

Mobile marketingstrategie

De adviseur en de marketingmanager

Leon Smit
21-8-2014

Eindscriptie voor de opleiding Commerciële Economie aan de Haagse Hogeschool. Een studie naar de stappen om te komen tot een effectieve mobilemarketingstrategie en de rol van de adviseur daarin.

Holding back technology to preserve broken business models is like allowing blacksmiths to veto the internal combustion engine in order to protect their horseshoes.

- Don Tapscott & Anthony D. Williams, Authors of Wikinomics

INHOUDSOPGAVE

1. Voorwoord	5
2. Management samenvatting	6
3. Inleiding	8
3.1. Aanleiding	8
3.1.1. De internetbubbel versus de mobiele markt	8
3.2. Probleemstelling	9
3.2.1. Probleemformulering	10
3.2.2. Doelstelling	10
3.2.3. Centrale vraag	10
4. Situatieanalyse	11
4.1. Trends	11
4.1.1. Technologische trends	11
4.1.2. Sociale trends	12
4.1.3. Demografische trends	14
4.1.4. Economische trends	14
4.2. De markt voor Mobile marketing	14
4.2.1. Marktomvang en groei	15
4.2.2. Bedrijfstakstructuurfactoren	15
4.2.3. Concurrentenanalyse	16
4.2.4. Afnemersanalyse	17
5. Desk research	20
5.1. Doelstellingen	20
5.1.1. Branding	20
5.1.2. Leadgeneratie	20
5.1.3. Transacties	20
5.1.4. Customer service	21
5.1.5. Loyaliteit en retentie	21
5.2. Conclusie	21
6. Literatuurstudie	22
6.1. (Mobile) marketing	22
6.1.1. Meer dan Promotie	23
6.2. Mobile marketing binnen de marketingstrategie	24
6.2.1. De unieke eigenschappen van mobile marketing	24
6.3. De situatieanalyse voor een mobile marketingstrategie	25
6.3.2. Analysestructuur	27

6.4.	Strategische opties	28
6.4.1.	Operationele performance strategie	29
6.4.2.	Reach and Range strategie	30
6.4.3.	New business model strategie	31
6.5.	De klant centraal	33
6.5.1.	Job mapping in detail	33
6.6.	Effectiviteit van de mobile marketingstrategie	34
6.7.	Conclusie	35
7.	Onderzoeksaanpak	37
7.1.	Dataverzamelmethode	37
7.1.1.	Topiclijst	37
7.2.	Onderzoekseenheden	38
7.3.	Input uit literatuuronderzoek	38
7.4.	Uitvoering	39
7.5.	Analyseprocedure	39
7.6.	Betrouwbaarheid en geldigheid	39
7.7.	Resultaten	39
7.7.1.	Mobile marketing	39
7.7.2.	Strategieontwikkeling	40
7.7.3.	Kennis	41
7.7.4.	Advies	42
7.8.	Conclusie	43
8.	Conclusies	44
9.	Aanbevelingen	47
9.1.	Het plan en de adviseur	48
9.1.1.	Situatieanalyse	48
9.1.2.	Opstellen customer journey en/of job maps	48
9.1.3.	Strategische richting bepalen	48
9.1.4.	Doelstellingen bepalen	48
9.1.5.	Concrete toepassingsgebieden selecteren	49
9.1.6.	Inschatting resultaten	49
10.	Financiële onderbouwing	50
11.	Bibliography	51
11.1.	Figuren	54
11.2.	BIJLAGEN	55

1. Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie voor de deeltijd opleiding Commerciële Economie. Deze scriptie vormt de afsluiting van de opleiding aan de Haagse Hogeschool. Voordat u leest over mobile marketing wil ik eerst even wat meer vertellen over mijn onderwerpkeuze en wil ik een aantal mensen bedanken.

Inmiddels is het bijna 8 jaar geleden dat ik, als onderdeel van mijn vorige opleiding (Communicatie en Multimedia Design), begon bij Sharewire, als ontwikkelaar van mobiele toepassingen. Mijn eerste ervaring met mobile marketing, hoewel er op dat moment nog amper op die manier over na werd gedacht. Mobile boeide mij en dat doet het nog steeds. Helaas lukte het mij niet om mijn opleiding te combineren met mijn werk en ik besloot te stoppen met mijn opleiding. De technische kant van mobile marketing is interessant, maar de marketing kant begon steeds meer mijn interesse te krijgen.

In 2010 begon ik met de opleiding Commerciële Economie, ik wilde een diploma halen. Een goede keuze, zo bleek al snel, want niet alleen leerde ik veel, ik kon veel van het geleerde de volgende dag toepassen in mijn werk. Op dat moment was dat een commerciële functie. Ik wilde echter dieper de materie in en kreeg de kans om als consultant aan de slag te gaan. Voor mij de ideale uitdaging waarin ik klanten adviseer op het snijvlak van marketing en IT. Het was dan ook meteen duidelijk dat mijn scriptie over mobile marketing moest gaan. Ik wilde weten hoe ik mijn adviesrol beter in kan vullen en meer inzicht krijgen in de strategische kant van mobile marketing.

Het schrijven van de scriptie heeft me meer tijd gekost dan ik had verwacht. De diversiteit in opvattingen over mobile marketing is enorm, de literatuur is gefragmenteerd en er is nog weinig concreet onderzoek gedaan naar de strategische toepassing van mobile marketing. Toch is bijna iedereen het er over eens dat mobile een nieuwe technologie is met een enorme impact. Een impact die groter is dan men had verwacht en waarvan we nog niet alles hebben gezien. En daar sluit ik me bij aan. Op het moment dat men zich meer vanuit strategisch perspectief bezig gaat houden met mobile marketing zal dit leiden tot positieve resultaten, betere producten en diensten en vernieuwende business modellen.

Zoals gezegd wil ik dit voorwoord gebruiken om een aantal mensen te bedanken. Allereerst bedank ik Ivo Wentholt, oprichter van Sharewire en de persoon die mij de afgelopen jaren de kans heeft geboden om mezelf te ontwikkelen tot waar ik nu sta. Daarnaast is tijdens dit scriptietraject Marjolein Visser mijn begeleider geweest en wil ik haar bedanken. Daar heb ik veel aan gehad, omdat zij inhoudelijk richting heeft gegeven aan mijn onderzoek op de momenten dat ik dat nodig had. Als laatste wil ik mijn verloofde, Elise, bedanken. Binnenkort heb ik meer tijd voor leuke dingen.

Tot slot wil ik u veel plezier wensen met het lezen van deze scriptie. Ik hoop dat het u het inzicht zal brengen dat het mij heeft gebracht en wie weet kan het u helpen met het behalen van mooie resultaten als gevolg van een effectieve mobile marketingstrategie.

Met vriendelijke groet,

Leon Smit

2. Management samenvatting

Mobiel is een nieuw kanaal voor veel marketeers. Het is snel een belangrijk kanaal geworden binnen de marketing en dit vraagt om een strategische benadering. De mobile marketingconsultant adviseert de marketingmanager op het gebied van mobile marketingtoepassingen. De vraag naar een strategische benadering neemt toe en zodoende dient meer inzicht te worden verkregen in de stappen die leiden tot een mobile marketingstrategie en de rol van de adviseur in dit proces.

De centrale vraag is: Welke stappen moet een adviseur met een marketingmanager doorlopen om te komen tot een effectieve mobile marketingstrategie?

Om hier antwoord op te geven is middels desk research onderzocht welke doelen worden nagestreefd met mobile marketing. Dit zijn branding, leadgeneratie, transacties, customer service en loyaliteit en retentie. Hieruit kwam ook naar voren dat de ervaring met mobile marketing een sterke invloed heeft op de gehanteerde doelstellingen.

Middels literatuuronderzoek is meer inzicht verkregen in de definitie van mobile marketing, de positie van mobile marketing binnen de marketingstrategie en de strategische opties die een marketingmanager aan kan houden. Binnen de strategische opties is vervolgens onderzocht welke toepassingsgebieden hierin gedefinieerd kunnen worden. Daarnaast is gekeken naar de vereiste kenmerken voor een effectieve strategie.

Om inzicht te krijgen in de verwachtingen van de marketingmanager is veldonderzoek gedaan. Er zijn interviews afgenomen bij acht marketingmanagers aan de hand van een vooraf opgestelde topic-lijst. Het veldonderzoek heeft antwoord gegeven op de vraag wat marketingmanagers verstaan onder een mobile marketingstrategie en wat zij verwachten op het moment dat ze advies vragen bij het opstellen van die strategie. De interviews zijn uitgewerkt in fragmenten. Deze fragmenten zijn gelabeld en per label geanalyseerd om zo te komen tot de uiteindelijke conclusies.

Uit het onderzoek is gebleken dat de marketingmanager een aantal stappen zal moeten doorlopen en daarbij op specifieke momenten advies dient te vragen aan de adviseur. Dit maakt de marketingmanager primair verantwoordelijk voor de strategie. De reden hiervoor is dat de marketingmanager uitgebreide kennis heeft betreffende de doelstellingen en processen binnen de organisatie en dat deze kennis essentieel is voor het definiëren van de strategie. De rol van de adviseur is het geven van advies over mobiel specifieke onderwerpen waarin de kennis en de ervaring van de marketingmanager beperkt(er) is.

De stappen die leiden tot een effectieve mobile marketingstrategie zijn als volgt:

- 1) situatieanalyse – interne en externe analyse met focus op klantgedrag en mobiele factoren
- 2) opstellen customer journey of job map – inzicht in proces van de klant en het in kaart brengen van kansen om dat proces te vereenvoudigen
- 3) strategische richting bepalen – keuze op basis van de strategische opties: operationele performance, reach and range of new business model.
- 4) doelstellingen bepalen – selecteren van doelstellingen vanuit de (online) marketingstrategie
- 5) concrete toepassingsgebieden selecteren – selecteren van toepassingsgebieden die aansluiten bij de doelstellingen en de gekozen strategische optie

- 6) inschatting resultaten – op basis van de toepassingsgebieden wordt een inschatting gemaakt van de verwachte resultaten.
- 7) financiële analyse – de financiële inzicht geeft inzicht in de verwachte opbrengsten (op basis van de doelstellingen en verwachte resultaten) en een overzicht van de kosten. De financiële analyse is een belangrijke parameter bij de te nemen investeringsbeslissing of toekenning van budget.

Indien de marketingmanager bovenstaande stappen doorloopt en advies vraagt bij de onderdelen waar zijn kennis en ervaring onvoldoende zijn om tot een gedegen uitwerking te komen zal dit resulteren in een effectieve mobile marketingstrategie.

Mobile marketing kent vele toepassingsgebieden en de impact van mobile neemt steeds verder toe. De marketingmanager dient hierop in te spelen door binnen de definitie van de (online) marketingstrategie ook naar het mobiele kanaal te kijken. Ook als er geen voor de hand liggende toepassingen zien met mobile marketing. Mobile marketing is namelijk meer dan alleen adverteren. Het model van de strategische opties geeft snel inzicht in de positie van de organisatie en mogelijke toepassingsgebieden. Om een effectieve mobile marketingstrategie op te stellen is specialistische kennis nodig en het vragen van advies bij specifieke stappen leidt tot een beter resultaat. Vooral bij het koppelen van doelstellingen en de toepassingsgebieden aan de technische mogelijkheden en het klantgedrag kan lastig zijn indien er beperkte ervaring is met mobile marketing.

De adviseur dient een specialist te zijn in het koppelen van de vier factoren. Daarnaast dient de adviseur de marketingmanager informatie te verschaffen op basis waarvan eerlijke te verwachten resultaten kunnen worden gebruikt in de financiële analyse. Op die manier kan de marketingmanager, met het advies van de adviseur, een effectieve mobile marketingstrategie opstellen die zal leiden tot het behalen van doelstellingen.

3. Inleiding

De toepassing van mobile marketing instrumenten is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Waar het bij veel organisaties echter nog aan ontbreekt, is een mobile marketingstrategie. Organisaties ontwikkelen mobile sites, apps en andere mobiele toepassingen zonder echt rekening te houden met de impact die dit heeft op de bedrijfs- of marketingstrategie.

Tegelijkertijd neemt de impact van mobiele technologie toe. Niet alleen in het dagelijks leven van de consument, maar ook de impact die mobile marketing kan hebben bij het behalen van doelstellingen. Dit leidt ertoe dat steeds meer organisaties zich oriënteren op de ontwikkeling van een mobile marketingstrategie.

Bij het opstellen van een mobile marketingstrategie gaat het niet alleen om het toe kunnen passen van de marketingtheorie. Het begrijpen van de mogelijkheden die mobiele technologie biedt is minstens zo belangrijk. Bovendien is er een gebrek aan modellen die helpen bij het inventariseren van de kansen om waarde te creëren voor de klant door het inzetten van mobiele technologie.

Het gebrek aan een bruikbaar model en stappenplan, specifiek voor mobile marketing, leidt ertoe dat er eenzelfde aanpak wordt gehanteerd als in de beginperiode van het internet.

3.1. Aanleiding

Steeds meer organisaties zien in dat mobile marketing een belangrijke rol speelt in hun dienstverlening. De vraag die hierbij naar boven komt is wat die rol is en hoe mobiel een onderdeel kan worden van de dienstverlening.

Mobiel is echter een nieuw kanaal voor veel marketeers. Initiatieven zijn veelal gericht op communicatie en advertising. Toch laten toepassingen als mobiel bankieren en mobile commerce toepassingen zien dat er veel meer mogelijk is. De behoefte aan een mobile marketingstrategie neemt hierdoor toe.

3.1.1. De internetbubbel versus de mobiele markt

Er is een parallel te trekken tussen de opkomst van het internet en de huidige ontwikkeling van mobile marketing. Hoewel de impact veel kleiner is dan die van het internet blijkt dat de ontwikkeling vele malen sneller is gegaan.

3.1.1.1. The grassroots

De ontwikkeling van het internet kan opgedeeld worden in 4 fasen (Jelassi & Enders, 2008). De eerste fase is "the grassroots". In deze fase was er nog geen World Wide Web zoals we dat vandaag de dag kennen. Sommige organisaties konden zich een verbinding veroorloven, maar de mogelijkheden waren minimaal en de investeringen waren zeer hoog. De mogelijkheden tot het creëren van waarde waren dan ook beperkt.

Deze periode is vergelijkbaar met de periode waarin mobiele telefoons nog enkel bestonden in de vorm van "autotelefoons" en ze enkel geschikt waren om te bellen. De prijzen van de toestellen waren hoog, de kosten voor het bellen waren hoog en de dekking was slechts beperkt.

3.1.1.2. The Rise

De fase volgend op The Grassroots is The Rise. Deze fase start ongeveer in 1995. In de 5 jaar die daarop volgen draait het niet om business modellen, maar om metrics als 'click-through-rates' en 'number of eyeballs'. Kleine internet start-ups ontvangen gigantische investeringen zonder dat er echt wordt nagedacht over hoe dat geld ooit terugverdiend gaat worden. Het resultaat was dat indexen als de Nasdaq snel stegen en dat hierdoor nog meer investeerders werden aangetrokken. Deze investeerders waren vooral bang om de boot te missen.

In deze tijd waren bedrijven het over één ding eens; als serieus bedrijf moest je een website hebben. Deze websites bestonden uit weinig meer dan een overzicht van het productaanbod en informatie over het bedrijf.

Als we nu kijken naar mobile marketing zien we een soortgelijke trend. De trend ontstond ongeveer in 2008 met de lancering van de iPhone 3G. Bedrijven zagen de penetratie van smartphones groeien en veel media aandacht voor nieuwe app lanceringen. Er ontstond een wildgroei aan mobiele applicaties. Het gros van deze applicaties hadden slechts een zeer beperkte toegevoegde waarde. Echter was het lanceren van een applicatie voldoende om aanzienlijke aandacht van de media te realiseren.

Mobile App developers groeiden in hoog tempo en investeerders staken veel geld in start-ups. De investeringen waren kleiner dan die tijdens de opkomst van het internet, maar waren nog steeds fors. Deze opkomst viel echter wel samen met de economische crisis. Je kunt je dus afvragen of de investeringen niet hoger zouden zijn geweest in een tijd van economische welvaart. Daarnaast zou het natuurlijk kunnen dat er lering is getrokken uit de internethype.

