guide.....	32

1. Introductie

1.1. Achtergrond

De afstemming rondom de implementatie van informatiesystemen, ofwel alignment, is een continu proces. Er is geen vast stramien of vaste set aan activiteiten waarmee organisaties succesvol alignment bereiken en in stand houden. Dit komt onder andere door de voortdurende veranderingen waar IT- en businessomgevingen onderhevig aan zijn (Luftman & Brier, 1999). Luftman en Brier (1999) betogen dat leidinggevendenden zouden moeten werken aan het minimaliseren van de activiteiten die alignment belemmeren en juist meer aan het maximaliseren van activiteiten die alignment versterken.

Alignment binnen complexe organisaties is bovendien geen lineair proces. De moderne complexiteitstheorie suggereert dat sommige complexe organisaties met veel interacties eenvoudig voorspelbaar gedrag kunnen produceren, terwijl dit voor andere complexe organisaties juist onmogelijk is. Complexiteit bij organisaties die onvoorspelbaar gedrag vertonen is gerelateerd aan de complexe onderlinge verbindingen en feedbackloops binnen de organisatie (Anderson, 1999).

Bij organisaties waar informatiesystemen een belangrijk onderdeel zijn van de bedrijfsvoering neemt de alignment tussen IT-, organisatie- en businessafdelingen organisch toe naarmate de organisatie verder groeit. Verschillende bedrijfsonderdelen passen zich aan en reorganiseren om de gewenste prestaties te behalen. In dit speelveld is alignment doorslaggevend voor het behalen van het gewenste resultaat (Amarilli, van Vliet & van den Hooff, 2016). Allen en Varga (2006) merken op dat de bestudering van intrinsieke waarden een belangrijk rol speelt bij alignment tussen verschillende stakeholders en de implementatie van informatiesystemen en dat waardensystemen en motivaties nauw met elkaar verbonden zijn. Benbya en Mckelvey (2006) zien alignment als een continu co-evolutionair proces dat top-down 'rationele ontwerpen' en bottom-up 'opkomende processen' met elkaar verzoent. Alle componenten van de businessrelaties worden bewust en coherent met elkaar in verband gebracht om bij te dragen aan de prestaties van een organisatie als geheel (Benbya & Mckelvey, 2006).

Om te voorkomen dat organisaties met falende IT-implementaties te maken krijgen, dient meer aandacht te komen voor alignment tussen business en IT. Met het oog hierop hebben wetenschappers en professionals een methode ontwikkeld om de met elkaar verweven uitdagingen op het gebied van IT, organisatie en omgevingsturbulentie beter aan te pakken. Deze benadering omvat een "reeks co-evolutionaire bewegingen die IT in de loop van de tijd op één lijn brengen", en heet "co-evolutionaire IS/ IT-afstemming", afgekort COISA (Walraven, van de Wetering, Helms, Versendaal & Caniëls, 2018).

De automatisering van marketing neemt een steeds belangrijkere rol in moderne organisaties met turbulente IT-commercie structuren. Bij complexe organisaties met verschillende merken, divisies en afdelingen zal de implementatie van marketing automation software in de praktijk niet zonder slag of stoot verlopen. Uiteenlopende belangen op het gebied van IT-architectuur, data, sales, marketing, communicatie en business intelligence vragen veel interactie en afstemming tussen verschillende stakeholders. Nauwe samenwerking tussen IT en verschillende business afdelingen is een vereiste

voor een geslaagd implementatieproces (Järvinen et al., 2020). Net zoals bij andere informatiesystemen speelt alignment dus ook een belangrijke rol bij de implementatie van marketing automation. In de volgende paragraaf zoomen we verder in op marketing automation.

1.2. Gebiedsverkenning

Marketing automation is een geavanceerde marketingtechnologie ontwikkeld om complexiteit in de digitale omgeving te beheren. Hoewel het idee van deze technologie al sinds de jaren negentig bestaat, is de populariteit pas in het laatste decennium toegenomen (Pol, 2019). Op dit moment is marketing automation het nieuwste modewoord in de marketingwereld. De wortels van marketing automation liggen in e-mailmarketing, maar het heeft zich inmiddels uitgebreid naar andere functies, zoals campagnebeheer, online- en sociale media-marketing, leadbeheer en marketinganalyses (Dania, 2016).

Marketing automation maakt het mogelijk om het gedrag van potentiële klanten te volgen na interactie met specifieke content op een website en om vervolgcampagnes in te zetten, gebaseerd op hun onlinegedrag. Hierbij houdt een algoritme rekening met alle sites en pagina's die (potentiële) klanten hebben bezocht (Heimbach, Kostyra & Hinz, 2015). Door de boodschap af te stemmen op de surfgeschiedenis en het surfgedrag van een bezoeker neemt de overtuigingskracht toe. Dit gebeurt ook in combinatie met data vanuit andere digitale kanalen zoals social media (Grossberg, 2016). Marketing automation is momenteel een van de meest succesvolle sectoren in de software-industrie. Volgens het Grand View Research-rapport (2019) zal marketing automation tegen 2025 naar verwachting 7,63 miljard dollar aan omzet bereiken.

Organisaties beschouwen de implementatie en adoptie van marketing automation om twee belangrijke redenen als een bron van onzekerheid. Ten eerste vertegenwoordigt marketing automation een nieuwe technologie wat technologische onzekerheid creëert. Academisch onderzoek met betrekking tot marketing automation staat nog in de kinderschoenen en veel organisaties hebben moeite om het potentieel ervan te begrijpen (Järvinen et al., 2020). Ten tweede wordt marketing automation gebruikt om te communiceren met een constant bewegende marktomgeving. Ook marktdynamiek is dus een belangrijke bron van onzekerheid. De resultaten van het adoptieproces zijn onvoorspelbaar en moeilijk te beheersen omdat ze gedeeltelijk afhankelijk zijn van de markt. Echter, wanneer een technologie wordt aangenomen voor intern gebruik (bijv. Intranet) zijn de resultaten grotendeels afhankelijk van acties binnen de organisatie die wel beheersbaar zijn (Järvinen et al., 2020).

1.3. Probleemstelling

Bij de implementatie van marketing automation software vindt er vaak onvoldoende afstemming tussen sales, marketing, services en IT plaats over het toewerken naar gezamenlijk doelen en het inrichten van de hiervoor benodigde werkprocessen (Järvinen et al., 2020). Organisaties die zich met marketing automation willen focussen op een excellente dienstverlening en klantervaring doen tijdens de implementatiefase vaak te weinig aan alignment met andere domeinen zoals klantenservice en IT. Er vindt dan enkel afstemming plaats met andere afdelingen die zich bezighouden met klantgerichte werkzaamheden. Omdat marketing automation sterk afhankelijk is van de marktomgeving, dienen marketing automation processen voortdurend door ontwikkeld te worden en dient er tussen alle betrokken afdelingen voortdurend alignment plaats te vinden (Järvinen et al., 2020).

Ondanks de toename van onderzoeken naar IT-systemen is op dit moment niet geheel duidelijk op welke wijze organisaties hun stakeholder interacties binnen het IT-implementatie proces het beste kunnen vormgeven. Daarom is onderzoek gewenst naar hoe effectieve co-evolutionaire interacties binnen het IT-implementatie proces plaats kunnen vinden om zo een bijdrage te leveren aan de implementatie en omarming van marketing automation binnen commerciële organisaties.

1.4. Opdrachtformulering

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe organisaties hun stakeholder interacties tijdens het marketing automation implementatieproces vormgeven. Daarbij wordt ook bestudeerd hoe Co-evolutionaire IS-alignment (COISA) het IT-implementatie proces positief kan beïnvloeden en welke andere mogelijk aanwezige faciliterende voorwaarden een rol kunnen spelen.

De centrale vraag in dit onderzoek luidt dan ook als volgt: **Op welke manier kunnen organisaties tijdens de implementatie van marketing automation hun stakeholder interacties binnen het IT-implementatie proces het beste vormgeven?**

1.5. Motivatie en relevantie

De literatuur heeft al veel onderzoek gedaan naar afstemming (alignment) van afdelingen maar niet naar COISA. Er is bovendien nog weinig bekend over de effectiviteit van COISA in de context van marketing automation implementaties. Ook op het gebied van alignment en stakeholderinteractie bij marketing automation is de literatuur schaars (Murphy, 2018). Stakeholderinteractie binnen de implementatie van marketing automation heeft mogelijk bepaalde randvoorwaarden, ofwel facilitating conditions, nodig om effectief te kunnen zijn. Daarom kan met de inzichten uit dit onderzoek een waardevolle bijdrage worden geleverd aan de literatuur. Met de resultaten van dit onderzoek kunnen complexe organisaties inzicht krijgen in het IT-implementatieproces rondom marketing automation en daarmee meer geneigd zijn om deze techniek te omarmen.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Ten behoeve van het onderzoek worden eerst in hoofdstuk 2 de theoretische perspectieven met betrekking tot marketing automation en alignment in de literatuur onderzocht. Hoofdstuk twee wordt besloten met een opsomming van de randvoorwaarden voor de effectieve stakeholder interacties binnen het IT-implementatieproces en de implicaties voor het praktijkonderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de methodologie beschreven waarlangs het onderzoek zal verlopen. Hoofdstuk 4 presenteert en analyseert de uit het onderzoek verkregen data. Ten slotte beschrijft hoofdstuk 5 de resultaten van deze analyse om tot antwoorden te komen op de onderzoeksvraag. Tot slot worden ook de beperkingen van het onderzoek besproken en worden er aanbevelingen gedaan.

2. Theoretische kader

Dit hoofdstuk tracht door middel van een literatuuronderzoek een antwoord te geven op de centrale vraag: **“Op welke manier kunnen organisaties tijdens marketing automation implementatie hun stakeholder interacties binnen het IT-implementatie proces het beste vormgeven?”** In de literatuur is gezocht naar de zaken die nodig zijn om effectieve stakeholder interactie te kunnen vormgeven en wat de belangrijkste randvoorwaarden zijn. De implicaties voor aanpak en uitvoering van het praktijkonderzoek wordt ook besproken.

2.1. Onderzoeksaanpak

Alvorens een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is er uitgebreid gezocht naar relevante artikelen. Met behulp van onderstaande zoekwoorden is een start gemaakt met het zoeken naar relevante literatuur. Op verschillende manieren is geprobeerd een combinatie te maken om tot zoveel mogelijk resultaten te kunnen komen.

- Marketing automation implementation
- Alignment marketing automation
- IT Alignment marketing automation
- COISA marketing automation
- COISA
- Co-evolutionary IS/IT-alignment
- (IT) AND (Alignment) AND (marketing automation)
- (Alignment OR IT) AND (marketing automation)
- (Marketing automation) AND (IT implementation)
- (Marketing automation") AND (alignment)
- ("Marketing automation") AND (IT implementation)
- ("Marketing automation") AND (technology)
- ("Marketing automation") AND (implementation)
- Marketing automation system
- Marketing automation IT implementation
- Marketing automation software implementation
- Marketing automation martech

Er is gezocht naar geschikte (peer-reviewed) wetenschappelijke literatuur, niet ouder dan 10 jaar en in het Nederlands of Engels. Op basis van de gevonden literatuur heeft er een selectie plaatsgevonden van de definitief te gebruiken literatuur voor de resultatensectie. Tijdens dit proces zijn er 30 relevante artikelen gevonden en gearchiveerd in een Excel-bestand. Vervolgens zijn deze artikelen doorgenomen en zijn ze gelabeld op relevantie (relevant, gedeeltelijk relevant en beperkt relevant). Artikelen die iets met marketing automation en alignment te maken hebben zijn als relevant gelabeld en artikelen die alleen iets met alignment of marketing automation te maken hebben zijn als gedeeltelijk relevant gelabeld. Alle overige verwante artikelen rondom IT-implementatie en systemen zoals een Marketing automation platform (MAP) zijn als beperkt relevant gelabeld. Hierna zijn de artikelen met de labels ‘relevant’ en ‘gedeeltelijk relevant’ doorgenomen om te beoordelen of ze gebruikt konden worden.

Vervolgens zijn de titel, gegevens van de publicatie en samenvattingen gebruikt om de bruikbaarheid te toetsen. Artikelen die als beperkt relevant gelabeld zijn, werden doorgenomen op bruikbaarheid. Bij toonaangevende artikelen zijn de bronnen in de referenties doorgenomen om met behulp van op zoek te kunnen gaan naar andere relevantie artikelen (het zogenaamde sneeuwbaaleffect).

2.2. Uitvoering

Onderstaande databases zijn geraadpleegd om relevante artikelen te vinden voor de theoretische kader.

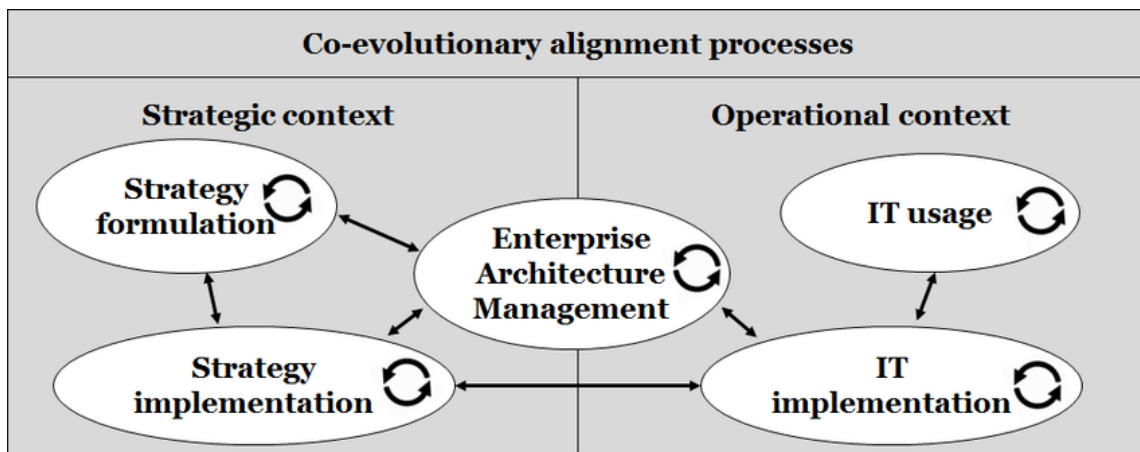
- Interne bibliotheek: OU Library portal
De interne bibliotheek van de Open Universiteit biedt toegang tot een breed aanbod aan wetenschappelijke artikelen. Via OU is ook toegang tot vele betaalde wetenschappelijke artikelen.
- Zoekmachine: Google Scholar
Google Scholar biedt toegang tot artikelen die elders niet verkrijgbaar zijn. Het sterke algoritme van Google maakt dit mogelijk.

In totaal zijn er 30 relevante artikelen gevonden. Hiervan zijn 20 als relevant en gedeeltelijk relevant aangemerkt. In bijlage 1 is een overzicht van deze artikelen opgenomen.

2.3. Resultaten en conclusies

2.3.1. Co-evolutionaire IS/IT-alignment (COISA)

Bij dit onderzoek staat het COISA-model centraal. Walraven (2020) definieert COISA als volgende: “continu uitgeoefende afstemmingsprocessen, gekenmerkt door co-evolutionaire interacties tussen verschillende IS-stakeholders, op zoek naar een gemeenschappelijke interpretatie van wat het betekent om IT op een gepaste en tijdige manier toe te passen, in harmonie met strategieën, doelen en behoeften.” Walraven (2018) toont met het COISA-model aan dat er verschillende actoren, zoals bedrijfsfactoren, IT-actoren en externe actoren, samenwerken door middel van co-evolutionaire interacties die gezamenlijk voortdurend streven naar alignment. Walraven et al. (2018) heeft het concept van COISA verder geoperationaliseerd en een model van gemaakt (zie figuur 1).



Figuur 1

In Tabel 1I staat een verdere toelichting op de verschillende alignmentprocessen van het COISA model.

Alignmentproces	Definitie
-----------------	-----------

IT gebruik (IT usage)	Het proces waarbij een systeem wordt gebruikt om taken uit te voeren.
IT implementatie (IT implementation)	Het proces van het omarmen van een IT-oplossing in een organisatie.
Enterprise Architectuur management	Het proces van het beheren van de IT-architectuur van een organisatie.
Strategie implementatie (Strategy implementation)	Het proces van het opzetten en onderhouden van structuren om zorg te dragen dat strategische doelstellingen gerealiseerd worden

Tabel 1

Walraven et al. (2018) zijn tot de ontdekking dat er ook co-evolutionaire interacties plaatsvinden tussen deze alignment processen onderling. Deze zijn weergegeven in Tabel 2.

Alignmentproces	Co-evolutionaire interactie met
IT gebruik	IT implementatie
IT implementatie	Enterprise Architectuur management Strategie implementatie IT gebruik
Enterprise Architectuur management	Strategie implementatie IT implementatie
Strategie implementatie	Enterprise Architectuur management IT implementatie

Tabel 2

In dit onderzoek wordt er ingegaan op COISA in operationele sfeer. Co-evolutionaire alignment processen in de operationele context zijn IT-implementatie en IT-gebruik. IT-implementatie verwijst naar alle activiteiten die deel uitmaken van de omarming van IT binnen een organisatie. Deze omvatten bijvoorbeeld kwaliteitsontwerp en implementatie van eisen, maar ook dimensies zoals prioritering en verandermanagement (Walraven, 2018).

2.3.2. Marketing Automation Platform (MAP) Implementatie

Järvinen, Tarkiainen en Tobon (2020) definiëren marketing automation als een technologie die gebruikt wordt om de effectiviteit van marketingactiviteiten te verbeteren via geautomatiseerde, gepersonaliseerde en analyse gestuurde acties. De voordelen van marketing automation hangen grotendeels af van de strategische transformatie van de organisatiestructuren, processen en klantgerichte cultuur die het gebruik van marketing automation leiden.

Uit het onderzoek van Järvinen et. al. (2020) blijkt dat klantkennis de ultieme bron is voor het gebruik van een MAP. Organisaties moeten zich inspannen om de digitale voetafdrukken van klanten en de onderliggende motivaties voor hun gedrag te begrijpen. Klantkennis stelt organisaties in staat klantreizen in kaart te brengen en zinvolle inhoud te creëren voor verschillende fasen van die reizen.

Voor succesvolle implementatie van een MAP moet de infrastructuur van informatiesystemen geïntegreerd worden zodat de MAP gesynchroniseerd wordt met het klantbeheersysteem (CRM) en andere systemen om een holistisch beeld van klanten en bedrijfsactiviteiten te creëren. Om deze redenen benoemen Järvinen et al. (2020) dan ook de noodzaak dat organisaties vóór de overnamebeslissing de compatibiliteit van MAP met andere informatiesystemen overwegen, zodat

de gegevensstroom met behulp van integraties bevorderd zouden worden en de zichtbaarheid tussen de twee systemen vergroot wordt.

Het samenbrengen van de MAP met CRM en andere informatiesystemen is geen gemakkelijke operatie om uit te voeren. In de implementatiefase staat een slechte CRM-verbinding in de top drie van faalredenen (Keens & Barker, 2009). Het probleem is dat elk bedrijf een CRM-systeem op een andere manier gebruikt en niet altijd op een manier die het meest geschikt is om de beste resultaten te behalen. Als een bedrijf met marketing automation wil slagen, is het cruciaal te weten welk CRM-systeem ze hebben gekozen. Veel tools voor marketing automation zijn specifiek ontworpen voor het ene CRM-systeem of het andere (Dania, 2016).

Tijdens de implementatie is het van vitaal belang om marketing en verkoop op elkaar af te stemmen om aan dezelfde doelstellingen te werken. Daarom moeten managers marketing- en verkoopprocessen verenigen en overwegen om gezamenlijke prikkels te geven op basis van positieve verkoopresultaten (Estrada, 2015). Met name afstemming tussen verkoop- en marketingactiviteiten is een essentiële stap voorwaarts, maar het is misschien niet genoeg voor bedrijven die zich inzetten voor het creëren van uitstekende klantervaringen. Om klanten een perfecte ervaring te laten beleven, is een organisatiebrede samenwerking tussen marketing, verkoop, klantenondersteuning, webservices, IT en alle andere functies met klantgerichte interfaces (Estrada, 2015) nodig.

2.3.3. Randvoorwaarden voor effectieve stakeholder interacties binnen het IT-implementatieproces

De term 'stakeholder' verwijst in het algemeen naar elk individu of elke groep die invloed kan uitoefenen op de beslissingen en acties van een organisatie. Maar stakeholders kunnen ook individuen en groepen zijn die zelf beïnvloed worden door de beslissingen en acties van een organisatie (Barik, 2014).