3.1.1.3. The Crash

Zoals eerder gebeurde met het internet vindt er nu een crash plaats van de mobiele markt. Mobile marketing agencies zijn de afgelopen jaren hard gegroeid en zijn hierdoor de vraagzijde voorbij gestreefd. Tegelijkertijd is het aantal investeringen in mobile agencies sterk afgenomen. Deze afname begon in 2012 en heeft zich in 2013 voortgezet. Het resultaat is dat veel agencies op dit moment worden overgenomen, worden gedwongen om te krimpen of failliet gaan.

3.1.1.4. The Synergy fase

In de synergy phase wordt er weer gekeken naar de fundamenten van de marketing. Er moet waarde gecreëerd worden. Dit houdt in dat de focus verschuift naar de opbrengsten. De toepassingen van mobiele technologie wordt steeds concreter. Het resultaat is dat organisaties die een sterke positie hebben in de internet branche de tijd nu rijp zien om in mobiel te stappen. Web bureaus vergroten hun mobiele business units en integrators beginnen met de ontwikkeling van business apps.

3.2. Probleemstelling

Met het aanbreken van de Synergy fase groeit de vraag naar een strategische benadering van mobile marketing. De marketeer beseft dat mobile marketing een bijdrage kan leveren aan het behalen van doelstellingen.

In 2008 kwam de eerste iPhone en begon een explosieve groei van het gebruik van mobiel internet door consumenten. Vanaf 2011 zien we dat er meer gekeken wordt naar de

business case achter mobiele toepassingen. Om een business case op te kunnen stellen moeten marketing managers echter eerst een mobile marketingstrategie ontwikkelen.

Ik help de marketing manager met het bedenken van mobile marketing toepassingen, maar meer op tactisch niveau dan op strategisch niveau. Een aantal van de klanten vraagt nu om advies bij het opstellen van hun mobile marketingstrategie. Ik heb echter onvoldoende inzicht in de wijze waarop een mobiele strategie tot stand komt en welke informatie daarbij nodig is.

Deze situatie doet zich vooral voor wanneer de opdrachtgever zich op een hoger niveau in de organisatie bevindt. Zij willen een mobile marketingstrategie als leidraad voor de rest van de organisatie of als onderdeel van bijvoorbeeld de online marketingstrategie.

Om hen te kunnen adviseren moet duidelijk zijn hoe een effectieve mobile marketingstrategie tot stand komt en welke strategische opties er zijn.

3.2.1. Probleemformulering

Welke eisen stellen marketing managers aan advies rond een mobile marketingstrategie?

3.2.2. Doelstelling

Vaststellen van een stappenplan dat leidt tot een effectieve mobile marketingstrategie.

3.2.3. Centrale vraag

Welke stappen moet een adviseur met een marketing manager doorlopen om te komen tot een effectieve mobile marketingstrategie?

Middels deskresearch, literatuuronderzoek en veldonderzoek wordt een antwoord verkregen op de centrale vraag.

De deelvraag voor mijn deskresearch is:

- Welke doelen streven marketing managers na met mobiele marketing?

De deelvragen voor mijn literatuuronderzoek zijn:

- Wat is mobiele marketing?
- Welke rol speelt mobiele marketing binnen de marketing strategie?
- Hoe stel je een effectieve mobiele marketing strategie op?

Tot slot zijn deelvragen voor mijn veldonderzoek:

- Wat verstaan marketingmanagers onder een mobile marketingstrategie?
- In welke mate beoordelen marketing managers de strategische opties als toepasbaar en relevant?
- Wat verwacht een marketing manager wanneer hij advies vraagt bij het opstellen van een mobile marketingstrategie?

4. Situatieanalyse

Zoals eerder gezegd zien we op dit moment een grote verschuiving binnen mobile marketing. Dit is terug te brengen tot een aantal trends. Eerst zullen we echter kijken naar de positie die mobile marketing heeft op de agenda van de marketeer.

- 80% van de marketeers geeft aan dat mobile een belangrijk onderdeel is in de marketing mix
- 66% geeft aan dat mobile marketing heeft geleid tot een vergroting van het bereik
- 51% van de marketeers maakt gebruik van mobile apps en mobile sites binnen het mobile marketing programma

Echter, ondanks dat 80% aangeeft het belangrijk te vinden heeft slechts 42% een mobile marketingstrategie. De reden hiervoor is het gebrek aan budget, expertise of technische kennis/capaciteit (Vhora & Narayanan, 2013).

4.1. Trends

De volgende trends hebben invloed op mobile marketing.

4.1.1. Technologische trends

Aangezien de oorsprong van mobile marketing een technologische ontwikkeling is kijken we eerst naar de trends op het technologische niveau. Op dit niveau zien we ontwikkelingen op het gebied van smart devices, augmented reality, Near-field-communication (NFC) en Quick Response (QR) codes. Dit zijn typische mobiele ontwikkelingen. Een andere ontwikkeling uit een breder toepassingsgebied is Big Data.

De ontwikkeling van mobiele telefoons op hardware gebied stagneert. De ontwikkeling is meer gericht op het verbeteren van de hardware dan op echte innovatie. Voor tablets geldt dit hetzelfde. Tegelijkertijd komt er echter een nieuwe generatie hardware opzetten die gebruik maakt van de mobiele telefoon en de mogelijkheden daarvan verlengt of gebruiksvriendelijker maakt. Dit zijn smart devices als Google Glass (slimme bril), FitBit (smart sensor) en Samsung Gear (smartwatch) (Woollaston, 2014).

De ontwikkeling van deze apparaten wordt gedreven doordat sensoren steeds kleiner en goedkoper worden. Tegelijkertijd neemt ook de snelheid van het draadloze netwerk toe en is de weg ook vrij voor meer data intensieve diensten.

Een andere trend is Augmented Reality. De toepassingen van dit moment zijn nog beperkt, maar in combinatie met bijvoorbeeld Google Glass kan het een belangrijke technologie worden. Augmented reality draait om het plaatsen van een digitale laag over de echte wereld. Een praktisch voorbeeld is de mobiele applicatie van Ikea. Zij hebben een applicatie ontwikkeld waarmee de gebruiker meubels in de woonkamer kan "plaatsen". Andere toepassingen zijn bijvoorbeeld gericht op informatievoorziening bij bepaalde werkzaamheden of gepersonaliseerde advertising op billboards via Google Glass (Otto R., 2013).

NFC is een technologie die het mogelijk maakt om over korte afstand te communiceren met twee hardwarecomponenten. Doordat NFC alleen werkt over een zeer kleine afstand en voldoende mogelijkheden biedt om de communicatie te beveiligen is het zeer geschikt voor bijvoorbeeld betaaltoepassingen. Het brengt het concept van de mobiele telefoon als

portemonnee een stukje dichterbij. NFC is daarnaast bruikbaar voor praktische toepassingen als bijvoorbeeld toegangscontrole. Steeds meer mobiele telefoons bezitten een NFC-chip waardoor het voor organisaties steeds interessanter is om hier toepassingen voor te ontwikkelen (Otto R. , 2013).

QR codes zijn barcodes. Ten opzichte van de traditionele barcodes op bijvoorbeeld verpakkingen kunnen ze echter aanzienlijk meer informatie bevatten. Dit maakt het mogelijk om er bijvoorbeeld een URL in op te nemen. De QR code wordt dan ook gebruikt om de offline wereld te verbinden met de online wereld. QR codes worden bijvoorbeeld toegepast in tijdschriften om meer content beschikbaar te stellen bij een bepaald artikel (Petersen, 2012). De QR code maakt het mogelijk om content beschikbaar te stellen, maar de gebruiker ook veel meer inzicht te geven in de context.

Big Data is momenteel een veel besproken onderwerp. Wat het is kan het beste uitgelegd worden aan de hand van een voorbeeld van Amazon (Raffo, 2011):

- De database met alle transacties is geen Big Data. Deze enorme database bevat gestructureerde informatie met slechts een zeer beperkte potentie tot het toevoegen van waarde.
- De database met het gedrag van bezoekers (klik- en koopgedrag) is wel Big Data. Deze pluriforme data maakt het mogelijk om middels analyse het gedrag van andere bezoekers te voorspellen en zo gerichte aanbiedingen te doen. De data voegt dus waarde toe.

Mobile en Big Data zijn belangrijk voor elkaar. Aan de ene kant kan middels Big Data meer inzicht worden verkregen in de kansen die mobiel te bieden heeft. Aan de andere kant maakt mobiel het mogelijk om nog meer informatie te verzamelen in de database. In het voorbeeld van Amazon komt hier bijvoorbeeld ook locatie bij.

4.1.2. Sociale trends

In een tijd van individualisering komen mensen bij elkaar op social media. Deze sociale netwerken worden voornamelijk mobiel gebruikt en zijn een belangrijke aanjager van het gebruik van mobiel internet. Sociale netwerken als Facebook ondervinden concurrentie van mobile only networks zoals WeChat en Instagram. Ook bedrijven zien deze ontwikkeling. Ze hebben toegang tot een consument op ieder moment van de dag. De mobiele telefoon speelt dus een belangrijke rol in het leven van de consument. Het staat centraal in de communicatie met de hele omgeving (Nielsen, 2014).

De constante communicatie met de omgeving maakt het voor bedrijven mogelijk om constant in contact te staan met de consument. Voor veel organisaties ontstaat er een direct kanaal naar de consument waardoor organisaties veel kunnen leren over hun doelgroep en hun behoeften.

Daarnaast zijn mobiele devices een belangrijk onderdeel geworden van de levensstijl van gebruikers. Het is het meest persoonlijke device. Dit biedt uitzonderlijke kansen voor een organisatie. Een relatie aangaan met een gebruiker via de mobiele telefoon is namelijk vele malen persoonlijker dan via welk ander device dan ook (Nielsen, 2014).

De impact van mobiele devices op het koopgedrag van consumenten is enorm. Niet alleen biedt het de mogelijkheid om direct via de mobiele telefoon aankopen te doen, maar het maakt het ook mogelijk om in de winkel op te zoeken of een product online niet

goedkoper te krijgen is. De mobiele telefoon is hierdoor niet meer weg te denken uit het koopproces en kan zowel een kans als een bedreiging vormen voor veel organisaties.

4.1.3. Demografische trends

Op dit moment is de penetratie van smartphones nog vrij laag binnen de groep boven de 50 jaar oud, maar dit neemt snel toe. Daarnaast zijn er nog iets meer mannen die gebruik maken van mobile devices dan vrouwen. Aangezien het grootste aandeel van de mobile devices (de smartphone), maar een korte levensduur heeft groeit het aandeel zeer hard zoals in onderstaand overzicht te zien is (Google Inc., 2013)

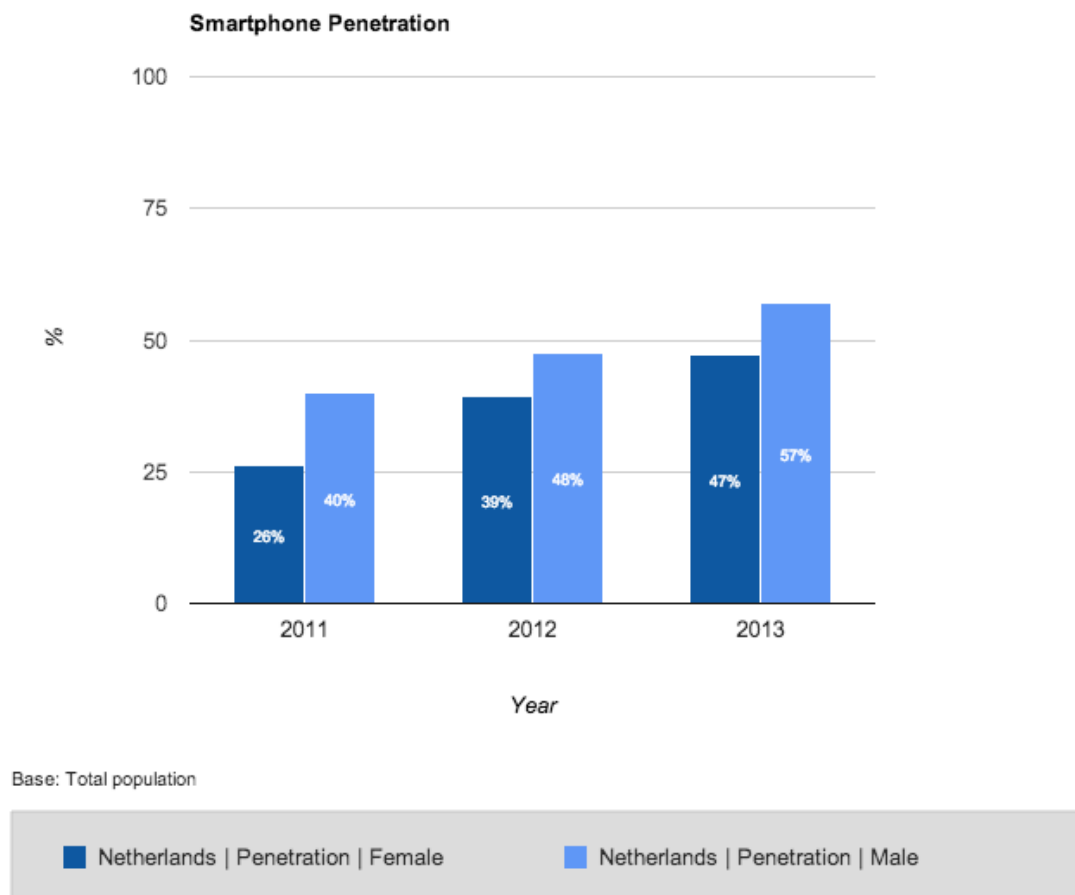


Fig. 1 - Smartphone penetratie in Nederland (Google Inc., 2013)

4.1.4. Economische trends

De crisis waarin de economie verkeert zorgt nog steeds voor druk op het marketingbudget. Tegelijkertijd kijken organisaties naar mogelijkheden om kosten te drukken. Mobile marketing heeft dus enerzijds te lijden onder de crisis terwijl aan de andere kant juist een sterkere vraag ontstaat. De verwachting is dat de ICT sector een sterkere groei zal laten zien dan andere sectoren (Nederland ICT, 2013). Mobile marketing is een belangrijke driver van deze groei en wordt gezien als een sterke groeimarkt.

4.2. De markt voor Mobile marketing

De geaggregeerde marktfactoren geven inzicht in de aantrekkelijkheid van de markt. Ze zijn gericht op de omgeving van de organisatie op meso-niveau.

4.2.1. Marktomvang en groei

De marktomvang voor mobiele applicatieontwikkeling en aansluitende dienstverlening is niet bekend. Na een daling in 2012 blijven de bestedingen in 2013 naar verwachting gelijk. De markt voor softwareontwikkeling groeit en de opkomst van de ontwikkeling van mobiele applicaties zet door. Ondanks dat de precieze omvang niet bekend is, lijkt er sprake van een enorme groeimarkt (Nederland ICT, 2013). De markt voor mobile marketingadvies groeit hierin mee.

4.2.2. Bedrijfstakstructuurfactoren

Binnen de bedrijfstakstructuurfactoren kijken we naar winstgevendheid van de branche en de concurrentieniveau. Voor dit laatste maken we gebruik van het vijfkrachtenmodel van Porter (Porter, 1998).

4.2.2.1. Winstgevendheid

Er valt te stellen dat de winstgevendheid in de branche relatief laag is. Dit wordt veroorzaakt door hoge vaste lasten en stevige concurrentie. Deze concurrentie wordt vooral veroorzaakt door relatief kleine partijen die tegen lagere kosten kunnen leveren in vergelijking met de grotere partijen. De overhead van deze partijen heeft namelijk een sterke impact op de prijs bij relatief kleine projecten. Het gevolg daarvan is dat in het hogere segment de concurrentie aan moet worden gegaan met integrators als Sogeti, Capgemini en Ordina. Er zijn echter geen duidelijke cijfers die deze mening ondersteunen.

4.2.2.2. Het 5 krachtenmodel van Porter

Het model van Porter geeft inzicht in de mate van concurrentie in de bedrijfstak. Hiervoor worden 5 krachten onderscheiden die uiteindelijk leiden tot inzicht in de concurrentie en een potentiële strategie.

4.2.2.2.1. *Dreiging van nieuwe toetreders*

De dreiging van nieuwe toetreders is groot aan de onderkant van de markt. Kleinere partijen die relatief goedkoop zijn kunnen snel referenties opbouwen. Nieuwe toetreders hebben in het hogere segment te maken met twee drempels, namelijk personeel en referenties. Daarnaast is de communicatie richting de markt slechts beperkt.

De eerste is het vinden van personeel. Er zijn in de markt weinig specialisten op het gebied van mobile marketing. Door de ontwikkeling van de bedrijfstak hebben specialisten nog veelal een technische focus. Hierdoor zijn mobile marketeers schaars.

De tweede drempel is de referenties. Referenties spelen een belangrijke rol bij het aantrekken van nieuwe klanten. Het gebrek aan relevante referenties of cases kan voor toetreders een drempel vormen om grote klanten aan te trekken.

Een belangrijk onderscheid tussen de verschillende spelers in de markt is de kennis waarover zij beschikken. Dit kan bijvoorbeeld kennis zijn op het gebied van specifieke brancheoplossingen of kennis op het gebied van bestaande systemen. De referenties worden gebruikt om een inschatting te maken van het kennisniveau van de aanbieder.

4.2.2.2.2. *Onderhandelingsmacht afnemers*

De macht van afnemers is relatief groot door het grote aantal aanbieders. In veel gevallen is er dan ook sprake van een uitvraag bij meerdere partijen. In deze pitches worden verschillende partijen gevraagd een aanbieding te doen om zo de partij te vinden die het beste aansluit bij de wensen van de afnemer.

4.2.2.2.3. *Onderhandelingsmacht leveranciers*

Leveranciers spelen een beperkte rol in de branche. Ze hebben een minimale impact op de primaire processen.

4.2.2.2.4. *Dreiging van substituten*

Dreiging van substituten komt voor wanneer een organisatie de noodzaak van een mobile marketingstrategie niet inziet. In dat geval zal er bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van een andere partij die gespecialiseerd is in marketingstrategie, maar geen specifieke ervaring heeft met mobiel. Een alternatief is dat er geen mobile marketingstrategie wordt ontwikkeld, maar dat tactische exploitatie wordt gedaan vanuit een marketingstrategie of online strategie.

4.2.2.2.5. *Intensiteit van concurrentie*

De intensiteit van concurrentie wordt bepaald door het aantal aanbieders, de mate van productdifferentiatie, de concentratiegraad en de samenwerking binnen de markt.

Het aantal aanbieders van mobile marketingstrategie is divers. We kunnen onderscheid maken tussen adviesbureaus, mobile marketing bureaus, web bureaus, reclamebureaus en IT leveranciers.

Op het mobile marketing bureau na komen deze partijen uit een andere branche en voor hen is mobiel een (klein) onderdeel van de dienstverlening. Deze partijen hebben de neiging om mobiel te benaderen vanuit hun eigen specialisme. Het resultaat hiervan is dat een IT dienstverlener de nadruk zal leggen op de technische aspecten van de mobile marketingstrategie en dat een reclamebureau de nadruk zal leggen op mobile promotion.

4.2.3. **Concurrentenanalyse**

De concurrentenanalyse kijkt naar de concurrentie. Het doel is inzicht krijgen in de sterke en zwakke punten van de concurrenten.

Wanneer we kijken naar concurrenten ontstaat de neiging om hen te zien als een bedreiging. Veel van de concurrenten zouden echter ook partners kunnen zijn om mee samen te werken.

4.2.3.1. *Identificatie van concurrenten*

Het identificeren van concurrenten kan afnemersgeoriënteerd (vanuit het oogpunt van de afnemer) of concurrentiegeoriënteerd (vanuit het oogpunt van de organisatie, op basis van marktkennis). Het voordeel van een afnemersoriëntatie is dat men zich minder laat leiden door eigen vooroordelen. Het is niet ondenkbaar dat een onderneming blind wordt voor bepaalde vormen van concurrentie die een potentiële bedreiging vormen. De afnemers oriëntatie heeft als nadeel dat de afnemer wellicht minder zicht heeft in de toekomstige vormen van concurrentie.

Om tot een compleet beeld van de concurrentie te komen maken we een combinatie van beide vormen. Hierbij gaat we uit van concurrenten die kunnen worden onderscheiden op basis van input van de afnemer, maar verrijken we deze lijst met eigen inzicht.

1. Full service mobile agencies – dit zijn partijen die een brede dienstverlening aanbieden. Van strategisch/marketing advies tot technische realisatie en onderhoud.
2. Integrators – dit zijn over het algemeen grote organisaties die grote softwaresystemen ontwikkelen en beheren. Mobiel is een onderdeel van hun aanbod.

3. Software ontwikkelaars – software ontwikkelaars lijken op integrators, maar zijn kleiner. Ze specialiseren zich over het algemeen in een bepaalde techniek en mobiel is een uitbreiding van hun dienstverlening.
4. Web bureaus – web bureaus ontwikkelen websites, maar hun aanpak ligt dicht tegen die van mobiele bureaus. Het is, in hun ogen, dan ook een kleine stap naar mobiel die ze vaak maken.
5. Zelfstandigen – deze groep bestaat uit freelancers. De concurrentie komt vooral van marketing consultants die ook mobile marketingstrategie aanbieden. Zelfstandigen die mobile marketingstrategie advies aanbieden komen in Nederland nog relatief weinig voor.

4.2.3.2. Doelstellingen van concurrenten

De doelstellingen van de concurrenten zijn relatief homogeen. Het advies dient uiteindelijk te leiden tot een toename van de afzet doordat ook andere diensten worden afgenomen (uitvoering van de strategie). Voor de zelfstandigen is die doelstelling niet van toepassing.

4.2.4. Afnemersanalyse

Bij het uitvoeren van de afnemersanalyse kijken we naar de afnemers van strategisch mobile marketingadvies. We volgen hierbij de 6W indeling van Ferrell (Ferrell & Hartline, 2012).

Klanten voor mobile marketing zijn te vinden in de volgende branches (Berenschot, 2013): Zakelijke dienstverlening, financiële dienstverlening, retail, agro/food en publieke en maatschappelijke organisaties. Branches waar mobile marketing niet of nauwelijks wordt toegepast is in de industrie.

Wanneer we kijken naar de klant waarmee zaken worden gedaan zien we dat mobile marketing vooral op de agenda staat bij directies/commercieel management, marketing-specialisten en salesfunctionarissen. In veel mindere mate staat mobile marketing op de agenda bij communicatiespecialisten (Berenschot, 2013).

De wijze waarop marketeer smobile marketing inzetten en hoe zij hun budget besteden verschilt (Peterson & Bakopoulos, 2013): 68% besteedt een gedeelte van het budget aan mobile advertising, 61% investeert in data en analytics voor mobile marketing, 67% investeert in het creëren van mobiele assets (websites, apps, etc) en 61% investeert in consultants en bureaus om een mobile marketing strategie op te stellen. Hierbij gaat het om marketeers die al actief bezig zijn met mobile marketing.

Diensten worden vooral gekocht in de lokale markt. Er wordt gezocht naar een partij die geografisch gezien in de buurt gevestigd is.

Uit eigen ervaring kan ik concluderen dat een klant vaak op zoek gaat naar mobile marketing wanneer er een idee is voor een toepassing. Men bedenkt zich dat ze dit niet zelf kunnen en gaan vervolgens op zoek naar een mobile marketing bureau. De klant voor advies op het gebied van mobile marketingstrategie koopt dit op het moment dat het tijd wordt om de budgetten voor volgend jaar in te dienen of op het moment dat ze een meer volwassen aanpak voor mobile marketing willen hanteren.

Klanten hebben kunnen kiezen uit het aannemen van personeel of het inhuren van een externe adviseur (Forrester Research, 2013). De reden dat klanten kiezen voor een externe adviseur zijn tweeledig. In eerste instantie kiezen ze voor een adviseur omdat ze

nog niet de noodzaak zien om iemand in dienst te nemen voor mobile marketing en de bestaande marketeers hebben een onvoldoende kennisniveau om mobile marketing zelf op te pakken. De reden dat ze vervolgens kiezen voor een mobile marketingspecialist is vooral om dit gebrek aan kennis (op het gebied van mogelijke toepassingen, technische vraagstukken en het ROI vraagstuk) op te vullen.

Potentiele klanten die niet kiezen voor het inhuren van een mobile marketingadviseur doen dit omdat ze van mening zijn dat een andere bestaande leverancier dit ook kan leveren of omdat men verwacht dat de kosten niet opwegen tegen de baten.

4.2.4.1. Segmentatie

Mobile marketing wordt ingezet door bedrijven. Zodoende wordt er enkel gekeken naar de B2B markt. Hieronder is omschreven welke segmentatiecriteria gehanteerd worden volgens het model van Bonoma en Shapiro (Bonoma & Shapiro, 1983).

1. Demografisch
 - a. Bedrijfstak: iedere bedrijfstak kan in meer of mindere mate gebruik maken van mobiele toepassingen.
 - b. Bedrijfsomvang: overheid, corporate en grotere partijen binnen MKB. Voor deze partijen weegt de investering op tegen de eventuele opbrengsten.
 - c. Locatie: Nederland
2. Gebruiksvariabelen
 - a. Technologie: klanten die behoefte hebben aan advies bij mobile marketing-strategie.
 - b. Klantcapaciteit: organisaties die hun ICT op orde hebben en zien dat mobile marketing een belangrijke rol kan spelen zullen eerder behoefte hebben aan advies. Organisaties met een gebrek aan kennis op het gebied van mobile marketing zijn hierbij met name interessant.
3. Inkoopbenadering
 - a. Inkooporganisatie: centraal geregelde inkoop.
 - b. Soort relatie: er is een sterke relatie met de klant. De strategie betreft de kern van de dienstverlening en een goede samenwerking is dus essentieel.
 - c. Inkoopcriteria: per branche zijn er verschillende in de criteria die gehanteerd worden bij het selecteren van een leverancier. Prijs is vaak belangrijk, maar ook kwaliteit en snelheid van levering zijn essentieel.
4. Situatie gebonden factoren
 - a. Ordergrootte: de ordergrootte is afhankelijk van de branche en de volwassenheid van de klant. Een nieuwe klant zal beginnen met een klein traject om te zien wat de kansen zijn. Een klant die al ervaring heeft met mobiele ontwikkeling zal meer de diepte in willen.
5. Persoonlijke karakteristieken
 - a. Mate van gelijkenis met leverend bedrijf: binnen sommige bedrijfstakken (vooral in bijvoorbeeld de software branche) is de gelijkenis groot. In andere branches geldt dit in veel mindere mate.
 - b. Leverancierstrouw: op het moment dat er een strikt beleid is met betrekking tot inkoop is de leverancierstrouw lager. Dit komt met name naar voren bij de overheid.

4.2.4.2. Doel van de klant

Het doel van de klant is het succesvol inzetten van mobile marketing. Dit houdt in dat de klant advies inwint om zo de kans te vergroten dat hij zijn doelstellingen behaalt. Naar de doelstellingen van mobile marketing wordt gekeken in het volgende hoofdstuk.

4.2.4.3. Toekomst (verwachtingen)

Mobiel is voor de meeste klanten een relatief nieuw kanaal. Na de gebruikelijke initiatieven met als doel het opdoen van ervaring is het doel in toenemende mate essentieel voor het beschikbaar stellen van budget. De verwachting is dat in de toekomst het doel steeds belangrijker wordt zoals dat ook het geval is geweest met websites. Daarnaast gaat mobiel een steeds belangrijkere rol spelen bij veel bedrijven om direct in contact te komen met de klant. Voor veel bedrijven is dit erg belangrijk. Het stelt ze in staat om direct te communiceren met hun klanten zonder dat ze hierbij rekening hoeven te houden met de spelers in het verkoopkanaal richting de consument. Dit houdt in dat er een steeds grotere vraag is naar advies bij het succesvol inzetten van mobiel binnen de strategische kaders van de organisatie.

5. Desk research

Mobile marketing wordt op dit moment al door veel organisaties ingezet. Welke doelen marketingmanagers nastreven met de inzet van mobile marketing wordt in kaart gebracht.

5.1. Doelstellingen

Er zit een groot verschil in de doelstellingen die worden gehanteerd voor mobile. Een rapport van de Mobile Marketing Association (MMA), in samenwerking met Neustar, laat zien dat dit voortkomt uit de ervaring die een organisatie en de marketeer heeft met mobile marketing. Marketeers met een beperkte ervaring, op het gebied van mobile marketing, maken vooral gebruik van tactische toepassingen aan de bovenzijde van de funnel (lead generatie en promotie). Marketeers met meer ervaring spelen ook meer in op de operationele aspecten en de onderzijde van de funnel (procesoptimalisatie, loyaliteit en sales) (Peterson & Bakopoulos, 2013).

Doelen die marketingmanager nastreven met mobile marketing kunnen onderverdeeld worden in 5 categorieën (Peterson & Bakopoulos, 2013). De doelstellingen met respectievelijk het percentage respondenten dat aangeeft deze doelstellingen te hanteren zijn: branding (40%), leadgeneratie (36%), sales (45%), customer service (45%) en loyaliteit en retentie (48%).

5.1.1. Branding

De mobiele telefoon is een persoonlijk device en dat maakt het een sterk medium om een merk te laden. Volgens een rapport van Distimo hadden 92 van de 100 sterkste merken in 2013 een mobiele applicatie (Hezemans, 2013). Hoewel met veel van die applicaties meerdere doelen worden nagestreefd blijft het versterken van het merk een belangrijk doel. Dit uit zich in een relatief groot aanbod van games, navigatie en lifestyle applicaties rondom merken. Voorbeelden uit de automotive industrie zijn K-Racer van Kia, RoadMovies van Honda en BMW Remote van BMW.

5.1.2. Leadgeneratie

Mobile marketing wordt veel ingezet voor het genereren van leads. Veel marketingmanagers gebruiken hun website al met dit doel en vertalen dit ook naar het mobiele kanaal. Volgens een rapport van Deloitte (Deloitte, 2013) werd in 2012 voor USD159 miljard aan omzet gerealiseerd in de retailsector in de Verenigde Staten met leads die via een mobiel device gegenereerd waren. Dit staat in schril contrast tot de USD12 miljard aan omzet die de retailsector realiseerde middels mobiele transacties.

Voorbeelden van leadgeneratie via het mobiele kanaal zijn ook weer te vinden in de automotive industrie. De mobiele sites van Volkswagen en Seat in Nederland zijn voornamelijk gericht op het aanvragen van brochures of proefritten door potentiële klanten.

5.1.3. Transacties

Het realiseren van transacties via het mobiele kanaal is beter bekend als mCommerce. Voorbeelden zijn Pathé Mobiel (bioscoopkaartje kopen), de mobiele site van een online webshop als Coolblue, maar ook het openen van een rekening bij MoneYou. Ook hier is te zien dat als transacties al verlopen via de website dat mobiel een logisch kanaal is om uit te breiden.

5.1.4. Customer service

De mobiele telefoon maakt het mogelijk om, onafhankelijk van locatie en tijd, real-time te communiceren met een individu. Dit maakt het mobiele kanaal een sterk kanaal om de customer service te verbeteren. Tegelijkertijd verwacht de consument dat hij via het kanaal van zijn voorkeur in contact kan komen met een organisatie. Dit dwingt de marketeer om via de verschillende kanalen, toestelonafhankelijke communicatie in te zetten. Dit is dan ook een van de redenen dat veel marketingmanagers een sterke focus hebben op het verbeteren van de customer service via het mobiele kanaal (Leggett, 2013).

5.1.5. Loyaliteit en retentie

Loyaliteit en retentie zijn twee verschillende dingen, maar toch worden ze vaak samen genoemd. Het loyaliteitsprogramma van Starbucks is een goed voorbeeld van de succesvolle toepassing van mobile marketing om zowel loyaliteit als retentie te stimuleren (Kats, 2012). Het Starbucks programma is gebaseerd op het sparen van punten binnen een persoonlijk account. Iedere keer dat een klant een aankoop doet worden punten gespaard. Loyaliteit wordt gestimuleerd door het bieden van voordelen aan regelmatig terugkeren bezoekers. Ze worden beloond voor het vaker doen van een aankoop. Tegelijkertijd worden deze aanbiedingen naar de klant verzonden via het mobiele kanaal. Dit stimuleert de retentie. Het aantal contactmomenten wordt verhoogd en door de speciale aanbieding wordt loyaliteit gestimuleerd.