In de context van marketing automation implementatie hebben stakeholders interacties met elkaar met als doel om gezamenlijk tot een gewenst resultaat te kunnen komen. Uiteindelijk is het succes van het IT-implementatieproces afhankelijk van de actieve deelname van alle mensen in de organisatie en de steun van alle stakeholders, die dezelfde visie delen en geloven in de voordelen van het marketing automation implementatietraject (Barik, 2014).

Doordat dit onderzoek enkel betrekking heeft op het IT-implementatieproces van het COISA-model, is er ingegaan op de belangrijkste randvoorwaarden (faciliterende voorwaarden) die nodig zijn om stakeholder interacties binnen het IT-implementatieproces effectiever te kunnen vormgeven. Aan de hand van literatuuronderzoek is gezocht wanneer er sprake is van effectieve stakeholder interacties. De randvoorwaarden die nodig zijn voor effectieve stakeholder interacties binnen het IT-implementatieproces in de context van marketing automation worden hieronder verder toegelicht.

1. Alignment motivatie

Bij alignment motivatie draait het om de facilitators die stakeholders motiveren om co-evolutionaire interacties in een specifiek afstemmingsproces aan te gaan, waarbij de vraag wordt beantwoord: "Waarom praten we hier in de eerste plaats over?". Hierbij worden zes facilitators genoemd die, naast alle afstemmingsprocessen, ook van toepassing zijn in het IT-implementatieproces. Deze facilitators omvatten (1) verantwoording en mandaat, (2) planning en monitoring, (3) intrinsieke

motivatie van actoren, (4) waargenomen marketing automation-voordelen, (5) verkeerde afstemming en (6) wettelijke verplichtingen (Walraven et al., 2020). Door inzicht te krijgen in deze zes facilitators en ze bespreekbaar te maken, kan de stakeholder interactie effectiever worden vormgegeven.

2. Stakeholderbetrokkenheid

Uit het onderzoek van Walraven et al. (2020) blijkt dat stakeholderbetrokkenheid een positief effect heeft op de stakeholder interacties binnen het IT-implementatieproces. Door stakeholders met verschillende vertegenwoordigde perspectieven, interne en externe stakeholders en stakeholders van gerelateerde projecten en gerelateerde systemen bij het IT-implementatieproces te betrekken kan effectieve COISA-interacties gegarandeerd worden. Daarnaast zijn er ook andere actoren die bij COISA-processen betrokken moeten worden, waaronder motivators, 'onofficiële' leiders, stakeholders met openheid voor perspectieven en de leiding zelf. De belangrijkste zaak om bij de randvoorwaarde stakeholderbetrokkenheid vast te stellen zijn de personen die betrokken moeten worden bij de effectiviteit van alignment interacties (Walraven et. al., 2020).

3. Interconnecties

Volgens Walraven et al. (2020) verwijzen interconnecties naar de middelen die informatiesysteem stakeholders hebben om deel te nemen aan co-evolutionaire alignment interacties. Daarmee wordt beantwoord op welke manier men communiceert bij het nemen van beslissingen over deze onderwerpen tussen informatiesysteem stakeholders om de doeltreffendheid van alignment interacties te verzekeren. Tijdens het IT-implementatieproces zouden er formele onderlinge verbanden tot stand gebracht moeten worden die belangrijk zijn om te weten waar welke kennis is. Daarnaast zouden er middelen ten behoeve van communicatie aanwezig moeten zijn die de stakeholder interacties binnen het IT-implementatieproces positief kunnen beïnvloeden.

4. Alignment als doorlopend proces

Volgens Walraven et al. (2018a) zijn complexe organisaties zeer dynamisch. Dit betekent dat diverse stakeholders binnen de organisatie zich voortdurend aanpassen en samen evolueren. Door deze voortdurende aanpassingen treden er regelmatig veranderingen op in overeenstemming met veranderingen in andere delen van de organisatie (Anderson, 1999) of door de implementatie en het gebruik van IT (Allen en Varga, 2006; Nan, 2011). Deze onvermijdelijke veranderingen en aanpassingen zorgen ervoor dat elke vorm van afstemming onstabiel wordt, waardoor er behoefte is aan continue uitlijningsprocessen. Bovendien kunnen zelfs kleine veranderingen in een bepaald domein tot substantiële effecten elders in de organisatie leiden (Walraven et al., 2018a). Tevens houdt deze randvoorwaarde verband met de eerdergenoemde randvoorwaarde omtrent stakeholderbetrokkenheid. Organisaties doen er daarom goed aan om alignment als doorlopend proces te omarmen en hier ook tijdens het IT-implementatieproces aandacht aan te schenken.

5. marketing automation integratie binnen de IT-architectuur

Bij het IT-implementatieproces van marketing automation moet ook rekening worden gehouden met de gehele IT-infrastructuur waar het marketing automation systeem uiteindelijk mee wordt geïntegreerd. Bij stakeholderinteracties is het dus zaak dat uiteindelijk alle betrokkenen bewust worden van de meerwaarde van de integratie van marketing automation met onder andere het CRM

(klant contact informatiesysteem) en andere systemen voor het verkrijgen van een holistisch beeld van klanten en bedrijfsactiviteiten (Järvinen et al, 2020). Deze randvoorwaarde houdt ook verband met de eerdere genoemde randvoorwaardes omtrent alignment motivatie, stakeholderbetrokkenheid en alignment als doorlopend proces. Men wil immers met behulp van automatisering relevant zijn voor de klant en relevante klantinformatie vergaren. Stakeholders zijn erbij gebaat dat informatiesystemen met klantcomponenten naadloos met elkaar verbonden zijn, waaronder dus ook het marketing automation platform. Door alignment als doorlopend proces te armen tijdens het IT-implementatieproces, bij essentiële technische en procesmatige aanpassingen tijdens de gesprekken steeds de vraagstellen: "Waarom praten we hier in de eerste plaats over?" en de stakeholderbetrokkenheid te vergroten zal dit onderdeel belangrijk onderwerp van het gesprek moeten vormen. Om de stakeholderinteracties effectiever vorm te geven, moet dit onderdeel dus ook gekaderd worden en tijdens de alignment steeds ter sprake komen. Dit is dus een belangrijke randvoorwaarde om effectief stakeholderinteracties vorm te geven.

6. Gebruikmaken van externe expertise

Volgens Murphy (2018) is outsourcing eerder de norm dan de uitzondering bij de inzet van expertise tijdens het IT-implementatieproces. 36% van de bedrijven besteden de implementatie van marketing automation geheel of gedeeltelijk uit. Bij het gebruik van externe expertise is het belangrijk dat de rol van de externe professionals duidelijk gedefinieerd wordt, zodat de stakeholderinteracties effectiever kunnen worden vormgegeven. Ook moet de rol van de externe professional bij de organisaties intern goed gecommuniceerd worden om alle onduidelijkheden en ruis in de communicatie weg te nemen. Tijdens het IT-implementatieproces kan communicatie over de rol van externe professionals bijdragen aan de alignment en de interacties tussen de interne en externe stakeholders (Murphy, 2018).

7. Verhouding tussen IT en business

Bij organisaties heeft de IT-afdeling een dominante rol als het gaat om de implementatie van nieuwe IT-systemen alsmede het beheer en de doorontwikkeling van bestaande systemen. Het vraagstuk omtrent 'ownership', oftewel machtspositie rondom besluiten, komt dan ook vrijwel altijd ter sprake bij het IT-implementatieproces (Järvinen & Taiminen, 2016). Door juist dit vraagstuk goed bespreekbaar te maken en hierover heldere afspraken te maken, kunnen stakeholder interacties verbeterd worden. In het verlengde daarvan komt het vaak voor dat het implementatieproces geleid wordt door de IT-afdeling en vervolgens door deze afdelingen wordt opgedrongen aan de rest van de organisatie. Dit vermindert de kans aanzienlijk dat de implementatie slaagt. Deze kwestie benadrukt opnieuw het belang van een goede verhouding tussen IT- en businessafdelingen (Järvinen & Taiminen, 2016). Ook Walraven et al. (2020) benadrukken het belang van een goede verhouding tussen IT en geven aan dat men zich moet afvragen welke alignment gerelateerde beslissingen onder IS-belanghebbenden de doeltreffendheid van toekomstige afstemmingsinteracties verbeteren.

8. Marketing automation Governance structuren

IT-Governance betekent IT-besturing. IT-Governance is vergelijkbaar met enterprise governance (Lainhart, 2000) maar richt zich meer op specifieke IT-gebieden. Voorbeelden daarvan zijn het effectief gebruik van IT-middelen bij grote organisaties, het beheer van IT-risico's en enterprise

informatie en daaraan gekoppeld de technologie dusdanig te gebruiken dat het de doelstellingen van de organisatie ondersteunt. Als bedrijven zich richten op het ontwikkelen van governance structuren voor marketing automation, kan het de stakeholder interacties tijdens de IT- implementatie helpen in goede banen te leiden. Hierbij draait het om welke governance processen de organisatie op hoofdlijnen heeft ingericht en hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn ingericht (Benz & Tanner, 2017). Deze randvoorwaarde houdt verband met de verhouding tussen IT en business en alignment motivatie. Een goede verhouding tussen IT en de rest van de business is van groot belang voor het vormgeven van governance structuren. Voor het organiseren van governance structuren is verantwoording en mandaat essentieel. De aanwezigheid en inrichting van de governance structuren dragen dus bij aan de stakeholderinteracties tijdens het IT-implementatieproces.

9. Technologie en belangen

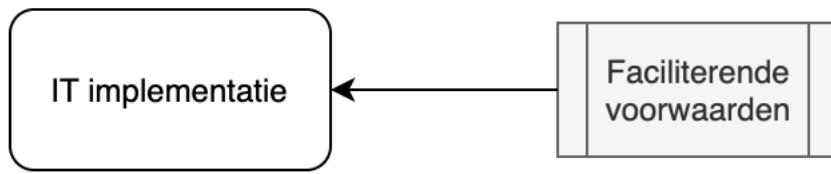
Marketing- en IT-managers hebben verschillende percepties van de positieve effecten van technologie en cultuur op de prestaties van bedrijven (Huang & Wang, 2013). In tegenstelling tot IT-managers zijn marketingmanagers vaak selectiever in het geloven van de technologische voordelen, terwijl de voordelen van markt oriëntatie in het algemeen door beide functionele managers worden erkend. Deze verschillende percepties blijken een negatieve impact te hebben op de alignment tussen IT en marketing. Volgens Huang en Wang (2013) kunnen de bedrijfsprestaties worden verbeterd door IT-managers meer marktgericht te maken en marketingmanagers een cultuur te bieden die congruent is met technologie, waardoor multifunctionele waardering voor markt- en technologiedrivers ontstaat. Het matigen van de verschillen in het wereldbeeld tussen marketing en IT kan dus de stakeholderinteracties binnen het IT-implementatieproces effectiever maken.