5.2. Conclusie

De doelen die marketingmanagers nastreven met mobile marketing zijn onder te verdelen in vijf categorieën. Dit zijn branding, leadgeneratie, transacties, customer service en loyaliteit en retentie.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat de inzet van mobile marketing sterk samenhangt met de ervaring. Een marketingmanager met meer ervaring op het gebied van mobile marketing zal doelstellingen hanteren die meer gericht zijn op het gehele proces van de doelgroep. Dit in tegenstelling tot een marketingmanager met minder ervaring. Hier zal de focus meer liggen op de "voor de hand liggende" stappen in het proces.

6. Literatuurstudie

De doelen die marketeers nastreven met mobile marketing vragen om een strategische aanpak. Hierbij dient echter duidelijk te zijn wat mobile marketing is, welke rol mobile marketing speelt binnen de marketingstrategie en hoe je vervolgens een effectieve mobile marketingstrategie opstelt.

6.1. (Mobile) marketing

In dit hoofdstuk kijken we eerst naar de definitie van marketing en bestaande definities van mobile marketing.

Eerst de definitie van marketing. Dit doen we aan de hand van twee definities, die van de American Marketing Association en de definitie van Bronis Verhage.

Marketing volgens de American Marketing Association:

"Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large." (American Marketing Association, 2013)

Een definitie die veel met het bovenstaande overeenkomt is de definitie van Bronis Verhage:

"Marketing omvat de – op de markt afgestemde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten, diensten of ideeën en andere activiteiten die de klanten toegevoegde waarde bieden, en planmatig leiden tot een hogere omzet of andere gewenste respons, een goede reputatie van de organisatie, en een duurzame relatie met de doelgroepen, waarbij alle belanghebbenden hun doelstelling bereiken." (Verhage, 2009)

Uit deze definities volgt heel kort geformuleerd dat marketing gaat om het aanbieden van producten en diensten die aansluiten bij het de behoefte van de afnemer. Oudere definities van mobile marketing sluiten hier slechts deels op aan.

De definitie van mobile marketing volgens Westlund is als volgt:

"The use of wireless media as an integrated content delivery and direct response vehicle within a cross-media marketing communications program" (Westlund, 2006)

Andere definities uit die tijd van bijvoorbeeld Matti Leppäniemi in zijn artikel over de factoren die invloed uitoefenen op de acceptatie van mobiel advertising (Leppäniemi & Karjalainen, 2005) zijn sterk gericht op communicatie en het overbrengen van een boodschap. Het gaat dus alleen om communicatie.

In 2009 heeft de Mobile Marketing Association zijn definitie van mobile marketing aangepast.

"Mobile Marketing is a set of practices that enables organizations to communicate and engage with their audience in an interactive and relevant manner through and with any mobile device or network." (Mobile Marketing Association, 2009)

Wat opvalt aan deze definities is dat ze sterk gericht zijn op een enkel aspect van marketing. Namelijk de communicatie. Hieruit zou men af kunnen leiden dat mobile marketing

alleen ingezet kan worden binnen de communicatiestrategie. We zien echter in toenemende mate dat mobile marketing leidt tot toepassingen die verder gaan dan alleen communicatie. Deze toepassingen zijn bijvoorbeeld meer transactie georiënteerd of zijn van veel functionelere aard.

6.1.1. Meer dan Promotie

De definitie van marketing is veel breder dan de eerder genoemde definities. Er is dus ruimte om mobile marketing op een veel bredere wijze toe te passen. Mobile marketing kan een enorme impact hebben op alle elementen uit de marketing mix (Smutkupt, 2010).

Onderstaande voorbeelden laten zien dat mobile impact kan hebben op de gehele marketingmix.

6.1.1.1. Rabobank: mobiel bankieren en betalen

De mobiele applicatie van de Rabobank maakt een belangrijk gedeelte van de dienstverlening beschikbaar op de mobiele telefoon. De applicatie stelt de gebruiker in staat zijn rekeningen in te zien, maar hij kan ook geld overmaken (Rabobank, 2013).

Nieuwe toepassingen maken het zelfs mogelijk om direct te betalen. Door de toepassing van NFC is de Pinpas niet meer nodig en kan de mobiele telefoon gebruikt worden om te betalen voor boodschappen. Dit is een essentieel onderdeel van de core-dienstverlening van de bank (Boogert, 2013).

6.1.1.2. Pathé mobiel

Pathé is de grootste bioscoopketen van Nederland. De mobiele applicatie stelt de gebruiker in staat om informatie op te zoeken over actuele films en vertoningstijden. Bij het bezoeken van een film komt echter veel meer kijken. De mobiele applicatie van Pathé maakt het mogelijk om voor de film meer informatie over de film op te zoeken, vrienden uit te nodigen, een kaartje te kopen en je stoel te reserveren. Indien gewenst kan de mobiele telefoon je de weg wijzen naar de bioscoop waar je telefoon je entreebewijs is. Na de film kun je aan je vrienden laten weten hoe de film was en kun je zien wat er verder nog in de buurt te doen is. Pathé speelt met de mobiele applicatie in op de gehele beleving van bioscoopbezoek (Sharewire, 2013).

De twee voorbeelden tonen aan dat de toepassing van mobile marketing inderdaad verder gaat dan alleen communicatie of promotie. Diensten als Parkmobile (met je mobiele telefoon betalen voor parkeren) zijn zelfs helemaal ontwikkeld rondom de mobiele gebruiker.

Het is dus duidelijk dat mobile marketing een belangrijke rol kan spelen binnen de gehele marketing mix. Van procestoepassingen in de gehele value chain tot nieuwe business modellen met een centrale mobiele component. Mobile marketing kan toepasbaar zijn binnen de hele bedrijfsvoering van een organisatie. De volgende definitie van mobile marketing sluit hierop aan:

"Mobile Marketing omvat de – op de markt afgestemde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en/of distributie van producten of diensten specifiek voor mobiele devices, die toegevoegde waarde bieden, en planmatig leiden tot een hogere omzet of andere gewenste respons, een goede reputatie van de organisatie, en een duurzame relatie met alle belanghebbenden, waarbij alle belanghebbenden hun doelstelling bereiken."

6.2. Mobile marketing binnen de marketingstrategie

De impact van mobile marketing en mobiele technologie is in alle sectoren zichtbaar. Mobile Business Proces Redesign is een belangrijk focusgebied in zowel de primaire sector (landbouw, visserij en veeteelt) als de secundaire sector (productie). Enterprise Mobility en Mobile workforce vraagstukken komen voornamelijk terug in de secundaire sector.

De grootste sector in Westerse landen is de tertiaire sector (dienstverlening). In deze sector is er meer sprake van mobile marketing zoals we deze eerder omschreven hebben.

Voordat er gekeken wordt naar mobile marketingstrategie en er wordt besloten de bedrijfsstrategie aan te passen is het goed om een inschatting te maken van de impact die mobiele technologie heeft. Op basis van deze impact kan bepaald worden welke focusgebieden gehanteerd kunnen worden bij het definiëren van een mobile marketingstrategie. Vervolgens kan aan de hand van de Service Value Chain worden gekeken binnen welke processen mobile marketing een rol speelt.

6.2.1. De unieke eigenschappen van mobile marketing

Om een beter beeld te krijgen van mobile marketing is het belangrijk om te weten wat de belangrijkste eigenschappen van mobiele devices zijn voor mobile marketing.

1. Altijd en overal – de mobiele telefoon is niet meer weg te denken uit het dagelijkse leven. Het rapport "Dutch Smartphone User – Q3 2013" (Telecompaper, 2013) laat zien dat de penetratie van smartphones 72% bedraagt. Hiervan geeft volgens OurMobilePlanet (Google, 2013) 70% aan het huis niet te verlaten zonder smartphone. We kunnen er dus van uitgaan dat deze mensen hun telefoon praktisch altijd en overal bij zich in de buurt hebben. Bovendien is een mobiel device altijd aan. Dit is anders dan bij TV of PC/laptop. Deze devices worden uitgeschakeld na gebruik en hebben een opstarttijd. Dit in tegenstelling tot de mobiele telefoon en de tablet die met een druk op de knop direct aan zijn. Dit maakt ze beter geschikt voor snelle gebruiksmomenten en voor real-time communicatie.
2. Personalisatie – de mobiele telefoon wordt als zeer persoonlijk ervaren en zelden door een ander gebruikt dan de eigenaar (Bauer, Barnes, Reichardt, & Neumann, 2005). Het personaliseren van het toestel is dan ook belangrijk. Dit komt tot uiting in de verscheidenheid aan hoesjes, verschillende wallpapers en de beltonen. Bij volwassenen wordt dit nog meer gestimuleerd zodra er belangrijke informatie op het toestel is opgeslagen als email en contacten (Bauer, Barnes, Reichardt, & Neumann, 2005).
3. Locatie – via verschillende technieken, zoals GPS, is het mogelijk om een locatie van een consument te bepalen. Dit maakt het mogelijk om producten en diensten aan te bieden die voor die locatie relevant zijn. Bovendien krijgt content opeens een context op basis van die locatie. Zo kan een dienst gericht op verkeersinformatie onderweg relevant zijn, maar thuis niet.
4. Draadloos – in tegenstelling tot andere veelgebruikte devices zoals een desktop PC, zijn mobiele devices het grootste gedeelte van de tijd niet verbonden via een kabel met andere apparatuur.

Deze eigenschappen zorgen ervoor dat mobile marketing een ander karakter heeft dan traditionele marketing (mass marketing). Dit wordt weergegeven in een aangepaste tabel van (Shankar & Balasubramanian, 2009).

Dimensie	Mass marketing	Mobile marketing
Scope van publiek	Alle bestaande en potentiële gebruikers van ene product of dienst	Bestaande en potentiële gebruikers die toestemming hebben gegeven voor het ontvangen van berichten
Type communicatie mogelijk	Tekst, voice en video	Tekst, voice en video, maar aangepast aan het kleine scherm
Typische richting van communicatie	Marketeer – consument	Interactief en real-time tussen marketeer en consument.
Berichten op basis van locatie	Beperkt	Hoog
Metten van response	Beperkt	Hoog
Segmentatie	Beperkt	Gemiddeld
Kosten per doelgroep	Hoog	Laag

Fig. 2 – Eigenschappen mass marketing en mobile marketing (Shankar & Balasubramanian, 2009)

De tabel laat zien dat mobile marketing in verhouding tot de meer traditionele promotiemiddelen een kleiner publiek bereikt, maar (indien goed toegepast) wel een hogere kwaliteit realiseert. Dit is bovendien te staven doordat mobile marketing veel beter meetbaar is.

6.3. De situatieanalyse voor een mobile marketingstrategie

Mobile marketingstrategie wordt uiteindelijk gedreven door een aantal variabelen. Deze variabelen worden gedefinieerd middels onderzoek en vormen de input voor een strategische marketing analyse. De factoren kunnen als volgt ingedeeld worden (Shankar & Carpenter, 2012):

1. Mobiele factoren
2. Klantfactoren
3. Organisatiefactoren
4. Concurrentiefactoren
5. Omgevingsfactoren

Deze factoren worden in de volgende paragrafen verder toegelicht.

6.3.1.1. Mobiele factoren

De unieke eigenschappen van mobile marketing zijn al eerder aan bod gekomen. Een marketeer zal inzicht moeten hebben in deze eigenschappen om een beeld te kunnen vormen van de kansen die mobile marketing biedt. De mobiele eigenschappen kunnen als volgt worden samengevat: Altijd en overal, locatie, draagbaar en draadloos.

Hier voegen we nu een aantal eigenschappen aan toe die meer van toepassing zijn op het gebruik van mobile, namelijk gepercipieerd nut en gebruiksgemak. Het Technology Acceptance Model (Venkatesh & Bala, 2008) toont aan dat een intentie tot gebruik voortkomt uit deze twee factoren. Een nieuwe technologie zal pas gebruikt worden als de gebruiker het nut ervan inziet en het gebruik als makkelijk wordt ervaren.

Samenvattend kunnen we zeggen dat een effectieve mobile marketingstrategie rekening houdt met de unieke kenmerken van mobiele devices en moet leiden tot nuttige en gebruiksvriendelijke toepassingen in de perceptie van de gebruiker.

6.3.1.2. Klantfactoren

Klantfactoren zijn de kenmerken van klantgroepen die invloed uitoefenen op de strategie van de organisatie. De kenmerken van de klant kunnen worden onderverdeeld in demografische kenmerken, psychografische kenmerken en gedrag.

De demografische factoren zijn al bekend aangezien deze ook gebruikt worden bij het opstellen van de marketingstrategie. Wanneer we kijken naar de ontwikkeling van de mobile marketingstrategie komt er een aantal factoren bij. Dit betreft de penetratie van smartphones binnen de geselecteerde doelgroep. De penetratie en het gebruik van smartphones heeft namelijk een aanzienlijke invloed op de mobile marketingstrategie.

De tweede factor heeft betrekking op de psychografie van de doelmarkt. Hoewel globale psychografische segmentatie een eerste indruk kan geven van de houding van de doelmarkt ten opzichte van mobile marketing is voor de definitie van een effectieve mobile marketingstrategie een meer gedetailleerd inzicht gewenst. Dit houdt in dat men inzicht zal moeten krijgen in het domeinspecifieke niveau. Op dit niveau wordt een koppeling gelegd tussen een productklasse en de waarden, attitudes en interesses voor die productgroep (Weber, 2011). Op dat niveau kan dus ook inzicht worden verkregen in de kansen die er binnen de doelgroep liggen met mobile marketing. Uit domeinspecifiek psychografisch onderzoek kan bijvoorbeeld naar voren komen dat een aanzienlijk gedeelte van de doelgroep innovatie belangrijk vindt betreffende financiële dienstverlening en dat ze open staan voor communicatie via de mobiele telefoon mits deze niet te frequent is.

Als laatste kijken we naar gedrag. Gedrag kunnen we opdelen in 4 hoofdcategorieën, namelijk communicatiegedrag, koopgedrag, gebruiksgedrag en afdankgedrag (Weber, 2011). In het kader van de mobile marketingstrategie draait het vooral om de eerste drie categorieën.

Communicatiegedrag geeft ons inzicht in de wijze waarop de doelgroep omgaat met communicatie. Het betreft het opnemen, verwerken en eventueel doorgeven van informatie. Het gaat hierbij om de communicatie in de voorfase van het aankoopproces via de mobiele telefoon. Een studie van GlobalWebIndex toont aan dat social media gedreven wordt door onder andere mobiele gebruikers (GlobalWebIndex, 2013). Inzicht in communicatiegedrag via de mobiele telefoon zal dus ook een social media component bevatten.

In de traditionele marketing was "plaats" een belangrijk onderdeel van de marketingmix. Met de komst van het internet verviel het tijdsaspect (openingstijden) en met de komst van mobile marketing is ook het plaatsaspect vervallen. Een gebruiker kan altijd en overal aankopen doen, mits een organisatie daarop inspeelt. Inzicht in het koopgedrag geeft inzicht in de kansen die er liggen voor m-commerce toepassingen.

Tenslotte bekijken we het gebruiksgedrag. Als mobile marketing onderdeel is van het product of de dienst dan is dus belangrijk te weten hoe een gebruiker omgaat met het product of de dienst en met de mobiele telefoon. Inspelen op dit gebruiksgedrag beïnvloed het eerder genoemde gepercipieerde nut en het gebruiksgemak.

6.3.1.3. Organisatiefactoren

Om een mobile marketingstrategie te kunnen ontwikkelen dient een organisatie te voldoen aan een aantal kenmerken. Deze kenmerken zijn onder te verdelen in resources en vaardigheden.

Benodigde resources, buiten die van de marketingafdeling, zijn financiële middelen en de beschikbare capaciteit van IT personeel. Benodigde vaardigheden zijn R&D, informatie verwerking en natuurlijk marketing (Varadarajan & Yadav, 2002).

Om een mobile marketingstrategie ook daadwerkelijk uit te kunnen voeren zullen in ieder geval financiële resources beschikbaar moeten worden gesteld en zullen er resources beschikbaar moeten zijn in de vorm van manuren van de IT afdeling. Een sterke IT afdeling zal een organisatie eerder in staat stellen om een technisch geavanceerde mobile marketingstrategie uit te voeren.

De vaardigheden van de organisatie hebben betrekking op R&D, informatievoorziening en marketing. Deze combinatie van vaardigheden leidt, in het kader van mobile marketing, tot toepassingen die waarde creëren. De rol van R&D vergroot de kans op mobiele diensten en producten die vernieuwend zijn. De vaardigheden met betrekking tot informatieverwerking zorgen ervoor dat men optimaal lering trekt uit behaalde resultaten en de rol van marketing zorgt ervoor dat de producten en diensten optimaal aansluiten bij de wensen en behoeften van de gebruiker of afnemer.

6.3.1.4. Concurrentiefactoren

Wanneer de organisatie inzicht heeft in de eigen resources en vaardigheden kan dit vergeleken worden met de concurrentie. De mobile marketingstrategie van een organisatie is voor een groot gedeelte afhankelijk van de activiteiten van concurrenten in de eigen industrie (Shankar & Carpenter, 2012). Door te kijken naar de activiteiten van concurrenten wordt inzicht verkregen in de voor de hand liggende activiteiten die inspelen op de minimale verwachting van de gebruiker. Het geeft tevens inzicht in mogelijke kansen die nog niet door concurrenten worden benut. Dit biedt zicht op een krachtig first-mover voordeel (Pasqua & Elkin, 2013).

6.3.1.5. Omgevingsfactoren

De omgevingskenmerken komen voort uit de DEPEST analyse (Alsem, 2009). De analyse gaat in op de demografische, economische, sociaal-culturele, technologische en politiek-juridische kenmerken. Op de algemene bedrijfsstrategie hebben al die factoren een aanzienlijke invloed. Wanneer we echter kijken naar de mobile marketingstrategie focussen we vooral op de technologische ontwikkelingen en de politiek-juridische aspecten. De technologische ontwikkelingen hebben namelijk een grote invloed op de mogelijkheden en zullen dus zorgen voor nieuwe kansen of bedreigingen terwijl de politieke-juridische aspecten invloed hebben op boodschap naar de ontvanger. Wet- en regelgeving met betrekking tot privacy en beveiliging kunnen een aanzienlijke impact hebben op de mobile marketingstrategie.

6.3.2. Analysestructuur

Onderzoek naar de verschillende factoren leidt uiteindelijk tot input voor de mobile marketingstrategie. Deze situatieanalyse komt voor een groot gedeelte overeen met de situatieanalyse voor de bedrijfsstrategie (Alsem, 2009). De mobiele factoren worden hier aan toegevoegd. De analysestructuur ziet er als volgt uit:

- 1) Mobiele factoren
 - a. Mobiele eigenschappen
 - b. Gepercipieerd nut onder doelgroep
- 2) Klantfactoren
 - a. Demografische kenmerken
 - b. Psychografische kenmerken
 - c. Gedrag
- 3) Organisatiefactoren
 - a. Resources
 - b. Vaardigheden
- 4) Concurrentiefactoren
 - a. Activiteiten van concurrenten
 - b. Open kansen
- 5) Omgevingsfactoren
 - a. Demografische kenmerken
 - b. Economische kenmerken
 - c. Sociaal-culturele kenmerken
 - d. Technologische kenmerken
 - e. Ecologische factoren
 - f. Politieke-juridische kenmerken

6.4. Strategische opties

Met het inzicht in de factoren die de mobile marketingstrategie beïnvloeden kan gekozen worden uit een aantal strategische opties. Het framework van Shankar et al helpt hierbij (Shankar, O'Driscoll, & Reibstein, 2005). Door het inzichtelijk maken van de verschillende factoren wordt inzicht verkregen in de impact die mobile marketing heeft op twee dimensies. De eerste dimensie is het business model (x-as). De tweede dimensie is de benodigde transformatie van de organisatie (y-as).

Door het afzetten van deze twee factoren ontstaan 3 strategische opties voor de mobile marketingstrategie.

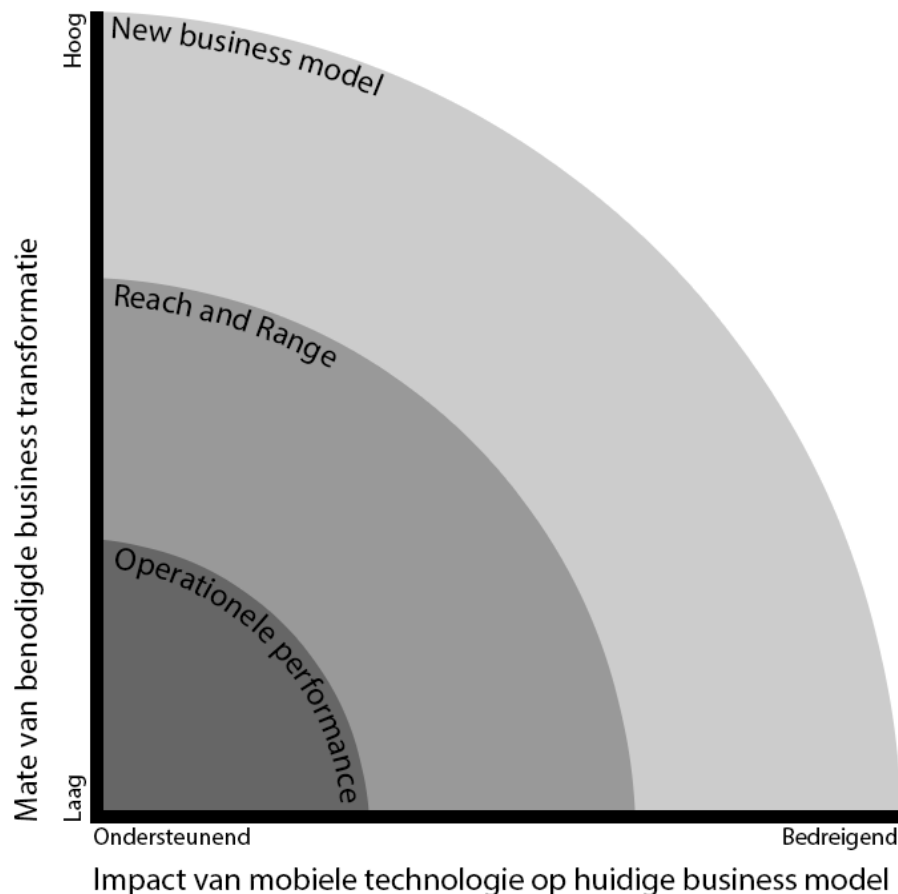


Fig. 3 - Framework van de strategische opties (Shankar, O'Driscoll & Reibstein, 2005)

6.4.1. Operationele performance strategie

Wanneer de benodigde transformatie van de organisatie beperkt is en de toepassing van mobile marketing geen of slechts beperkte invloed heeft op het business model dient een organisatie te kiezen voor 'operationele performance'. Deze strategie is gericht op het efficiënter inrichten van processen door de inzet van mobiele toepassingen.

Ankar en D'Incau (Ankar & D'Incau, 2002) onderscheiden 5 behoeften waarin mobiele toepassingen waarde toevoegen waarvan er vier relevant zijn voor de operationele performance strategie. Entertainment (de 5^e behoefte) is, vanwege het karakter van de operationele performance strategie, niet relevant.

1. Tijdkritische behoeften; directe actie of notificatie is vereist gegeven de situatie.
2. Spontane behoeften; die voorkomen bij eenvoudige beslissingstrajecten.
3. Efficiëntie behoeften; gebruikers zijn, met hun mobiele device, op zoek naar manieren om activiteiten efficiënter in te richten.
4. Mobiliteit behoeften; dit zijn behoeften die ontstaan wanneer iemand onderweg is of bijvoorbeeld geen toegang heeft tot andere communicatiemiddelen.

Bij het hanteren van een operationele performance strategie dient te worden gekeken naar de behoeften om in te schatten op welke behoefte ingespeeld kan worden. Het voorzien in een of meerdere van de behoeften kan dan leiden tot een efficiëntere inrichting van processen.

Mobile business kan dan, net als IT, ingezet worden binnen de gehele value chain (Mahamood & Soon, 1991). Hierbij zijn drie dimensies te onderscheiden: neerwaarts, intern en opwaarts (Picoto & Palma-dos-Reis, 2010).

Binnen de neerwaartse dimensie valt het efficiënter inrichten van de processen richting afnemers en consumenten. Toepassingen vallen bijvoorbeeld binnen sales support, customer services en product of service innovatie. De genoemde literatuur heeft bewezen dat, onder andere, de volgende componenten gerealiseerd zijn: toename in sales, uitbreiding van het afzetgebied, verbetering van product / service innovatie, verbetering van customer service, verhoging van klanttevredenheid, toename in gepercipieerd gemak voor klanten, verbetering van communicatie met klanten.

De interne dimensie is vooral gericht op de interne organisatie. Het verbeteren van de efficiëntie en het verhogen van de productiviteit en flexibiliteit zijn belangrijke focusgebieden. Dit wordt gedaan door in te spelen op de latente behoeften middels tooling, informatie en notificaties. De volgende componenten zijn bewezen gerealiseerd: verhoging efficiëntie interne processen (bijvoorbeeld: procesversnelling, terugdringen bottlenecks, terugdringen fouten, versnelde notificatie), toename in productiviteit van personeel, faciliteren van communicatie onder personeel, compressie van bedrijfsprocessen, toename in flexibiliteit van de organisatie, verminderen van administratieve taken, toename in controle, betere input voor beslissingen, verhoogde motivatie van personeel, reductie in benodigd personeel.

De opwaartse dimensie is de kant van de leveranciers en business partners. Typische toepassingen zijn gericht op communicatie met deze partijen en voorraadbeheer. De volgende componenten zijn gerealiseerd: terugdringen kosten voorraadbeheer, betere coördinatie leveranciers, inkoopkosten verlaagd, verbeterde communicatie met leveranciers.

6.4.2. Reach and Range strategie

Wanneer de benodigde transformatie van de organisatie gemiddeld is en ook de impact op het business model gemiddeld is dient de organisatie een reach and range strategie te volgen. De reach and range strategie is vooral gericht op het bereiken van de doelgroep en het stimuleren van de transactie, ze zijn dus meer communicatie georiënteerd. Toepassingsgebieden binnen deze strategie zijn onder te verdelen in: brand building, CRM, Advertising en Sales / m-commerce (Pasqua & Elkin, 2013).

Brand building wordt tegenwoordig steeds meer gezien als een proces van wederzijdse communicatie met de klant (Ind & Schultz, 2010). Mobiele toepassingen kunnen dan ook een grote rol spelen bij brand building. Het biedt de mogelijkheid tot real-time interactie via verschillende kanalen (voice, sms, apps, e-mail, social media, etc). Het is dus mogelijk om op verschillende momenten het juiste kanaal in te zetten om de klant in aanraking te laten komen met je merk.

Customer Relationship Management (CRM) draait om het aangaan en blijvend ontwikkelen van een individuele en persoonlijke relatie tussen een organisatie en een afnemer (Payne & Frow, 2005). Het doel is het verhogen van de klantwaarde door deze lange termijnrelatie. Deze relatie is persoonlijk en ontstaat door wederzijdse communicatie en wederzijdse waardecreatie. De mobiele telefoon staat altijd aan en is altijd vlakbij de eigenaar. Dit maakt het een uitermate geschikt kanaal voor het bouwen van een sterkere relatie met klanten.

De budgetten voor mobile advertising en promotie groeien sterk. De unieke eigenschappen van mobile advertising maken het mogelijk om afnemers te bereiken tijdens dagelijkse routines op iedere locatie. Dit in tegenstelling tot online of traditionele promotiekanaalen die veel meer gebonden zijn aan een thuis- of kantoorlocatie. Dit maakt het mogelijk om advertenties en promoties af te stemmen op de context van de gebruiker waardoor de relevantie en bruikbaarheid toeneemt. Voor marketeers is het belangrijk om te begrijpen hoe de doelgroep deze mobiele interactie waarneemt (Rohm, Gao, Sultan, & Pagani, 2012). Zeker in Europa is het belangrijk om de gebruiker vertrouwd te maken met mobile advertising. Het bieden van een positieve ervaring zal de acceptatie van mobile advertising doen toenemen. Dit leidt ertoe dat mobile advertising en promotie in waarde toeneemt voor de organisatie. Mobiel adverteren kan via search, mobile web banners, mobile video advertenties, messaging en mobile gaming (Otto R. , 2013).

M-commerce is het doen van een transactie met een financiële waarde via een mobiel device (Stafford & Gillensen, 2003). Hierbij dient te worden toegevoegd dat de transactie gewoonlijk via het internet verwerkt zal worden. m-commerce is dus eigenlijk een onderdeel van e-commerce. Belangrijk is echter dat de transactie overal en altijd plaats kan vinden. De verschuiving van brick-and-mortar naar het internet zorgde er voor dat de transactie altijd plaats kon vinden, een de verschuiving van het traditionele internet naar het mobiele toestel brengt locatieonafhankelijkheid.

Voor bijvoorbeeld de Retail biedt m-commerce nieuwe kansen. Waar op het internet vooral op prijs wordt geselecteerd dient een retailer een offensieve houding aan te nemen op het gebied van service en ervaring (SAP AG, 2013).

Wanneer gekozen wordt voor een reach and range strategie wordt vervolgens niet per se slechts een van de toepassingsgebieden gekozen. De inzet van meerdere opties versterkt het effect.

6.4.3. New business model strategie

Wanneer de noodzaak om de organisatie te transformeren en de noodzaak om het business model aan te passen aanwezig zijn dient een new business model strategie te worden gevolgd. Voor deze partijen is het de vraag of ze in staat zijn de flexibiliteit op te brengen die nodig is om de snelle ontwikkelingen op te vangen (Christensen, 1997). De theorie leert ons dat dit voor veel bedrijven een lastige opgave zal zijn. De kans dat een organisatie in de buitenste schil van het model zit is echter vrij klein. Binnen deze strategie zal een organisatie verregaande wijzigingen door moeten voeren in de bedrijfsvoering en zal er een business model moeten worden ontwikkeld wat de bedreigingen wegneemt.

Een business model beschrijft de logica van een business systeem voor het creëren van waarde welke ontstaat door de processen van het business systeem (Petrovic, Kittl, & Teksten, 2001). Een business model bestaat uit 9 elementen (Osterwalder & Pigneur, 2002):

1. Klantsegmenten: definitie van de verschillende klantgroepen die een organisatie wil bedienen.
2. Waardepropositie: de wijze waarop waarde wordt gecreëerd voor de klant.
3. Kanalen: de kanalen die gebruikt worden om de waardepropositie aan de klant aan te bieden (sales, communicatie en distributie).
4. Klantrelaties: relaties worden aangegaan met ieder klantsegment.

5. Inkomstenstromen: de inkomsten uit succesvol aangeboden waardeproposities aan klanten.
6. Key resources: de benodigde resources om de eerder genoemde elementen te creëren en te leveren.
7. Kernactiviteiten: de activiteiten die nodig zijn voor de eerder genoemde elementen.
8. Key partners: de partners die eventueel zorgen voor een gedeelte van de resources of activiteiten.
9. Kostenstructuur: de kosten van de resource.

Het business model canvas kan vervolgens op hoofdlijnen worden ingevuld voor de actoren van mobile marketing. Figuur 4 laat zien welke actoren een rol spelen (Campove & Pigneur, 2003).

In het midden van het model zien we de klant. Deze heeft bepaalde behoeften waaraan via het mobiele kanaal voldaan kan worden. Om in deze behoeften te voorzien zijn drie ondersteunende elementen beschikbaar, technologie, communicatie en toepassing/content.