10. Werken in multidisciplinaire teams

De implementatie van een succesvol geïntegreerde oplossing voor marketing automation vereist een diepgaand begrip van de marketingprocessen van een organisatie en een rigoureuze implementatiemethode. Marketing en IT hebben nog steeds op zichzelf staande hiërarchische afdelingen, maar die verdwijnen naar de achtergrond naarmate meer in multidisciplinaire teams gewerkt wordt. Bij de implementatie van nieuwe marketingsystemen is het noodzakelijk dat professionals uit marketing, verkoop, IT, financiën en operations samenkomen om in multifunctionele teams te werken (Grossberg, 2016). Om tot dit doel te komen dienen de juiste stakeholders betrokken te worden en dit houdt dan verband met eerdergenoemde randvoorwaarde over stakeholderbetrokkenheid. Hierdoor kunnen effectievere stakeholder interacties plaatsvinden

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn een aantal interessante inzichten rondom marketing automation naar voren gekomen die aanknopingspunten bieden voor vervolgonderzoek. Het gaat om tien randvoorwaarden die nodig zijn om stakeholder interacties binnen het IT-implementatie proces het beste te kunnen vormgeven. In het vervolgonderzoek wordt een casestudie gedaan naar deze randvoorwaarden. Om te onderzoeken of de theorie juist is, wordt er getoetst en gevalideerd of deze randvoorwaarden praktisch waarde hebben. Onderstaand conceptueel onderzoeksmodel (zie figuur 2.) wordt tijdens de casestudie gebruikt.



Figuur 2

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de gebruikte methoden in het onderzoek besproken. Ten eerste wordt er aandacht besteed aan de onderzoeksmethode. Daarna wordt de gegevensanalyse behandeld. Vervolgens worden de validiteit, betrouwbaarheid en de ethische overwegingen van dit onderzoek behandeld.

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Dit onderzoek is een kwalitatief verkennend onderzoek in de vorm van een casestudie. Saunders (2015) beschrijft een viertal type casestudies, namelijk enkelvoudige casestudie, meervoudige casestudie, holistische casestudie en ingebedde casestudie. Dit onderzoek leent zich het best voor een enkelvoudige case met een enkele eenheid van analyse. Bij een enkelvoudige casestudie focust men op een brede probleemstelling en het verzamelen van informatie over slechts één specifiek object of één onderzoekseenheid, zoals een bepaalde bedrijfseenheid of organisatie (Saunders, 2015). Dit zorgt dat het onderzoek open blijft staan voor mogelijk vernieuwende inzichten. Een casestudie is geschikt voor dit onderzoek omdat gedragsgebeurtenissen niet direct beïnvloed kunnen worden (Saunders, 2015). Daarbij worden er enkele manifestaties van een sociaal fenomeen diepgaand bestudeerd in haar natuurlijke omgeving. Onderzoek doen aan de hand van een casestudie biedt het voordeel dat het veel details in beeld brengt die niet gemakkelijk worden verkregen door andere methoden. De verkregen informatie is diepgaander en rijker dan andere methoden zoals een kwantitatieve vragenlijstmethode. Volgens Saunders (2015) is het beste alternatief voor een casestudie een grootschalig onderzoek met steekproeven van vergelijkbare organisaties, wat niet altijd voor handen is. Het onderzoek is cross-sectioneel, omdat het een momentopname betreft. Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van een deductieve onderzoeksbenadering zodat de bevindingen uit hoofdstuk 2 getoetst kunnen worden op basis van vooraf opgestelde codes. De deductief opgestelde codes zijn aan de hand van de deelvragen tot stand gekomen.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Gegevens voor de casestudie zijn op twee manieren verzameld, namelijk via literatuuronderzoek en semigestructureerde interviews met diverse stakeholders. In de literatuur is gezocht naar randvoorwaarden, richtlijnen, standaarden, protocollen en werkafspraken voor effectieve stakeholder interacties binnen het IT-implementatieproces. Deze literatuur is gebruikt voor het verkrijgen van achtergrondinformatie over de casus en om diepgaande kennis te verkrijgen over het onderwerp. De analyse is tevens gebruikt ter voorbereiding van de interviews, gezien de vragen gebaseerd zijn op de literatuurstudie die voorafgegaan is aan het onderzoek. Het doel van het afnemen van de interviews was om meer te weten te komen over effectieve stakeholderinteracties in de context van marketing automation binnen Heijmans, als antwoord op de centrale onderzoeksvraag. De vragen van de interviews zijn ook met dit doel in het achterhoofd geformuleerd.

Het conceptueel onderzoeksmodel, zoals besproken in hoofdstuk 2, is tijdens de diepte-interviews gevalideerd door geselecteerde stakeholders binnen de casus organisatie. De casus organisatie waar het onderzoek plaatsvindt is Heijmans. Heijmans ontwikkelt en verkoopt nieuwbouwwoningen. De organisatie is een marketing gedreven organisatie die sterk afhankelijk is van instroom aan online aanmeldingen voor de nieuwbouwprojecten. De laatste jaren zijn de inspanningen voor wat betreft de doorontwikkelingen op onlineactiviteiten toegenomen. Daarom heeft Heijmans vanuit deze

ambitie vorig jaar een marketing automation platform (MAP) geïmplementeerd. Het betreft de implementatie van het softwarepakket 'Salesforce Marketing Cloud'.

Binnen Heijmans zijn de volgende stakeholders geïnterviewd ten behoeve van het onderzoek

Functie	Verantwoordelijkheden
Online Marketeer	Houdt zich bezig met het besturen van de MAP en het uitdenken van campagnes voor leadgeneratie.
IT-architect	Verantwoordelijke vanuit de IT-afdeling die de kaders en richtlijnen vanuit IT bewaakt. Heeft een adviserende en beslissende rol bij de implementatie van informatiesystemen.
Marketing automation Lead	Houdt zich bezig met doorontwikkelingen van nieuwe automatiseringsmogelijkheden op het marketing automation platform.
CRM Consultant	Is als externe consultant aangetrokken om het MAP samen met het CRM synchroon te houden. De consultant helpt eventueel met de doorontwikkeling van het marketing automation platform

Tabel 3: Stakeholders

Tijdens de interviews zal er ook gekeken worden in welke mate de stakeholders kennis hebben van het onderwerp en het thema marketing automation om zo de interviews als valide te kunnen verklaren. Het is belangrijk dat kennisvragen dusdanig beantwoord worden zodat enige vorm van betrokkenheid bij het implementatieproces duidelijk blijkt. Deze stakeholders moeten dus kennis hebben van informatiesystemen en ervaring met de implementatie ervan. Daarnaast moeten zij betrokken zijn bij de MAP-implementatie en de IT-implementatie van MAP. De kennisvragen die voorafgaand aan het interview gesteld werden zijn terug te vinden in tabel 4.

Kennis van informatiesystemen	Alle geïnterviewde stakeholders hebben aangegeven kennis te hebben van verschillende informatiesystemen en gebruiken deze ook in hun dagelijks werk actief
Ervaring met de implementatie van informatiesystemen	Alle geïnterviewde stakeholders hebben aangegeven ervaring te hebben met de implementatie van informatiesystemen. Variërend van ervaring bij de implementatie van slechts een implementatie tot meerdere implementaties.
Betrokkenheid bij de MAP implementatie	De geïnterviewde stakeholders hebben allen aangegeven betrokken te zijn geweest bij de implementatie van het marketing automation platform.
Betrokkenheid tijdens de IT-implementatie van MAP	Alle geïnterviewden, behalve de online marketeer is betrokken geweest bij de IT-implementatie. De online marketeer was niet echt inhoudelijk op hetzelfde niveau als andere stakeholders betrokken. Dit kwam ook vanwege de operationele rol van de online marketeer tijdens het project.

Tabel 4: kennisvragen stakeholders

In bijlage 2 is de interview guide terug te vinden. De interviewguide omvatte vragenlijst, de uitnodiging die uitgestuurd is naar de stakeholders voor deelname en de manier waarop de interviews plaats hebben gevonden.

Verder is er voor het interview een narratieve interviewmethode (Saunders et al., 2015) toegepast, waarbij de nadruk ligt op het stellen van vragen die de respondent helpt te vertellen over zijn betrokkenheid, houding en ervaring met het huidige proces. Om de geloofwaardigheid en validiteit van de resultaten te borgen, zijn de resultaten voortvloeiend uit de interviews vergeleken met documentatie omtrent de implementatie van het marketing automation platform.

3.3. Gegevensanalyse

De data uit de interviews zijn uitgebreid geanalyseerd. De data-analyse is op een systematische wijze uitgevoerd en de audio opnames zijn getranscribeerd voor analyse. Tijdens de gegevensanalyse is vooral gekeken naar de mate waarop de informatie uit de interviews aansluit bij bestaande literatuur. Het kan echter ook zijn dat de verkregen informatie uit de interviews tot nieuwe inzichten leidt. Voor het coderen is gebruik gemaakt van een beschrijvende codeermethode die geschikt is voor alle kwalitatieve studies en met name geschikt voor beginnende onderzoekers die zich met kwalitatieve studies bezighouden (Saldana, 2013). Met beschrijvende codering wordt er in een woord of korte zin het basisonderwerp van een passage van kwalitatieve gegevens samengevat. De codes zijn identificaties van het onderwerp en geen afkortingen van de inhoud (Saldana, 2013). Het onderwerp is waar er over gesproken of geschreven wordt. Bij de codering is voortdurend geschakeld tussen inductief en deductief denken om relaties tussen codes te begrijpen en te interpreteren. Dat betekent voor dit onderzoek dat er gekeken is welke aanwezige randvoorwaarden bij de caseorganisatie aanwezig zijn en is er gezocht naar nieuwe inzichten die van belang kunnen zijn voor het onderzoek.

3.4. Validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Bij validiteit gaat het om de vraag of de resultaten uit het onderzoek kloppen met de werkelijkheid. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe validiteit (Saunders et al., 2015). Om de interne validiteit te waarborgen, is gebruik gemaakt van data-triangulatie. In dit geval is een studie van interne documenten gecombineerd met semigestructureerde interviews met diverse stakeholders. Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van een onderzoek. Daarbij gaat het erom dat resultaten en conclusies ook kloppen voor andere onderzoekers (Saunders et al., 2015).