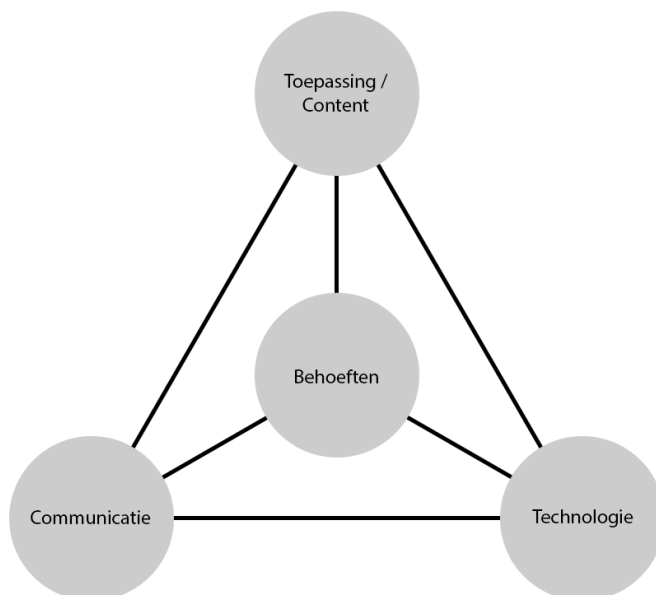


Fig. 4 - Actoren van mobile marketing (Campove & Pigneur, 2003)

Onder technologie valt hardware en software. Deze partijen maken het mogelijk om activiteiten te ontplooiën als onderdeel van het business model. Deze partijen vormen de key partnerships. Voorbeelden zijn fabrikanten van mobiele telefoons, software ontwikkelaars en payment service providers. Deze spelers hebben een directe invloed op de kernactiviteiten en key resources.

Onder communicatie vallen de verschillende kanalen die beschikbaar zijn binnen mobile marketing. Hierbij kan gedacht worden aan operators (voice), maar ook aan advertentienetwerken of sociale media. De communicatieactoren maken het mogelijk om met de klant te communiceren, maar vereisen wel een afstemming met de klantsegmenten om er zeker van te zijn dat deze op elkaar aansluiten. Bovendien hebben de kanalen een sterke invloed op de mogelijkheden tot het opbouwen van klantrelaties.

De toepassing of content beschrijft uiteindelijk de waardepropositie van een mobiele business case. De aangeboden toepassing of content dient namelijk waarde te creëren voor de klant. Dit kan allerlei vormen aannemen, mits er voorzien wordt in een behoefte van de klant.

De laatste is de klant. Deze staat centraal in het model. Wanneer er ingespeeld wordt op de behoeften van de klant, de gebruikte communicatiekanalen in overeenstemming zijn met de door de klant gebruikte kanalen en de technologie overeenkomt met de door de klant gebruikte technologie ontstaat de basis van een succesvol business model.

6.5. De klant centraal

Alle drie de strategische opties hebben een ding gemeen. De klant speelt een centrale rol. Voor de operationele performance wordt ingespeeld op de behoefte van de klant binnen een bepaald proces, reach and range draait om het bereiken van de klant en het opbouwen van een relatie en bij de ontwikkeling van een nieuw business model staat de behoefte van de gebruiker ook centraal.

Normaal gesproken worden behoeften van klanten in kaart gebracht middels interviews. Mobile marketing is echter, zoals eerder aangegeven, nog nieuw en betrekkelijk onbekend. Twee technieken die als alternatief dienen voor de eerdergenoemde interviews zijn Customer Journey Mapping (of user journey mapping) en Customer-centered innovation mapping.

Customer Journey Mapping is ontwikkeld in de CRM sector. Het is een methode die inzicht geeft in de ervaring van een dienst vanuit klantperspectief. Een goed uitgewerkte Customer Journey Map geeft inzicht in drempels, problemen, kansen en mogelijke innovaties binnen een proces. Customer Journey Mapping wordt gedefinieerd als een lineaire, tijd gebaseerde representatie van de belangrijkste fasen die een klant doorloopt bij de afname van een dienst (Richardson, 2010). De focus van customer journey mapping ligt op de verschillende stadia en de interactie.

Customer-centered innovation mapping (Bettencourt & Ulwick, 2008) (job mapping) is vergelijkbaar met customer journey mapping. Het richt zich ook op het in kaart brengen van een proces vanuit klantperspectief. Job mapping maakt echter gebruik van een gestandaardiseerde indeling van een job of taak en richt zich niet zozeer op de ervaring en interactie, maar op het doel van de klant of gebruiker. Het gebruik van een gestandaardiseerd proces maakt het model eenvoudiger inzetbaar. Bovendien biedt het denken in doelen meer ruimte voor innovatieve toepassingen ten opzichte van denken in interactie.

Door het grondig in kaart brengen van wat een gebruiker wil bereiken kan een organisatie kansen ontdekken voor baanbrekende producten en diensten. Job mapping biedt meer houvast voor de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten op mobiel gebied vanwege de nieuwigheid van het mobiele kanaal.

De een sluit de ander echter niet uit. Een user journey map kan inzicht geven in de stadia die een klant doorloopt en de job map geeft vervolgens inzicht in wat de gebruiker wil bereiken en hoe dit anders kan worden ingericht.

6.5.1. Job mapping in detail

Alle taken zijn processen en hierdoor kunnen er voor alle taken dezelfde fasen worden onderscheiden (Bettencourt & Ulwick, 2008). Bij het ontwikkelen van een job map wordt

voor ieder van de onderstaande fasen omschreven wat het doel is. Vervolgens in kaart worden gebracht hoe die fase op dit moment verloopt en hoe die fase er in de ideale wereld uit zou zien. Vervolgens kunnen ideeën en toepassingen worden bedacht die ervoor zorgen dat aan het beeld van de ideale wereld wordt voldaan of dat deze wordt benaderd. De fasen van een taak zijn als volgt:

1. Define: vaststellen van het doel en het plannen van benodigdheden
2. Locate: het verzamelen van benodigdheden
3. Prepare: het voorbereiden van de omgeving
4. Confirm: verifiëren dat alle benodigdheden aanwezig zijn
5. Execute: het uitvoeren van de taak
6. Monitor: in de gaten houden of de taak correct verloopt
7. Modify: aanpassingen om de taak beter te laten verlopen
8. Conclude: het afronden van de taak of het voorbereiden voor herhaling

De kracht van innovatie ligt in het analyseren van de bovenstaande stappen en vervolgens manieren bedenken die deze stappen eenvoudiger, sneller of overbodig maken. Een organisatie dient dus inzicht te krijgen in de manier waarop mobiele toepassingen dit bewerkstelligen. Gebruik maken van job mapping dwingt een organisatie om te denken vanuit de klant. Het resultaat hiervan is dat er producten of diensten worden ontwikkeld die daadwerkelijk waarde toevoegen voor de klant.

6.6. Effectiviteit van de mobile marketingstrategie

Een marketing georiënteerde aanpak focust op stabiele groei voor de lange termijn (Kotler, 1977). Om dat te bereiken is het echter noodzakelijk dat een (mobile) marketingstrategie effectief is. De effectiviteit van marketing wordt beïnvloed door de volgende factoren (Daukseviciute, Valainis, & Vilkaite, 2011):

1. Marketingstrategie
2. Creativiteit
3. Executie
4. Infrastructuur
5. Externe factoren

Wanneer we deze factoren toepassen op mobile marketingstrategie kunnen de volgende factoren worden gedefinieerd die bijdragen aan een effectieve mobile marketingstrategie:

1. De marketingstrategie dient nauwkeurig te worden opgesteld om een voordeel ten opzicht van concurrenten te kunnen realiseren.
2. Creativiteit zorgt voor vernieuwende concepten en gebruiksvriendelijke toepassingen.
3. Bij de executie dient constant nagedacht te worden over de mogelijkheden om de mobile marketingtoepassing verder te optimaliseren of anderszins te verbeteren. Het inzichtelijke maken van resultaten en hierop acteren vormt hierin de basis.
4. Mobile marketing dient geïntegreerd te worden in andere marketingactiviteiten. Dit vergroot de effectiviteit van mobile marketing, maar ook van de andere activiteiten. Het managen van deze integratie vergroot de kans op een succesvolle integratie.
5. Externe ontwikkelingen hebben een grote invloed op mobile marketing. Bijvoorbeeld technologische factoren kunnen een grote invloed hebben op de effectiviteit, maar ook initiatieven van concurrenten moeten gemonitord worden.

6.7. Conclusie

De doelen die marketeers nastreven met mobile marketing vragen om een strategische aanpak. Hierbij dient echter duidelijk te zijn wat mobile marketing is, welke rol mobile marketing speelt binnen de marketingstrategie en hoe je vervolgens een effectieve mobile marketingstrategie opstelt.

Mobile marketing kent een aantal definities, maar deze bieden onvoldoende ruimte voor het volledige bereik van toepassingsgebieden. Om die reden is de definitie van Bronis & Verhage als basis gebruikt voor een nieuwe definitie. Mobile Marketing omvat de – op de markt afgestemde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en distributie van producten of diensten specifiek voor mobiele devices, die toegevoegde waarde bieden, en planmatig leiden tot een hogere omzet of andere gewenste respons, een goede reputatie van de organisatie, en een duurzame relatie met alle belanghebbenden, waarbij alle belanghebbenden hun doelstelling bereiken. Mobile marketing is dus toepasbaar binnen alle gebieden om zo een bijdrage te leveren aan de doelen die een organisatie nastreeft.

Mobile marketing kan dan ook een prominente plek innemen binnen de marketingstrategie. De situatieanalyse die leidt tot een mobile marketingstrategie bevat veel overeenkomsten met de situatieanalyse zoals Alsem deze beschrijft. De unieke kenmerken van mobile marketing vragen echter om toevoeging van mobiele factoren en klantfactoren. Mobiele factoren zijn belangrijk om optimaal in te kunnen spelen op de eigenschappen die mobiele technologie te bieden heeft en het gepercipieerde nut voor de gebruiker of klant. De klantfactoren geven inzicht in het gedrag van de klant met betrekking tot het gebruik en de houding ten opzichte van mobile marketing. Dit is belangrijk omdat verschillende doelgroepen een verschillende mate van acceptatie kennen en hun mobiele devices op verschillende manieren gebruiken.

De situatieanalyse geeft inzicht in de impact die mobile marketing heeft op de processen binnen en buiten de organisatie. Een organisatie zal deze processen aan moeten passen om te voldoen aan deze veranderende omstandigheden en zal mogelijk ook het business model hierop aan moeten passen. De mate van benodigde adaptatie leidt tot drie strategische opties; operationele performance, reach and range en new business model.

De operationele performance strategie kent een beperkte impact op business model en processen en is gericht op het efficiënter en effectiever inrichten van de value chain. Dit kan neerwaarts (richting afnemers), intern (binnen de organisatie) en opwaarts (richting leveranciers en business partners).

De reach and range strategie is toepasbaar bij een gemiddelde impact. Toepassingsgebieden zijn brand building, CRM, Advertising en Sales / m-Commerce. Het doel is het vergroten van de afzet of het bereik. De relatie met afnemers staat centraal.

De derde optie is de ontwikkeling van een new business model. Mobile marketing is een bedreiging voor het huidige business model en de organisatie dient in hoge mate om te vormen. Bij de ontwikkeling van een nieuw business model kan gebruik worden gemaakt van het business model canvas van Osterwalder. De actoren van mobile business (toepassing/content, communicatie, technologie en behoeften) en hun onderlinge relatie helpen bij het invullen van het canvas. Het centraal stellen van de klant en zijn behoeften spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van het business model.

Het centraal stellen van klant of gebruiker is belangrijk bij alle strategische opties. Een middel dat helpt bij het ontwikkelen van een mobile marketingstrategie rondom de klant of gebruiker is job mapping. Hierbij worden de verschillende stappen van een proces (define, locate, prepare, confirm, execute, monitor, modify en conclude) in kaart gebracht en wordt voor iedere stap het doel beschreven. Vervolgens wordt gekeken op welke (innovatieve) manier de stap sneller of efficiënter uitgevoerd kan worden. Job mapping stimuleert de ontwikkeling van toepassingen die waarde toevoegen voor de gebruiker door dat ze een proces makkelijker maken.

Een effectieve mobile marketingstrategie heeft als kenmerken dat deze nauwkeurig is opgesteld, voldoende creatief is, er bij de uitvoering constant wordt nagedacht over mogelijke optimalisatie en er wordt bijgestuurd, er integratie plaatsvindt met andere marketingactiviteiten en er monitoring plaatsvindt van externe factoren als concurrenten en technologische mogelijkheden.

7. Onderzoeksaanpak

Voor het verzamelen van informatie zal gebruik worden gemaakt van een kwalitatief onderzoek. De interviews worden gehouden met marketing managers.

De informatie uit de interviews dient antwoord te geven op de volgende vragen:

1. Wat verstaan marketingmanagers onder een mobile marketingstrategie?
2. In welke mate beoordelen marketing managers de strategische opties voor de mobile marketingstrategie als toepasbaar en relevant?
3. Wat verwacht een marketing manager wanneer hij advies vraagt bij het opstellen van een mobile marketingstrategie?

7.1. Dataverzamelingsmethode

Om de antwoorden te verkrijgen op bovenstaande vragen wordt gebruik gemaakt van topicinterviews. Hierbij wordt de structuur van de interviews gestandaardiseerd, maar is het mogelijk om de diepte af te stemmen op de kennis en ervaring van de geïnterviewde met mobile marketing.

Voor dit type interview wordt gewerkt met een topiclijst en eventuele subtopics om het doorvragen te faciliteren. De vorm van topicinterview maakt het mogelijk om de verschillende onderwerpen te bespreken en dieper inzicht te krijgen in de antwoorden van de geïnterviewde.

7.1.1. Topiclijst

Op basis van de vragen en de input uit het literatuuronderzoek wordt de volgende topiclijst gehanteerd tijdens de interviews.

1. Ervaring
 - a. Welke initiatieven op het gebied van mobile marketing zijn er
 - b. Mobile marketing in de branche
 - c. Opstellen mobile marketingstrategie
 - d. Omschrijving mobile marketingstrategie
2. Mobile marketing
 - a. Wat is mobile marketing
 - b. Feedback op definitie
3. Strategie
 - a. Proces naar een mobile marketingstrategie
 - b. De strategische opties (het model om inzicht te krijgen in de strategische opties voor een mobile marketingstrategie)
4. Kennis
 - a. Welke kennis is aanwezig in de organisatie
 - b. Welke kennis wordt als missend beschouwd
5. Advies
 - a. Waar dient advies uit te bestaan
 - b. Welke eisen worden gesteld aan advies

Het onderdeel ervaring is om te verifiëren dat de geïnterviewde ervaring heeft met mobile marketing. Daarnaast wordt antwoord verkregen op de ervaring met de strategische kant van mobile marketing. Een beschrijving van de huidige mobile marketingstrategie (indien aanwezig) geeft inzicht in het niveau waarop de mobile marketingstrategie wordt

ingestoken. Het kan bijvoorbeeld onderdeel zijn van de marketingstrategie, gevat zijn in een specifieke kanaalstrategie of als volledig zelfstandige strategie zijn gedefinieerd.

Eerst wordt ingegaan op de definitie van mobile marketing volgens de geïnterviewde. Daarna wordt de definitie uit het literatuuronderzoek voorgelegd en gevraagd om een reactie.

Na de definitie van mobile marketing wordt dieper ingegaan op mobile marketingstrategie. Indien een mobile marketingstrategie aanwezig is wordt gekeken naar het proces dat is doorlopen om te komen tot die strategie. Indien er geen mobile marketingstrategie is opgesteld dan zal worden gevraagd welk proces men zou volgen. Als laatste worden de strategische opties voorgelegd, wordt gevraagd in te schatten op welk niveau de organisatie zich bevindt en welke strategische optie men zou kiezen. Pas daarna krijgen ze een beschrijving van de strategische opties. Na dat te hebben gedaan wordt gevraagd hoe men de praktische toepasbaarheid van het model en de daaruit volgende opties beoordeelt.

In het laatste gedeelte van het interview zal de nadruk liggen op de aanwezige en missende kennis in de organisatie en de eisen en wensen rondom advies bij mobile marketingstrategie. Deze informatie geeft inzicht in de bestaande vraag en de verwachte invulling bij een adviesvraag.

7.2. Onderzoekseenheden

De doelgroep voor de interviews is als volgt te omschrijven:

Marketing managers, werkzaam bij middelgrote en grote organisaties qua omzet, welke ervaring hebben met mobile marketing.