De betrouwbaarheid is de mate waarin de onderzoekers navolgbaar en controleerbaar zijn (Saunders et al., 2015). In dit hoofdstuk wordt duidelijk omschreven onder welke omstandigheden de interviews hebben plaatsgevonden, welke vragen er gesteld zijn en de manier waarop de gegevens geanalyseerd zijn. Door inzicht te bieden in het onderzoeksproces, wordt de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot.

Om integer om te gaan met de deelnemers aan het onderzoek, is van tevoren om hun *informed consent* gevraagd. Verder zijn de data geanonimiseerd om de privacy van de deelnemers te waarborgen. Geanonimiseerde resultaten voorkomen sociaal wenselijke antwoorden, wat de validiteit van een onderzoek ten goede komt. Voorafgaand aan de interviews zijn de stakeholders geïnformeerd over het doel van het onderzoek en de onderwerpen die tijdens het interview aan bod komen. Tevens is de werkwijze met betrekking tot het onderzoek duidelijk besproken met de stakeholders. Medewerking aan het onderzoek gebeurt geheel vrijwillig. Tijdens de interviews is om toestemming gevraagd voor geluidsopname. Op die manier kon de focus op het interviewgesprek blijven omdat er geen uitgebreide notities gemaakt hoefden te worden. Mede door het opnemen van de interviews konden de gesprekken binnen de vooraf gestelde tijd plaatsvinden. Het opnemen van de interviews heeft gezorgd voor nauwkeurig getranscribeerde interviewverslagen. De gegevens

tijdens dit onderzoek zijn anoniem verwerkt. De verzamelde data zijn enkel voor dit onderzoek gebruikt en zijn op een beveiligde server van de onderwijsinstelling opgeslagen.

4. Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. De resultaten focussen op alignment, stakeholderinteracties en randvoorwaarden voor effectieve interacties. Er is per onderdeel gekeken wat er uit de interviews naar voren is gekomen en hoe dat zich verhoudt tot de bevindingen uit de literatuurstudie. Daarna is er per randvoorwaarde vastgesteld of de antwoorden in lijn waren met de bevindingen uit de literatuur of dat nieuwe inzichten tevoorschijn kwamen.

Stakeholders die betrokken zijn geweest bij de marketing automation implementatie

De geïnterviewde gesprekspartners geven aan enigszins op de hoogte te zijn van de stakeholders die betrokken zijn geweest. Zo is het bij de gesprekspartners bekend dat diverse afdelingen, waaronder marketing, IT en klantenservice betrokken waren en ook welke externe partijen direct of indirect waren bij de implementatie.

“Ik denk dat stakeholders zeker goed geïnformeerd en betrokken zijn geweest. In het begin was het uhm zoeken voor iedereen. Maar na zichtbare resultaten te hebben gezien, nam de betrokkenheid toe.”

Online marketeer

“De stakeholders waren in zeer hoge mate betrokken tijdens de implementatie. We organiseerden na sprintoplevering altijd demo momenten om de ontwikkelingen en voortgang te delen met de stakeholders. Zodoende was er dan ook de ruimte om feedback en bij onduidelijkheden input op te halen. De stakeholder die direct iets met het platform zouden gaan doen kregen ook de benodigde training en kennis van het platform werd wijd verspreid.”

Marketing automation lead

De wijze waarop er afstemming plaatsvond tussen diverse stakeholders rondom de IT-implementatie

Uit de interviews blijkt duidelijk dat er regelmatig afstemming plaats heeft gevonden tussen diverse stakeholders. Zo heeft de projectleider samen met de programmamanager het overzicht van de gehele implementatie doorgenomen. Er vonden ook brainstormsessies plaats waar collega's bij betrokken waren voor input. Zo gaf de IT-architect tijdens het gesprek aan dat “het liefst alle takken van sport bij elkaar worden gebracht om ook daar kruisbestuivingen te krijgen”. Periodiek werd er een demo moment gehouden om de ontwikkelingen te delen en om daar feedback op te geven. Verder werd de voortgang gedeeld via online kanalen zoals Teams en SharePoint.

De afdeling die het initiatief neemt voor de doorontwikkeling van het marketing automation platform

Binnen Heijmans staat, volgens de geïnterviewden, marketing nog in de kinderschoenen. Er wordt op traditionele wijze aan marketing gedaan door het gebruik van brochures, fysieke advertenties en billboards via het makelaar netwerk. Binnen Heijmans is het ‘vastgoed’ het enige onderdeel dat aan online marketing doet. De online marketeers bij Heijmans geven aan een sterke verantwoordelijkheid voor de doorontwikkeling van de online marketing te voelen. Ze hebben nog steeds het idee bezig te zijn met het neerzetten van de basis en nog zoekende te zijn naar een duidelijk vorm van doorontwikkeling. Zo heeft IT-architect tijdens het gesprek het volgende gezegd:

“Marketing is eigenlijk nog een enorm ondergeschoven kindje binnen Heijmans. Je zou bij vastgoed wel iets verwachten, maar wat dan ook. Ik denk dat dat vastgoed de enige is die aan marketing

doen. En de rest mag dan wel zo dat wat mij betreft best wel wat meer mogen doen. En dat komt ook wel, want zo langzamerhand wordt dat ook steeds meer gedaan. We zullen als Heijman in de komende vijf jaar veel meer mee moeten gaan doen en dan ligt het initiatief toch wel bij de business en de marketingafdeling.”

Interactie met andere stakeholders bij de doorontwikkeling

Uit de interviews kwam naar voren dat men bij Heijmans de neiging heeft om een directe oplossing te vinden met de betrokken personen, als men ergens tegen aanloopt of een bepaalde functionaliteit ontbreekt. De online marketeer gaf tijdens het gesprek aan dat er vaak nog wel een mailtje naar andere stakeholders toe moet om hen op de hoogte te stellen, om zodoende alles centraal te verzamelen en alle betrokkenen op de hoogte te houden.

De medewerkers geven aan dat Yammer het bekendste platform binnen Heijmans is waar interacties tussen medewerkers, afdelingen en divisies plaatsvinden.

Zaken rondom doorontwikkeling blijken vaak te technisch waardoor niet alle stakeholders even goed betrokken kunnen worden. Zo vertelt de CRM-consultant hier het volgende over:

“Soms zijn dingen wel technisch. Ik bedoel om daarna om daarna meteen al een doorvertaling te maken of iets al kan. Het liefst zou je graag, in een ideale situatie, in een sprint een aantal tickets willen hebben met een hele generieke business vraag waarbij je een paar refinements gaat doen om het technisch goed uit te werken. Tijdens de refinements kom je er dan achter of het technisch kan of niet. Daar zitten we nu nog niet.”

Hoe stakeholders alignment ervaren

Alle gesprekspartners hebben aangegeven dat er gedurende het implementatietraject voldoende tijd was voor afstemming, contact en allerlei vormen van overleg. Echter tijdens de doorontwikkeling werd de bestede tijd en effort van stakeholders minder. Zo vertelt CRM-consultant het volgende:

“Zeker als er veel uitgewerkt moet worden om een sprint te moeten starten, dus om development te moeten starten, dan hadden we veel contact. Er was regelmatig contact en vond regelmatig afstemming plaats met diverse collega's die betrokken waren bij een specifiek onderwerp. In het begin was hier ook redelijk veel tijd voor en laatst tijd iets minder.”

Hoe stakeholders alignment tijdens de IT-implementatie ervaren

CRM-consultant heeft aangegeven dat er voor de connector tussen de CRM en het marketing automation platform een duidelijke handleiding was vanuit de leverancier en dat was volgens CRM-consultant puur ter formaliteit. Bij de initiële setup en configuratie was het zaak om de data aanvoer vanuit verschillende bronnen goed te regelen. De uitvoerende partij ‘Growing Minds’ was hier verantwoordelijk voor. Er was tijdens de IT-implementatie wel sprake van duidelijke afstemming tussen de directe stakeholders (CRM projectmanager, IT-lead, Product Owner marketing automation en de uitvoerende partij Growing Minds) voor de aanvoer van data en het goed neerzetten van de mapping.

“Voor de connector tussen de CRM en het marketing automation platform was er een duidelijke handleiding vanuit de leverancier en dat was puur ter formaliteit. Bij de initiële setup en configuratie was het zaak om de data aanvoer vanuit verschillende bronnen goed in te regelen. De uitvoerende partij ‘Growing Minds’ was hier verantwoordelijk voor.”

CRM-consultant

Marketing automation lead geeft aan positief te zijn over de alignment tijdens het IT- implementatieproces.

“Ik ben zelf positief te spreken over de alignment. Marketing automation raakt heel wat processen en stappen van leadgeneratie en klantcommunicatie. Bij besluiten en wijzigingen wordt er per onderdeel gekeken welke stakeholders daarvoor relevant zijn om er iets van te kunnen vinden. Er vindt selectief alignment plaats, zowel formeel als informeel.”

Voorbeelden van formele en informele overlegvormen tussen de stakeholders

Alle bijeenkomsten, meetings en contactmomenten in het kader van de AGILE-methodiek hebben in formele setting plaatsgevonden. Agile en scrum is een manier van werken en organiseren, maar ook een manier van denken. Organisaties kunnen met deze methodiek snel en effectief inspelen op veranderingen in de buitenwereld. Hierbij valt te denken aan sprintplanning, sprint refinements en het vullen van backlog-items. Informeel vond er overlegmomenten plaats als collega's elkaar op kantoor tegenkwamen tijdens demo momenten, koffiemomenten en lunch.

“De e-commerce overleggen en marketing automation ambassadeurs overleggen. Verder wordt er periodiek iets op sharepoint gedeeld en zijn er nieuwsbrieven die we per kwartaal ontvangen.”

Online marketeer

“Formeel hadden we dus de demo's, refinements, sprintplanning, weekly updates van alle projecten en ecommerce overleggen. Informeel werd er vaak ad hoc belletjes gepleegd of on demand calls tot stand gebracht om onduidelijkheden te bespreken of om input op te halen.”

Marketing automation lead

Hoe de besluitvorming omtrent de keuze voor en de implementatie van Marketing IT-systemen plaatsvindt

Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat projectleiders van verschillende teams en solution engineers de voordelen en nadelen tegen elkaar afzetten. Daarbij wordt dan een afweging gemaakt tussen business impact, business waarde en budget. Deze driehoek is vervolgens bepalend voor een keuze om iets wel of niet te laten doorgaan.

“Vaak is de business leidend en heeft een bepaalde informatie behoefte. IT zorgt daarin dat de processen goed lopen om aan die business behoefte te kunnen voldoen. En ja daar wordt intensief over met elkaar geschakeled en goed afgestemd bij besluiten. Dat is het misschien wel het allerbelangrijkste van een informatiesysteem dat er een eigenaar van is die ook eigenaar is van de data en die zich ook de eigenaar van voelt en mensen op aanspreekt.”

IT-architect

Hoe Heijmans de stakeholders interacties bij de implementatie van marketing automation effectief heeft vormgegeven

Bij doorlopende programma-overleggen krijgen collega's veel informatie terug over wat er is bedacht. Dat werkt voor de meesten goed en men vindt het ook waardevol.

Er wordt aangegeven dat het delen van bepaalde gespreksverslagen of memo's rondom besluiten fijn zou zijn. Onderstaande punten kunnen bijdragen aan het creëren van draagvlak van een nieuwe manier van werken en omgaan met nieuwe platforms bij de implementatietrajecten:

- Feedback vragen bij teamleden
- Zelf verslag doen over de feedback
- Delen met de betrokkenen hoe de feedback verwerkt is

Zo gaf Online marketeer aan dat “er meer met evalueren gedaan moet worden, kijken waar we waren en of dit al goed genoeg is om daar iets over vertellen en te delen met stakeholders.”

In eerste instantie is binnen redelijk korte termijn veel opgeleverd en uitgevoerd. Na ingebruikname van het marketing automation platform zijn de stakeholder interacties minder efficiënt ingericht. Vooral kleinere problemen worden duurder om op te lossen. Stakeholder interacties kunnen nog effectiever vormgegeven worden als er meer gebruik gemaakt wordt van het marketing automation platform.

Randvoorwaarden die bijgedragen hebben aan de effectieve stakeholder interactie bij Heijmans

Tijdens de interviews is er ook ter sprake gekomen welke randvoorwaarden bijgedragen hebben aan het effectief vormgeven van stakeholder interacties bij Heijmans. De randvoorwaarden die tijdens de literatuurstudie naar voren zijn gekomen zijn ook tijdens de interviews besproken.

1. Alignment motivatie

Ten aanzien van de alignment motivatie geven de geïnterviewden aan dat het belangrijk is dat men weet waar er over gepraat wordt. Bij Heijmans wordt regelmatig de vraag gesteld waar het om gaat en waar men naartoe wil met de bijbehorende probleemstellingen en doelstellingen. Voorafgaand aan vergaderingen wordt altijd het doel medegedeeld. Er wordt bij de formele vergaderingen veel doorgevraagd om zo tot het gezamenlijk doel te kunnen komen. CRM-consultant zegt hierover:

“Doorvragen totdat iemand het antwoord niet meer heeft. Dan zit je meestal op het niveau waar je wil zijn.”

CRM-consultant

2. Stakeholderbetrokkenheid

Bij Heijmans zijn stakeholders goed geïnformeerd en betrokken. In het begin was iedereen nog zoekende, maar na een presentatie van aantoonbare resultaten nam de betrokkenheid toe. Verder blijkt uit de interviews dat het binnen Heijmans belangrijk is dat stakeholders betrokken worden bij wat er gebeurt en dat er regelmatig getest moet worden of de bedoelingen aan komen en of ook begrepen wordt wat het betekent.

“Bij besluiten en wijzigingen wordt er per onderdeel gekeken welke stakeholders daarvoor relevant zijn om er iets van te kunnen vinden.”

Marketing automation lead

3. Interconnecties

Bij Heijmans vinden communicatie en overleggen veelal digitaal plaats. Zo wordt er informatie via Teams, online bijeenkomsten, demo's, refinements en Yammer gedeeld. De vele kanalen waarmee informatie tijdens de implementatie gedeeld wordt, maakt het wel onoverzichtelijk. De kans op het missen van informatie is groot en er ontstaat mogelijk versnippering.

“Ja we maakten gebruik van microsoft teams en sharepoint. Ook yammer was een belangrijk onderdeel van het communicatiepakket.”

Marketing automation lead

4. Alignment als doorlopend proces

Heijmans ziet alignment als een doorlopend proces en vindt dat het op een nog structurelere manier plaats kan vinden. Zo zijn er op het gebied van marketing automation voortdurend nieuwe wijzigingen of ideeën die moeten afgestemd worden om te zien wat er nou echt noodzakelijk is. Het is handig om alignment als doorlopend proces in te zetten. Online marketeer geeft daarbij het volgende aan:

“Doorlopende programma overleggen zijn er. Daar krijg je veel informatie terug over wat er wat er is bedacht. Op zich is dat wel euh. Werkt dat wel goed. Ja, ik denk dat we het ook wel waardevol vinden. Vaak is de informatie die een beetje langs mij heen gaat of in ieder geval waar ik niet direct bij betrokken ben, zou ik dan zelf willen.”

5. Marketing automation integratie binnen de IT-architectuur

Uit de interviews blijkt dat tijdens de IT-implementatie het bijna vanzelfsprekend was dat de integratie van marketing automation binnen de IT-architectuur ter sprake kwam. Bij de doorontwikkeling maakt de integratie met het marketing automation platform steeds meer onderdeel van het gesprek uit. Als voorbeeld wordt het moment aangereikt dat bestaande systemen verrijkt worden met nieuwe mogelijkheden of als er nieuwe systemen bijkomen. Zowel business als IT geven aan dit een belangrijk gespreksonderwerp te vinden waar niet in tekort geschoten mag worden.

“Alle systemen waar we met lead en klantgegevens werken moeten naadloos met elkaar kunnen samenwerken.”

Marketing automation lead

6. Gebruikmaken van externe expertise

Zowel bij de implementatie als de doorontwikkeling blijkt de inzet van externe expertise onmisbaar. Vooral de platformspecifieke kennis is zeer waardevol gebleken. Binnen Heijmans beseften men heel goed wat de rollen en verantwoordelijkheden van de externe stakeholders waren. Het begeleiden van de implementatie en het leveren van ondersteuning bij de training heeft in ieder geval bijgedragen aan de effectieve stakeholderinteracties tijdens het IT-implementatieproces.

“Het begeleiden van de implementatie en misschien ook wel ondersteuning leveren bij de eerste training in ieder geval.”

Online marketeer

“Inhoudelijk is er weinig gedeeld over de rol van de externe professionals aan de business stakeholders behalve de introductie en kennismakingen tijdens allerlei meetings. Maar voor de directe stakeholders die nauw samenwerkten met externe professionals was het wel duidelijk wat hun taken en verantwoordelijkheden waren.”

Marketing automation lead

7. Verhouding tussen IT en business

In het geval van Heijmans blijkt uit de interview met IT-architect dat IT te allen tijde bij alle informatiesystemen betrokken is en dat de business heel vaak leidend is omdat de business een bepaalde informatiebehoefte heeft. IT zorgt ervoor dat de processen gestroomlijnd worden en dat het pakket, het platform en het systeem werken. Heijmans heeft grote stappen moeten zetten om hun processen beter ingericht te krijgen.

“Ik denk dat er mensen bij zijn geweest die niet direct bij de business betrokken zijn geweest, die met een helicopter view zegmaar naar oplossingen en afstemming kijken. Ik denk dat dat een belangrijke randvoorwaarde is. Ik denk ook dat er tussentijdse afstemmingen en analyses plaats hebben gevonden.”

Online marketeer

Verder loopt Heijmans op het gebied van doorontwikkeling wel tegen obstakels als kostenbeheersing en de besteding van de uren die mogelijk zijn om zaken te verbeteren. Er is namelijk beperkte tijd en budget beschikbaar en als business daarin leidend is, dan moet er vanuit de business budget vrijgemaakt worden.

“Je moet gewoon iemand hebben met een pot geld die zegt van ja. Ik wil dat dit deel van het geld ook daar gestopt wordt en dit deel een pot geld hieraan om aan de business behoefte te kunnen voldoen.”

CRM-consultant

8. Marketing automation governance structuren

Heijmans heeft momenteel nog geen governance structuren ingericht ten behoeve van marketing automation. Vanuit het belang voor de overdracht van werkzaamheden of als er een nieuwe medewerker komt, is het wel handig om bepaalde zaken vast te leggen. Met behulp van governance structuren kunnen medewerkers erop terugvallen.

“Ik denk dat het zeker voor overdracht van werkzaamheden of als je een nieuwe medewerker als die er komt, is het wel handig om bepaalde zaken vast te leggen natuurlijk. Ja, en als je er ook op kan terugvallen. Zeker een werknemer die niet zo vaak iets doet met marketing automation moet ie dan wel makkelijk kunnen terugzien.”

Online marketeer

9. Technologie en belangen

Heijmans vindt dat wereldbeeld matigen vanzelf gebeurt en organisch plaatsvindt bij momenten waar er draagvlak gecreëerd wordt voor een bepaald onderwerp. Wel doen, maar niet benoemen, dat is wat Heijmans vindt als het hierom gaat, dat mensen met een gelijk wereldbeeld en mindset betrokken kunnen raken. Heijmans ziet echter wel het belang van een verantwoordelijke die zich hiermee bezighoudt en ook in staat is om dit te doen.

“Jij hebt wel iemand nodig die iets die twee kanten kan uitleggen. Ja, je hebt vaak wel een verdieping nodig en waar omdat iemand iets wil of wat dan de achterliggende reden van is. Daar hebben we niet echt iemand voor die daar goed toe in staat is.”

Online marketeer

10. Werken in multidisciplinaire teams

Een juiste samenstelling van bepaalde expertises en werken in multidisciplinaire teams zorgt voor kruisbestuiving en synergie tussen verschillende vakgebieden. Heijmans vindt dat er bij keuzes rondom besluitvorming bepaalde expertises niet mogen ontbreken en vindt het belangrijk dat de afdelingen goed vertegenwoordigd zijn om meningen te kunnen vormen.

“En ik denk dat we dat gewoon vaker moeten doen, om business mensen en IT mensen gewoon vaker in één project mekaar leren kennen, ook elkaar behoeftes snappen. Van Hee, wat doe jij en wat? Wat is mijn rol? Wat is jouw rol? Ja, en dan kom je heel ver.”