Marketing managers zijn veelal de personen die binnen een organisatie een leidende rol hebben betreffende de inzet van mobile. Zij hebben dus meer zicht op de strategische aspecten van mobile marketing. Bij kleine organisaties is vaak slechts beperkt budget beschikbaar voor de inzet van mobile marketing, maar ook voor de inhuur van een eventuele consultant. Bij grotere organisaties komt dit vaker voor. Dit zal dus ook de doelgroep zijn voor advies. Als laatste dient de geïnterviewde ervaring te hebben met mobile marketing. De reden hiervoor is dat deze ervaring leidt tot meer inzicht in de toepassingsgebieden van mobile marketing en de strategische kansen die mobile marketing biedt.

7.3. Input uit literatuuronderzoek

In het begin van het interview wordt meer inzicht verkregen in de bestaande mobile marketingstrategie, indien deze aanwezig is. Voor we echter toegaan naar het bevragen van het proces naar een mobile marketingstrategie en de strategische opties wordt dieper ingegaan op de definitie van mobile marketing. Op die manier is duidelijk wat men probeert toe te passen binnen een mobile marketingstrategie. Er wordt op dat moment ook feedback gevraagd op de opgestelde definitie.

De strategische opties bieden handvatten voor marketingmanagers bij het definiëren van een mobile marketingstrategie. Het is belangrijk dat deze opties toepasbaar en relevant zijn. Tijdens het interview wordt gevraagd de strategische opties te beoordelen op toepasbaarheid en relevantie. De strategische opties zijn operationele performance, reach and range en new business model.

7.4. Uitvoering

Op basis van de onderzoeksopzet zijn interviews gehouden met acht marketingmanagers van Nederlandse bedrijven. De interviews zijn (op een na) gehouden bij de desbetreffende persoon op kantoor. Deze organisaties opereren in verschillende branches en zijn allemaal actief op het gebied van mobile marketing. De mate van het strategisch benaderen van mobile marketing is wisselend. Daarnaast is er sprake van een spreiding van de organisaties. Van een relatief kleine organisatie die enkel online actief is tot een grote speler in de financiële markt.

Het overzicht hieronder laat de kenmerken van de verschillende respondenten zien.

	Branche	Afdeling	Ervaring	Strategie
1	Werving & Selectie	Digital marketing	Mobile web, advertising	Ja
2	Entertainment	Marketing	Apps, mobile web	Ja
3	Uitgever	Marketing	Apps, mobile site, advertising	Ja
4	Financiële instelling	Mobile	Apps, advertising, mobile web	Ja
5	Online retailer	Marketing	Apps, advertising	Nee
6	Overheid	Communicatie	Apps, advertising	Ja
7	Financiële instelling (online)	Online Marketing	Apps, advertising	Nee
8	Producent	Product development	Apps	Ja

7.5. Analyseprocedure

Voor het uitvoeren van de analyse zijn de interviews allereerst uitgewerkt in tekst. Deze teksten zijn vervolgens ontdaan van irrelevante informatie. De relevant tekstonderdelen zijn vervolgens geredigeerd tot beknopte samenvattingen die de lading van de beantwoording dekken. Hierbij is geselecteerd op thema (sub-topic uit de topiclijst). De fragmenten die hieruit ontstonden zijn gelabeld en geordend. Op basis van de labels en bijbehorende fragmenten zijn de resultaten geëxtraheerd (zie bijlage 2).

7.6. Betrouwbaarheid en geldigheid

Om te komen tot een betrouwbaar en geldig resultaat is er gestreefd naar het interviewen van beslissers binnen een organisatie. De geïnterviewde is binnen zijn organisatie (mede-)verantwoordelijk voor de mobile marketingstrategie en is bevoegd tot het nemen van beslissingen omtrent de tactische invulling.

7.7. Resultaten

De interviews geven inzicht in een aantal onderwerpen. Op sommige punten wordt een eenduidig beeld geschetst terwijl blijkt dat de op andere punten veel minder eenduidige antwoorden worden gegeven.

7.7.1. Mobile marketing

De respondenten geven een wisselende definitie van mobile marketing. Waarbij de volgende groepering kan worden aangebracht:

1. Mobile marketing is promotie via het mobiele kanaal. Mobiel wordt vooral ingezet om te adverteren en om het merk te versterken.

2. Mobile marketing is het campagnematig inzetten van mobiele technologie als onderdeel van de online marketingstrategie. Hierin worden mobiel specifieke toepassingen of uitingen ontwikkeld. Het persoonlijke karakter en de onafhankelijkheid van locatie en tijdstip onderscheidt mobile marketing van online marketing.
3. Mobile marketing is het ontwikkelen of aanpassen van producten of diensten specifiek voor het mobiele kanaal. Uitgangspunt is de relevantie voor de gebruiker of ontvanger.

Alle respondenten geven aan dat mobile marketing onderdeel is van online marketing en dat een integrale benadering essentieel is. Zij geven hierbij aan dat de verschillende kanalen elkaar dienen te versterken. Een van de respondenten merkt op dat het één van de kanalen is die een marketeer tot zijn beschikking heeft en dat alle kanalen in de basis even belangrijk zijn.

7.7.1.1. Feedback op definitie uit literatuuronderzoek

Nadat de respondent zijn definitie van mobile marketing heeft gegeven is hem gevraagd de definitie uit het literatuuronderzoek te lezen en hier feedback op te geven. Twee van de acht respondenten gaf aan het eens te zijn met de definitie. De volgende reacties kwamen hieruit naar voren:

1. Niet eens, de definitie is te breed. Marketing is enkel het vermarketen van een product of dienst. Ontwikkeling, prijsbepalen en distributie vallen hier niet onder. Mobile marketing is dus echt alleen het promoten van een product, dienst of merk via internet.
2. Mee eens, wel moet er per product of dienst gekeken worden naar relevant en verwacht resultaat. Sommige producten of diensten lenen zich niet voor de inzet van mobile marketing omdat ze bijvoorbeeld te complex zijn.
3. Mee eens, echter is het belangrijk om wel rekening te blijven houden met andere kanalen.
4. Mee eens, helaas zijn bedrijven nog niet op deze manier bezig met mobile marketing. Voor veel bedrijven is dit nog te vooruitstrevend en wordt enkel gekeken naar het doorvertalen van online proposities.
5. Mee eens, echter als communicatieafdeling wordt mobiel wel alleen ingezet voor promotie. Andere afdelingen zetten mobile marketing op een andere manier in.

Opvallend is dat respondenten met een marketinggeoriënteerde opleiding een bredere definitie hanteren dan respondenten die via een andere opleiding op een marketingpositie terecht zijn gekomen.

7.7.2. Strategieontwikkeling

Van de acht respondenten hebben er zes een mobile marketingstrategie. De twee respondenten zonder specifieke strategie geven aan dat zij een bedrijfsstrategie hebben, maar dat er verder enkel gewerkt wordt met business cases per toepassing.

Van de zes overige respondenten heeft er één een op zichzelf staande strategie voor mobile marketing uitgewerkt. Bij de overige respondenten is mobile een onderdeel van de online marketingstrategie. De online marketingstrategie bevat dan web, email, social en mobile componenten.

De uitgangspunten voor de mobile marketingstrategie zijn:

1. Marketingdoelstellingen en de customer journey

2. Online marketingdoelstellingen, customer journey en touch-points
3. Marketingdoelstellingen, customer journey en learning-by-doing
4. Marketingdoelstellingen
5. Marketingdoelstellingen, customer journey en klantinzichten
6. Beleid van hogerhand, customer journey en technische ontwikkelingen

De stappen die geleid hebben tot de mobile marketingstrategie wisselen per respondent.

1. Situatietanalyse (extern en intern), customer journey, identificatie van kansen, koppelen van bestaande marketingdoelstellingen aan kansen.
2. Externe analyse, customer journey, touch-points, identificatie marktkansen, koppelen aan groeidoelelstellingen, opties selecteren.
3. Klantonderzoek, koppeling gedrag aan technische mogelijkheden, koppelen aan doelstellingen.
4. Marktonderzoek, customer journey, kansen definiëren, business cases opstellen
5. Situatietanalyse, customer journey, opties in kaart brengen, koppelen doelstellingen aan opties.
6. Beleid, koppelen aan marktgegevens, koppelen aan technische mogelijkheden, verwachte resultaten in kaart brengen, kosten in kaart brengen, financieel meest aantrekkelijke opties uitwerken.

Respondenten die een situatietanalyse doen gaan dieper in op de interne en externe factoren. Dit in tegenstelling tot andere respondenten die zich meer laten leiden door gedrag van gebruikers en technische ontwikkelingen.

In het kader van de ontwikkeling van een mobile marketingstrategie is aan de respondenten het model voorgelegd met de drie strategische opties. Met de vraag of zij hun organisatie een plek konden geven in het model. Alle respondenten konden snel en accuraat inschatten op welke positie in het model hun organisatie zich bevond.

De ervaring van de respondent kwam hier sterk tot uiting. Marketeers met een bredere ervaring op het gebied van mobile marketing zagen mogelijke toepassingen op meerdere niveaus van het model. Dit in tegenstelling tot respondenten met een beperktere ervaring. Zij beperkten de mogelijkheden vooral tot het niveau waarin zij zich momenteel bevonden.

De meeste respondenten gaven aan het model zeer bruikbaar te vinden om snel inzicht te krijgen in de huidige positie van de organisatie en de daarbij behorende strategische toepassingsgebieden. Daarnaast laat het model volgens hen zien op welke andere gebieden zij zich kunnen richten. Een van de respondenten gaf aan dat het model weliswaar snel inzicht geeft in de huidige situatie, maar weinig zegt over te volgen strategische opties. De reden hiervoor is dat het model teveel gebaseerd is op een momentopname van de markt. Een andere respondent geeft aan dat het model voor hem niets oplost. Hij heeft nog steeds moeite om een praktische vertaling te maken naar een effectieve strategie.

In de antwoorden van de respondenten kwam verschillende keren het begrip "user journey of customer journey" naar voren. Er is in het onderzoek onvoldoende ingegaan op dit begrip om ervanuit te kunnen gaan dat alle respondenten hier hetzelfde mee bedoelden.

7.7.3. Kennis

Het kennisniveau binnen de organisaties van de respondenten is erg wisselend. Dit hangt sterk samen met de mate van in-sourcing van kennis. Alle respondenten zijn begonnen

met het inhuren van een externe partij voor mobile marketing en hebben dit nu in meer of mindere mate in huis gehaald. Hiermee is er een groot verschil in de aanwezig kennis op het gebied van ontwikkeling (creatief en technisch). Van de 6 respondenten met een mobile marketingstrategie geeft er één aan over voldoende kennis te beschikken om deze zelfstandig op te stellen. Zes van de respondenten geven aan hulp nodig te hebben bij het combineren van kansen en technische mogelijkheden. Het vertalen van kansen en mogelijkheden naar concrete toepassingen wordt als missende expertise ervaren.

De respondenten zonder mobile marketingstrategie geven aan dat zij vooral kennis missen op het gebied van marktontwikkelingen en mogelijke doelstellingen.

7.7.4. Advies

De respondenten is gevraagd over welke onderwerpen zij advies (zouden) vragen en wat voor onderdelen zij zouden verwachten. Een van de respondenten geeft aan dat hij een adviseur zouden vragen een mobile marketingstrategie op te stellen en geeft aan daarin ook de gehele tactische implementatie terug te willen zien. De overige respondenten geeft aan enkel advies te vragen bij specifieke onderdelen. Een van de respondenten geeft aan dat hij enkel "advies" zou vragen bij het opstellen van een strategie, omdat het voor een externe adviseur niet mogelijk is een volledig begrip te krijgen van de doelstellingen en processen. Het merendeel van de respondenten geeft aan behoefte te hebben aan benchmarks en voorbeelden van toepassingen bij andere partijen. Bijna alle respondenten geeft aan dat ze op zoek zijn naar de vertaling van kansen en technische mogelijkheden naar concrete toepassingen met een financiële onderbouwing. De helft van deze respondenten geeft aan dat dit het grootste gemis is binnen de organisatie. Een van de respondenten legt uit dat een marketeer, die niet alleen voor mobiel verantwoordelijk is, niet alle ontwikkelingen kan volgen en zodoende vaak onvoldoende op de hoogte is. Dit bemoeilijkt het in kaart brengen van kansen.

Een aantal van de respondenten verwachten een financiële onderbouwing terwijl andere respondenten aangeven dat zij een uitgewerkte business case als onderdeel van het advies verwachten.

Enkele respondenten stellen dat de gepercipieerde kwaliteit van het advies sterk samenhangt met de redenering vanuit de business die naar voren komt in het advies. Andere respondenten hechten meer waarde aan eerlijkheid over resultaten, de wijze van presenteren of een sluitende business case.

Een van de respondenten geeft aan dat een advies allereerst een scherpere omschrijving van het probleem dient te geven dan de opdrachtgever had geformuleerd om aan te tonen dat het vraagstuk echt duidelijk is.

7.8. Conclusie

De marketingmanager heeft geen eenduidig beeld van mobile marketing. Dit wordt sterk beïnvloedt door de ervaring die zij hebben. De definitie klopt wel, maar is te breed voor een acceptatie in de markt.

Dit is ook terug te zien in wat wordt verstaan onder een mobile marketingstrategie. Hoewel er op strategisch niveau wordt nagedacht over mobile marketing is vaker sprake van een invulling van mobile binnen de overkoepelende (online) marketingstrategie. We kunnen dus stellen dat marketingmanagers een mobile marketingstrategie zien als de strategische inzet van het mobiele kanaal binnen de (online) marketingstrategie. Qua invulling ziet men de mobile marketingstrategie vooral als een koppeling van doelstellingen, de customer journey en technische mogelijkheden.

Het onderzoek impliceert dat marketingmanagers baat hebben bij de strategische opties en het bijbehorende model. Hierin zijn twee niveaus te onderscheiden. Het eerste niveau geldt in het geval van zeer beperkt kennis, ervaring en mobiele activiteit. Het model geeft inzicht in mogelijke toepassingsgebieden waar mee gestart kan worden. Dit inzicht kan worden verkregen door een inschatting te maken van de benodigde business transformatie en de impact op het business model. De positie van de organisatie en de daarbij behorende toepassingsgebieden bieden een handvat voor de marketingmanager waarop gefocust kan worden. Het tweede niveau is van toepassing indien er meer ervaring is op het gebied van mobile marketing. Op dat moment is er sprake van activiteit binnen één of meer strategische opties en meerdere toepassingsgebieden. Het model geeft dan inzicht in mogelijke nieuwe toepassingsgebieden van mobile marketing. Organisatie die een zeer brede ervaring hebben met mobile marketing en zich richten op de verschillende opties is het model zeer beperkt relevant.

Het onderzoek geeft de indicatie dat een marketingmanager over het algemeen advies zal vragen bij het opstellen van een mobile marketingstrategie, maar niet het uitwerken van de gehele strategie overlaten aan een externe adviseur. Hiervoor is diepgaande kennis nodig van interne doelstellingen en processen en deze mate van branche-specifieke kennis is zeldzaam.

Wanneer een marketingmanager advies vraagt bij het opstellen van een mobile marketingstrategie zijn de verwachtingen wisselend. Het scherp verwoorden van de adviesvraag en het achterliggende probleem is de eerste stap die de basis vormt van een goed advies. Vervolgens zal verwacht worden dat het advies voorzien is van een sluitende financiële onderbouwing, er een eerlijke prognose wordt gegeven van de resultaten en dat het geheel op een manier gepresenteerd wordt dat het ook gebruikt kan worden om andere stakeholders binnen de organisatie te overtuigen.

De inhoud van het advies is afhankelijk van de specifieke adviesvraag. Desalniettemin zullen onderstaande onderdelen vaak onderdeel van een advies vormen:

- mogelijke doelstellingen
- overzicht van vergelijkbare toepassingen
- benchmarks
- overzicht van technische mogelijkheden
- kansen op basis van technische mogelijkheden, klantinzichten en doelstellingen
- vertaling naar roadmap en implementatieschema

8. Conclusies

De centrale vraag is: Welke stappen moet een adviseur met een marketing manager doorlopen om te komen tot een effectieve mobile marketingstrategie? Deze vraag blijkt echter niet correct te zijn. De juiste vraag is:

Welke stappen moet een marketingmanager, al dan niet met een adviseur, doorlopen om te komen tot een effectieve mobile marketingstrategie?