IT-architect

“Binnen IT hebben we nu ook functionele teams en daar worden dus ook verschillende functies die we hebben binnen een It landschap. Hebben we daar gewoon een team van gemaakt. Heel vaak zitten daar ook voor de overleggen van die functionele teams zitten heel vaak business mensen uit hetzelfde functionele domein bij. “

IT-architect

“Ik vind toch wel dat de werkwijze die we gehanteerd hebben ons veel heeft gebracht, namelijk met scrum methodiek in een divers team werken.”

Marketing automation lead

5. Conclusie

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten beschreven en geanalyseerd. Op basis daarvan wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de hoofdvraag. Eerst wordt er in hoofdlijnen uiteengezet wat het voorlopige antwoord was op de hoofdvraag op basis van het literatuuronderzoek. Vervolgens wordt de hoofdvraag beantwoord aan de hand van de resultaten die uit de casestudie zijn verkregen.

Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag "Op welke manier kunnen organisaties tijdens marketing automation implementatie hun stakeholder interacties binnen het IT-implementatie proces het beste vormgeven?" Hiertoe is er een literatuuronderzoek uitgevoerd. In de literatuur is gezocht naar de zaken die nodig zijn om effectieve stakeholder interactie te kunnen vormgeven en wat de belangrijkste randvoorwaarden zijn die bijdragen aan de effectiviteit van stakeholder interacties. Hierbij is er ook bestudeerd hoe Co-evolutionaire IS-alignment (COISA) het IT-implementatie proces positief kan beïnvloeden en wat de invloed is van andere mogelijk aanwezige faciliterende voorwaarden.

Uit het literatuuronderzoek zijn tien randvoorwaarden geïdentificeerd die ten goede komen van de effectiviteit van stakeholder interacties tijdens marketing automation implementatie. Als er tijdens het IT-implementatieproces in de context van marketing automation aan deze tien randvoorwaarden wordt voldaan, is er theoretisch gezien sprake van effectieve stakeholder interacties. Tijdens de casestudie is er bij de case organisatie ook onderzocht hoe men alignment heeft gecreëerd, hoe de stakeholder interacties plaatsvonden en wat bijgedragen heeft aan effectieve stakeholder interactie. Uit de casestudie blijkt dat er in de praktijk ook grotendeels aan dezelfde randvoorwaarden zijn voldaan om de stakeholders interacties het beste te kunnen vormgeven.

Op basis van de resultaten uit de casestudie luidt het antwoord op de hoofdvraag daarom als volgt: Organisaties die tijdens marketing automation implementatie hun stakeholders interacties binnen het IT-implementatieproces het beste willen vormgeven en daarmee de effectiviteit van stakeholders interacties positief willen beïnvloeden, dienen aan de onderstaande tien randvoorwaarden te voldoen:

1. Alignment motivatie: met behulp van specifieke facilitators stakeholders motiveren om co-evolutionaire interacties in een specifiek afstemmingsproces aan te gaan.
2. Stakeholderbetrokkenheid: de juiste vertegenwoordigers betrekken om effectieve COISA-interacties te garanderen.
3. Interconnecties: de manier waarop er gecommuniceerd wordt bij het nemen van beslissingen.
4. Alignment als doorlopend proces: bij veranderingen en aanpassingen zorgen voor stabiele afstemming met continue uitlijningsprocessen.
5. Marketing automation integratie binnen de IT-architectuur: bij het verrijken van bestaande systemen en de introductie van nieuwe systemen dient het belang de plek van MAP binnen de IT-architectuur een vast onderdeel van het gesprek vormen.
6. Gebruikmaken van externe expertise: de rol van de externe professional bij de organisatie intern goed communiceren, om alle onduidelijkheden en ruis in de communicatie weg te nemen.
7. Verhouding tussen IT en business: het belang van een goede verhouding tussen IT- en businessafdelingen op het gebied van 'ownership' en IT-implementatie aanpak.
8. Marketing automation governance structuren: op hoofdlijnen governance processen inrichten en hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn ingericht

9. Technologie en cultuur: het matigen van de verschillen in het wereldbeeld tussen marketing en IT.
10. Werken in multidisciplinaire teams: tijdens de implementatie dienen professionals uit marketing, verkoop, IT, financiën en operations samenkomen om in multifunctionele teams te werken.

6. Discussie & aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt er kritisch stilgestaan bij de inhoudelijke implicaties voor de onderzoeksresultaten, waarbij er een aanbeveling wordt gedaan voor vervolgonderzoek. Ook zal er aandacht worden besteed aan de implicaties die de methode had voor dit onderzoek.

6.1. Inhoudelijke discussie

In het COISA-model van Walraven et. al. (2018) zijn er vier randvoorwaarden gedefinieerd die bij kunnen dragen aan de effectiviteit van stakeholders interacties tijdens het IT-implementatieproces: alignment motivatie; stakeholderbetrokkenheid; interconnecties; en alignment als doorlopend proces. Als aanvulling hierop zijn er in dit onderzoek nog zes andere randvoorwaarden geïdentificeerd. Deze zes randvoorwaarden houden verband met de vier randvoorwaarden van Walraven et. al. (2018). Uit de conclusie blijkt dat deze tien specifieke randvoorwaarden bij kunnen dragen aan de effectiviteit van stakeholders interacties tijdens het IT-implementatieproces in het kader van marketing automation implementatie. De zes De belangrijke verschillen Toekomstig onderzoek zou rekening moeten houden met de toevoeging en uitbreiding van additionele randvoorwaarden bij het onderzoeken van COISA in de context van hun onderzoek. Ook zou er meer onderzoek naar effectief vormgeven van stakeholder interacties binnen het IT-implementatieproces moeten plaatsvinden om vast te stellen om de tien gedefinieerde randvoorwaarde ook daadwerkelijk te kunnen generaliseren.

Verder is er uit de literatuurstudie en de casestudie gebleken dat alignment en stakeholder interacties zeer belangrijk zijn. Organisaties zouden er goed aan doen om bij toekomstige implementaties van informatiesystemen rekening te houden met de tien randvoorwaarden voor het effectief vormgeven van stakeholder interacties.

6.2. Methodologische discussie

Voor het onderzoek is er gekozen om een casestudie uit te voeren. De reden waarom er voor een casestudie gekozen is vanwege de specifieke aard van het onderzoek. Het gaat namelijk om alignment en stakeholder interacties tijdens het IT-implementatieproces in de context van marketing automation. Om dit onderzoek kwantitatief uit te voeren zou het complex zijn geweest om passende organisaties te vinden waar het onderzoek gehouden kon worden.

Zoals in bijna alle casestudies, is ook dit onderzoek beperkt in termen van statistische generaliseerbaarheid (Saunders, 2015). Alvorens dit onderzoek te kunnen generaliseren, is het zaak om op te merken dat er bij dit onderzoek naar slechts één organisatie is gekeken. Hierdoor is het lastig te zeggen of dit onderzoek representatief is voor andere organisaties die ook bezig zijn met het IT-implementatieproces tijdens marketing automation platform implementatie. In plaats van te streven naar statistische generaliseerbaarheid streven de meeste casestudies naar analytische generaliseerbaarheid, wat verwijst naar de mate waarin de empirische waarnemingen generaliseerbaar zijn naar de theorie, in plaats van naar een populatie. De consequentie hiervan is dat de resultaten van het onderzoek alleen binnen een vergelijkbare omgeving als Heijmans geldig zijn en hierdoor beperkt toegepast kunnen worden in andere sectoren. Toekomstig onderzoek zou een andere onderzoeksmethode kunnen hanteren, waarbij een vergelijking tussen verschillende bedrijven gemaakt wordt. Dit zou bijvoorbeeld een kwantitatieve vragenlijstmethode kunnen zijn, waarbij meerdere organisaties benaderd worden om het stakeholderproces van een bepaalde IT-implementatie te bevragen.

Referenties

- Allen, P. M. & Varga, L. 2006. A co-evolutionary complex systems perspective on information systems. *Journal of Information Technology*, 21, 229-238.
- Amarilli, F., Van Vliet, M. & Van Den Hooff, B. 2016. Business IT Alignment through the Lens of Complexity Science.
- Amarilli, F., Van Vliet, M. & Van Den Hooff, B. An Explanatory Study on the Co-evolutionary Mechanisms of Business IT Alignment. *International Conference on Information Systems (ICIS)*, 2017.
- Anderson, P. 1999. Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization science*, 10, 216-232.
- Barik, A. & Panda, S.S. 2014. Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful. *Journal of the Management Training Institute*, 42, 7-15
- Benbya, H. & Mckelvey, B. 2006. Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach. *Journal of Information technology*, 21, 284-298.
- Biegel, B. 2009. The current view and outlook for the future of marketing automation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10, 201–213
- Cascio, R. Mariadoss, B.J. & Mouri, N. 2010. The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39, 1088-1096
- Dania, R. 2016. Marketing automation. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 9, 2.
- Estrada, D. 2015. Marketing Automation: Fueling CRM Success. *CRM Magazine*, 19, 9, 42
- Grand View Research-rapport. (2019). marketing automation Market Size, Industry Report, 2020-2027. geraadpleegd van <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/marketing-automation-software-market>
- Grossberg, K.A. 2016. The new marketing solutions that will drive strategy implementation. *Strategy & Leadership*
- Hämäläinen, R. 2020. The antecedents of marketing automation success in system implementation process : case Finnish manufacturing company. *JYX Digital Repository*.
- Heimbach, I., Kostyra, D.S. & Hinz, O. 2015. marketing automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 129–133
- Jaroslawska-Sobór, S., Dulewski, M. & Wasilewski F. 2019. Automation Marketing in Research Unit — Real Value or Effectiveness Fantasy. *Marketing of Scientific and Research Organizations*
- Järvinen, J. & Leinonen, M. 2019. The adoption of marketing automation technology in the B2B sector: Identifying organizational challenges in the adoption process and how to overcome them. *University of Jyväskylä*
- Järvinen, J. Taiminen, H. 2016. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175

- Järvinen, J.M., Tarkiainen, A. & Tobon, J. 2020. Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation. *Industrial Marketing Management*, 86, 212-222
- Kähönen, S. 2020. A case study : marketing automation in digital multi-channel customer experience management. Pro gradu -tutkielma
- Keens, D. & Barker, D. 2009. Marketing automation systems integration: The art and engineering to make it all work seamlessly. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10, 223-232
- Luftman, J. & Brier, T. 1999. Achieving and sustaining business-IT alignment. *California management review*, 42, 109-122.
- Murphy, D. 2018. Silver bullet or millstone? A review of success factors for implementation of marketing automation. *Cogent Business & Management*
- Otto, K. 2016. Implementation of marketing automation system : Capturing and nurturing leads in long sales cycle investment goods business. Glaston Finland Oy
- Raman P., Wittmann, C.M. & Rauseo, N.A. 2006. Leveraging CRM for Sales: The Role of Organizational Capabilities in Successful CRM Implementation. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26, 39-53
- Romero, M.A.M. 2019. Implementation of marketing automation : the impact in B2B companies. Norges Handelshøyskole
- Tobono, J. 2017. Marketing automation adoption in B2B companies. Pro gradu -tutkielma
- Walraven, P., Van de Wetering, R., Helms, R. & Caniëls, M. 2020. Aligning effectively: the case of Electronic Medical Records
- Walraven, P., Van De Wetering, R., Helms, R., Versendaal, J. & Caniëls, M. Co-evolutionary IS-alignment: A Complex Adaptive Systems Perspective. *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, 2018a.
- Walraven, P., Van De Wetering, R., Versendaal, J. & Caniëls, M. 2018b. Using a Co-evolutionary IS-alignment approach to understand EMR implementations.
- Xu, Y., Yen, D.C., Lin, B. & Chou, D.C. 2002. Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*

Bijlage 1 – Search Queries

Search Query	Titel	Relevantie	Link
Marketing automation implementation	Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation Silver bullet or millstone? A review of success factors for implementation of marketing automation		https://www-sciencedirect-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/science/article/pii/S0019850119301841?via%3Dihub
	LEVERAGING CRM FOR SALES: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES IN SUCCESSFUL CRM IMPLEMENTATION.		https://doaj.org/article/5eb73cf6123e40d2bb0f43f11b1c0de7
("Marketing automation") AND (alignment)	Harnessing marketing automation for B2B content marketing Marketing Is from Mars, IT Is from Venus: Aligning the Worldviews for Firm Performance		https://web-b-ebSCOhost-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/ehost/detail/detail?vid=0&sid=c43bd12e-80eb-4f5b-b73c-4b98e12e14f0%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtGjZlZGZQ%3d%3d#AN=19873361&db=buh
			https://www-sciencedirect-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/science/article/pii/S0019850115300018?via%3Dihub
			https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/doi/epdf/10.1111/j.1540-5915.2012.00396.x

	The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: An empirical investigation	https://www-sciencedirect-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/science/article/pii/S0019850109002090?via%3Dihub
("Marketing automation") AND (IT implementation)	The new marketing solutions that will drive strategy implementation Automation Marketing in research unit - real value or effectiveness fantasy Adopting customer relationship management technology	https://www-emerald-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/insight/content/doi/10.1108/SL-04-2016-0018/full/html
("Marketing automation") AND (technology)	marketing automation Marketing automation systems	https://doaj.org/article/aec4256633424375a0d91b009b04e4ee https://www-emerald-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/insight/content/doi/10.1108/02635570210445871/full/html
("Marketing automation") AND (implementation)	integration: The art and engineering to make it all work seamlessly THE ANTECEDENT	https://rd-springer-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/article/10.1007/s12599-015-0370-8 https://link.springer.com/article/10.1057/dddmp.2008.39 https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71502

OF
MARKETING
AUTOMATION
SUCCESS IN
SYSTEM
IMPLEMENTA
TION PROCESS
– CASE
FINNISH
MANUFACTUR
ING
COMPANY

Implementati
on of
marketing
automation :
the impact in
B2B

<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2609906>

companies
Implementati
on of
marketing
automation
system :
Capturing and
nurturing
leads in long
sales cycle
investment
goods
business

<https://www.theseus.fi/handle/10024/121643>

A case study :
marketing
automation in
digital multi-
channel
customer
experience
management
Marketing
automation
adoption in
B2B
companies

<https://lutpub.lut.fi/handle/10024/160739>

<https://lutpub.lut.fi/handle/10024/147578>

marketin
g
automat
ion
system

The adoption
of marketing
automation
technology in
the B2B sector
The current
view and
outlook for
the future of
marketing
automation
Organizational
factors
affecting
Internet
technology
adoption

<https://marketingedge.org/wp-content/uploads/2019/12/50-Jarvinen-Adoption-of-Marketing-Automation.pdf>

<https://link.springer.com/article/10.1057/dddmp.2008.37>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10662240610642569/full/html>

Bijlage 2 – Interview Guide

Aangezien er tijdens het onderzoek een semigestructureerd interview plaatsvindt, wordt er een vragenlijst opgesteld. Met deze vragenlijst wordt er op gerichte wijze data verzameld en wordt er voorkomen dat de vragen suggestief zijn. Door suggestieve vragen en sociaal-wenselijke vragen te vermijden wordt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd.

De vragenlijst is ingedeeld in vier thema's op basis van de 4 belangrijke sleutelwoorden, namelijk:

- marketing automation implementatie
- Stakeholder interacties
- Alignment
- Randvoorwaarden voor effectieve stakeholderinteracties

De vragen zijn zo kort en bondig mogelijk geformuleerd en gebaseerd op de probleemstelling en literatuur binnen het onderzoek. Hier zit ook volgordelijkheid in. De organisatie waar het onderzoek plaatsvindt is Heijmans, de context is marketing automation implementatie en het doel is om meer te weten te komen over effectieve stakeholderinteracties. De vragen bouwen zich dus op naar dat doel met betrekking tot stakeholderinteracties. Aangezien de randvoorwaarden voor effectieve stakeholdersinteracties centraal staat binnen het onderzoek, zijn er ook alleen specifieke doorvraagvragen bij de vraag hierover opgenomen.

1. Stakeholders

Tijdens het onderzoek worden er interviews gehouden met vier verschillende professionals die een rol hebben gehad tijdens marketing automation implementatie en/of dagelijks werken met het marketing automation platform.

De onderstaande stakeholders krijgen allen dezelfde vragen gesteld tijdens de interviews.

Online Marketeer	Houdt zich bezig met het besturen van de MAP en het uitdenken van campagnes voor leadgeneratie.
IT-architect	Verantwoordelijke vanuit de IT-afdeling die de kaders en richtlijnen vanuit IT bewaakt. Heeft een adviserende en zeggenschap bij de implementatie van informatiesystemen.
marketing automation Lead	Houdt zich bezig met doorontwikkelingen van nieuwe automatiseringsmogelijkheden op het marketing automation platform.
CRM Consultant	Is als externe consultant betrokken om het MAP samen met het CRM zo synchroon mogelijk te houden. De consultant helpt eventueel met de doorontwikkeling van het marketing automation platform

2. Aankondiging voor het interview

Voorafgaand aan de interviews zullen de gesprekspartners per mail geïnformeerd over het doel van het onderzoek en de onderwerpen die tijdens het interview aan bod komen. Zodoende kunnen de gesprekspartners zich inlezen op de onderwerpen en zich voorbereiden op de interviews.

3. Introductie tijdens het interview

Tijdens het interview stelt Omed zich voor en vraagt of de informatie in de e-mail duidelijk was en of de kandidaten zich hebben kunnen verdiepen in de onderwerpen.

4. Vragenlijst

Opening:

1. Kun je wat over jezelf vertellen je functie binnen Heijmans?
2. Kun je wat vertellen over je kennis met informatiesystemen bij Heijmans?
3. Kun je wat vertellen over je ervaring bij de implementatie van informatiesystemen?

marketing automation implementatie:

4. Waar gebruikt Heijmans het marketing automation Platform voor?
5. Wanneer heeft Heijmans marketing automation Platform geïmplementeerd?
6. Hoe actief ben je betrokken geweest bij de marketing automation implementatie?
7. Was je ook actief betrokken geweest tijdens de IT-implementatie?

Stakeholder interacties:

8. Welke stakeholders zijn er betrokken geweest bij de marketing automation implementatie?
9. Op welke wijze vond er afstemming plaats tussen diverse stakeholders als het gaat om IT-implementatie?
10. Welke afdeling neemt het initiatief voor de doorontwikkeling van het marketing automation platform?
11. Hoe vindt de interactie met de andere stakeholders plaats bij de doorontwikkeling?

Alignment:

12. Hoe ervaar jij de alignment binnen Heijmans vanuit jouw rol?
13. Kun je voorbeelden geven van formele en informele overlegvormen tussen de stakeholders/de stakeholders m.b.t. IT-implementaties?
14. Hoe vindt de alignment met jou bij de IT-implementatie plaats?
15. Hoe vindt alignment bij besluitvorming omtrent de keuze voor en de implementatie van Marketing IT-systemen binnen Heijmans plaats?

Randvoorwaarden

16. Vind je dat Heijmans de stakeholders interacties bij de implementatie van marketing automation effectief heeft vormgegeven?
17. Welke randvoorwaarden hebben bijgedragen aan de effectieve stakeholder interactie bij Heijmans?

Optioneel nog onderstaande subvragen. Alleen de onderstaande subvragen stellen die niet ter sprake komt bij het antwoord op deze vraag.

- a. Heeft men het weleens over de vraag "Waarom praten we hier in de eerste plaats over?" gehad tijdens de marketing automation implementatie?
 - b. In welke mate zijn stakeholders betrokken geweest tijdens marketing automation implementatie?
 - c. Heeft Heijmans middelen ten behoeve van communicatie ingezet om de stakeholder om de stakeholderinteracties beter vorm te geven?
 - d. Wat doet Heijmans aan alignment in het geval van doorlopende ontwikkelingen aan IT-systemen?
 - e. In welke mate is het onderwerp marketing automation platform binnen de IT-architectuur tijdens implementatiegesprekken ter sprake gekomen?
 - f. Wat heeft Heijmans over de rol van de externe professionals gedeeld binnen de organisatie?
 - g. Zijn er specifieke onderwerpen waar IT en de business steeds rekening mee hebben gehouden tijdens alignment?
 - h. Heeft Heijmans governanceprocessen op hoofdlijnen ingericht en weten collega's hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn ingericht?
 - i. Wat heeft Heijmans gedaan om het wereldbeeld tussen Marketing en IT te matigen?
 - j. Is er een met een multidisciplinair team gewerkt bij de marketing automation implementatie?
18. Wat zou Heijmans nog meer moeten doen om de alignment en stakeholder interacties beter te laten plaatsvinden?

Afsluiting

19. Heb je iets gemist of wil je nog iets toevoegen voor het onderzoek?