Ondanks dat de verschillen afnemen is er een discrepantie tussen de literatuur en de praktijk. De literatuur beschrijft een bredere vorm van marketing dan in de praktijk (vaak) het geval is. Dit uit zich in eerste instantie in de bestaande definities van mobile marketing welke zijn opgesteld op basis van de praktijk. Hierin ligt de nadruk op het promotionele en communicatieaspect van mobile marketing. Een definitie die in lijn is met de beschrijvingen uit de literatuur is als volgt: *Mobile Marketing omvat de – op de markt afgestemde – ontwikkeling, prijsbepaling, promotie en/of distributie van producten of diensten specifiek voor mobiele devices, die toegevoegde waarde bieden, en planmatig leiden tot een hogere omzet of andere gewenste respons, een goede reputatie van de organisatie, en een duurzame relatie met alle belanghebbenden, waarbij alle belanghebbenden hun doelstelling bereiken.*

De gewenste respons is vastgelegd in de doelstellingen. De doelstellingen die marketingmanagers nastreven met mobile marketing zijn branding, leadgeneratie, transacties, customer service en loyaliteit en retentie.

Er wordt op strategisch niveau nagedacht over mobile marketing. Toch is er vaker sprake van een invulling van mobile binnen de overkoepelende (online) marketingstrategie dan dat er sprake is van een aparte mobile marketingstrategie. Het onderzoek geeft de indicatie dat marketingmanagers een mobile marketingstrategie zien als de strategische inzet van het mobiele kanaal binnen de (online) marketingstrategie. Qua invulling ziet men de mobile marketingstrategie vooral als een koppeling van doelstellingen, de customer journey en technische mogelijkheden. Dit houdt in dat men bestaande doelstellingen heeft binnen de online marketingstrategie, dat mobiel een specifieke rol heeft in de customer journey en dat hier op ingespeeld wordt op basis van de technische mogelijkheden.

De doelstellingen zijn sterk gericht op de klanten van een organisatie. De literatuur geeft echter aan dat mobile marketing ingezet kan worden binnen de gehele value chain. Dit zorgt ervoor dat mobile marketing, afhankelijk van de impact op het business model en de benodigde business transformatie een prominente rol kan spelen binnen de marketingstrategie. De literatuur beschrijft drie strategische opties.

Wanneer de benodigde business transformatie beperkt is en mobile ondersteunend is aan het business model dan zal mobile marketing een beperkte rol spelen binnen de marketingstrategie. De focus zal liggen op een operationele performance strategie. Dit houdt in dat er gekeken wordt naar het optimaliseren van processen binnen de value chain. Deze processen kunnen opwaarts (richting leveranciers), intern (binnen de organisatie) of neerwaarts (richting de afnemer) ingericht zijn.

Bij een gemiddelde benodigde business transformatie en bedreiging voor het business model zal de focus liggen op een reach and range strategie. De rol van mobile marketing

zal nu dominanter zijn. De reach and range strategie houdt in dat mobile marketing vooral ingezet wordt voor brand building, CRM, Advertising en Sales.

Bij een sterke benodigde business transformatie en een grote bedreiging van het business model dient de focus te liggen op een nieuw business model strategie. De rol van mobile marketing binnen de marketing strategie is zeer groot. De organisatie is gedwongen om het business model en de operatie grondig aan te passen om in te kunnen spelen op de impact van mobile.

De toepasbaarheid van de strategische opties en het bijbehorende model is sterk afhankelijk van de ervaring van de organisatie met mobile marketing. Een marketingmanager of organisatie die nog niet actief is met mobile marketing zal middels het model snel inzicht krijgen in mogelijke toepassingsgebieden. Een marketingmanager of organisatie met meer ervaring kan het model gebruiken om inzicht te krijgen in mogelijke alternatieve toepassingsgebieden. De uitbreiding van de toepassingsgebieden zal dan geen leidende rol spelen binnen de strategie, maar zal wel een bijdrage kunnen leveren aan het behalen van marketingdoelstellingen.

Om doelstellingen te behalen is een effectieve mobile marketingstrategie vereist. Een effectieve mobile marketingstrategie heeft als kenmerken dat deze nauwkeurig is opgesteld, voldoende creatief is, er bij de uitvoering constant wordt nagedacht over mogelijke optimalisatie, er integratie plaatsvindt met andere marketingactiviteiten en er monitoring plaatsvindt van externe factoren als concurrenten en technologische mogelijkheden. Aangezien mobile een van de kanalen is die de marketeer tot zijn beschikking heeft zal de mobile marketingstrategie onderdeel uitmaken van een (online) marketingstrategie. Dit versterkt de integratie met andere marketinginspanningen en resulteert in een versterking van het effect.

Wanneer een marketingmanager een adviseur vraagt om advies bij het opstellen van de mobile marketingstrategie verwacht hij dat een advies voorzien is van een sluitende financiële onderbouwing, een eerlijke prognose van de resultaten en dat het geheel op een manier gepresenteerd wordt dat het ook gebruikt kan worden om andere stakeholders binnen de organisatie te overtuigen.

Een marketingmanager vraagt een adviseur zelden om de gehele mobile marketingstrategie op te stellen. In plaats daarvan zal advies worden gevraagd bij specifieke onderdelen van de strategie. De stappen die de marketingmanager, al dan niet met een adviseur dient te doorlopen zijn als volgt:

- 1) Situatietanalyse – interne en externe analyse met toevoeging van klantgedrag en mobiele factoren
- 2) Opstellen customer journey en job map – inzicht in proces van de klant en het in kaart brengen van kansen om dat proces te vereenvoudigen
- 3) Strategische richting bepalen – keuze op basis van de strategische opties
- 4) Doelstellingen bepalen – selecteren van doelstellingen vanuit de marketingstrategie
- 5) Concrete toepassingsgebieden selecteren – selecteren van toepassingsgebieden die aansluiten bij de doelstellingen
- 6) Inschatting resultaten – op basis van de toepassingsgebieden wordt een inschatting gemaakt van de verwachte resultaten.

- 7) Financiële analyse – de financiële inzicht geeft inzicht in de verwachte opbrengsten (op basis van de doelstellingen en verwachte resultaten) en een overzicht van de kosten. De financiële analyse is een belangrijke parameter bij de te nemen investeringsbeslissing of toekenning van budget.

Indien de marketingmanager bovenstaande stappen doorloopt en advies vraagt bij de onderdelen waar zijn kennis en ervaring onvoldoende zijn om tot een gedegen uitwerking te komen zal dit resulteren in een effectieve mobile marketingstrategie.

9. Aanbevelingen

Om in te spelen op de huidige en toekomstige rol van mobile marketing binnen de samenleving is een strategische benadering van mobile marketing essentieel. Voor zowel B2B als B2C doelgroepen geldt dat mobiel een steeds belangrijkere rol speelt. Het opstellen van een mobile marketingplan volgens de beschreven stappen leidt tot een effectieve mobile marketingstrategie. De marketingmanager van nu dient dan ook mobiel mee te nemen in zijn marketingstrategie en in te schatten op welke wijze mobiel bij zou kunnen dragen aan het behalen van zijn doelstellingen. De stappen en de strategische opties helpen om inzicht te krijgen in mogelijke toepassingsgebieden.

Zelfs indien de marketingmanager van mening is dat een mobile marketingstrategie geen prioriteit heeft zou het bepalen van de positie aan de hand van het model voor de strategische opties al inzicht geven in mogelijke toepassingsgebieden. Succesverhalen die aansluiten bij deze toepassingsgebieden zijn ongetwijfeld te vinden en de kans is groot dat deze exercitie al aan zal tonen dat mobiel wel degelijk relevant is.

Wanneer de marketingmanager vervolgens besluit een mobile marketingstrategie op te stellen is het verstandig dit met een adviseur te doen als specialistische kennis op het gebied van mobile marketing niet aanwezig is in de organisatie. Dit houdt niet in dat de adviseur de strategie dient op te stellen, maar dat de marketingmanager de adviseur op specifieke onderdelen om advies vraagt al naar gelang de eigen kennis en ervaring beperkt is. Dit resulteert in een strategie die optimaal aansluit bij de doelstellingen en processen binnen een organisatie en dit combineert met een optimale invulling op basis van de mobiele technische mogelijkheden en het veranderende gedrag van de doelgroep qua gebruik van mobiele technologie.

Voor de adviseur betekent dit dat hij op de hoogte moet zijn van de stappen die de marketingmanager doorloopt en aan dient te geven op welke onderdelen hij kan adviseren. Zijn dienst is niet het opstellen van een mobile marketingstrategie, maar het ondersteunen van een marketingmanager bij het opstellen van een mobile marketingstrategie. Hij dient hierbij veel aandacht te besteden aan het scherp krijgen van de vraag en het achterliggende probleem van de marketingmanager. Hoewel hij de marketingmanager door het gehele proces kan begeleiden zal zijn advies vooral benodigd zijn bij het vertalen van technische mogelijkheden en klantgedrag naar concrete toepassingsgebieden. Een adviseur dient specialist te zijn op het gebied van klantgedrag en mogelijkheden op het gebied van mobile marketing.

Als de adviseur een goed advies geeft is de kans groot dat hij ook betrokken wordt bij de implementatie van de mobile marketingstrategie. Dit stelt hem in staat om een breder aanbod te hanteren dan enkel de strategie. Dit zal op termijn leiden tot het kunnen tonen van succesverhalen om de kansen van mobile marketing te ondersteunen vanuit zijn eigen portfolio. Wat sterk samenhangt met het laatste punt; eerlijkheid over de te verwachten resultaten is van essentieel belang om teleurstelling te voorkomen. Een marketingmanager heeft meer baat bij de verwachting dat het twee jaar kan duren voor een toepassing geld op gaat leveren dan dat na een jaar de stekker eruit wordt getrokken in verband met tegenvallende resultaten. Ook daarin is het mobiele kanaal niet anders dan andere kanalen.

9.1. Het plan en de adviseur

De stappen, zoals beschreven in de conclusies, leiden tot een effectieve mobile marketingstrategie. De marketingmanager doorloopt deze stappen en vraagt advies op de onderdelen waar zijn eigen kennis en ervaring onvoldoende zijn. De adviseur kan dus advies geven over de te volgen stappen en kan vervolgens per stap worden gevraagd om advies bij de invulling van een stap.

9.1.1. Situatietanalyse

De situatietanalyse bestaat uit mobiele factoren, klantfactoren, organisatiefactoren, concurrentiefactoren en omgevingsfactoren. Binnen deze analyse zal de adviseur om input worden gevraagd op het gebied van:

- mobiele factoren - wat zijn de specifieke eigenschappen van mobiel en wat is daarin relevant?
- klantfactoren - wat is het gedrag van een mobiele gebruiker en hoe verhoudt zich dat tot het gedrag van de doelgroep?
- organisatiefactoren - welke kenmerken zijn belangrijk voor mobile marketing en zijn die factoren voldoende beschikbaar binnen de organisatie. Zo niet; wat is hiervoor nodig?
- Concurrentiefactoren - wat doen concurrenten? Zijn zij succesvol?
- Omgevingsfactoren - welke ontwikkelingen in de externe omgeving hebben invloed op de mobile marketingstrategie? Welke kansen en bedreigen komen hieruit voort. Welke technische ontwikkelingen hebben invloed op de strategie?

9.1.2. Opstellen customer journey en/of job maps

De customer journey en/of job map geven inzicht in de momenten waarop mobiele marketing een rol vervult. Het opstellen van de customer journey, indien deze nog niet aanwezig is, met de marketing manager laat mogelijke toepassingsgebieden zien. Op basis van de customer journey wordt met de marketingmanager een job map opgesteld voor specifieke elementen uit de customer journey. Op deze manier wordt op een innovatieve wijze een eerste koppeling gemaakt tussen mogelijke toepassingsgebieden en de doelstellingen/dienstverlening van de organisatie.

9.1.3. Strategische richting bepalen

Bij het bepalen van de strategische richting helpt de adviseur de marketingmanager door gezamenlijk doelstellingen te koppelen aan de user journey/job maps en de resultaten uit de situatietanalyse. Vervolgens kan een inschatting worden gemaakt van de impact die mobile heeft op de organisatie. Enerzijds wordt gekeken of de ontwikkeling van mobiele technologie en veranderend gedrag vraagt om het aanpassen van processen binnen en buiten de organisatie. Aan de andere kant wordt gekeken of die wijziging een bedreiging is voor het business model zoals dat op dit moment door de organisatie gehanteerd wordt. Op basis van deze inventarisatie wordt gekozen voor een van de strategische opties die vervolgens verder omschreven kan worden. De drie opties zijn operational performance, reach and range of new business model.

9.1.4. Doelstellingen bepalen

Na het uitwerken van de strategische optie dienen doelstellingen te worden bepaald. Deze doelstellingen geven inzicht in de resultaten die nagestreefd worden met mobile marketing. De doelstellingen zijn in lijn met de marketingdoelstellingen. De adviseur kan de marketingmanager helpen bij het opstellen van realistische doelstellingen.

9.1.5. Concrete toepassingsgebieden selecteren

Na het bepalen van de strategische richting en het definiëren van de doelstellingen wordt gekeken naar de concrete toepassingsgebieden. Er wordt gekeken wat er nodig is om de doelstellingen te behalen. De adviseur helpt de marketingmanager bij het concreet maken van de mogelijkheden. De vraag die hierbij beantwoord wordt is: wat is er nodig om de doelstellingen te behalen?

9.1.6. Inschatting resultaten

Voor de geselecteerde toepassingen dient gekeken te worden of de kosten opwegen tegen de baten. De marketingmanager dient hiervoor een inschatting te maken van de te verwachten resultaten en de kosten. De adviseur geeft meer inzicht in resultaten op basis van marktgegevens en mogelijk vergelijkbare toepassingen. Dit stelt de marketingmanager in staat om te beslissen of de geselecteerde toepassingen een verstandige investering is.

10. Financiële onderbouwing

11. Bibliography

Alsem, K. J. (2009). *Strategische marketingplanning*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

American Marketing Association. (2013, juli 1). *Definition of Marketing - American Marketing Association*. Opgeroepen op 10 24, 2013, van Marketingpower: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

Anckar, B., & D'Incau, D. (2002). Value creation in mobile commerce: Findings from a consumer survey. *Journal of Information Technology Theory and Application* , 43-64.

Bauer, H., Barnes, S., Reichardt, T., & Neumann, M. (2005). DRIVING CONSUMER ACCEPTANCE OF MOBILE MARKETING: A THEORETICAL FRAMEWORK AND EMPIRICAL STUDY. *Journal of Electronic Commerce Research* , 181-192.

Berenschot. (2013). *Marketeer zoekt contact*. Utrecht: Berenschot Groep B.V.

Bettencourt, L., & Ulwick, A. (2008). The Customer-Centered Innovation Map. 1-7.

Bonoma, T., & Shapiro, B. (1983). *Segmenting the industrial market*. Lexington: Lexington books.

Boogert, E. (2013, 11 11). *Rabobank kiest voor NFC in mobieltjes - Emerce*. Opgeroepen op 12 30, 2013, van Emerce: <http://www.emerce.nl/nieuws/rabobank-kiest-nfc-mobieltjes>

Campove, G., & Pigneur, Y. (2003). *Business model analysis applied to mobile business*. The university of Lausanne. Lausanne: The university of Lausanne.

Christensen, C. (1997). *The Innovators Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Daukseviciute, I., Valainis, A., & Vilkaite, N. (2011). Conceptualization of the effectiveness of marketing tools. *Intellectual Economics* , 200-211.

Deloitte. (2013). *The Dawn of Mobile Influence*. Amsterdam: Deloitte Digital.

Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Marketing Strategy*. Mason: Cengage Learning.

Forrester Research. (2013). *Planning For Mobile Marketing Success Through Smart Staffing* . Cambridge: Forrester Research Inc.

GlobalWebIndex. (2013). *Stream Social Q1 2013*. London: GlobalWebIndex.

Google Inc. (2013). *Our Mobile Planet*. Silicon Valley: Google Inc.

Google. (2013). *OurMobilePlanet*. Google.

Hezemans, A. (2013). *Global Brands in the mobile landscape*. Amsterdam: Distimo.

Ind, N., & Schultz, M. (2010, juli 26). *Brand Building, Beyond Marketing*. Opgeroepen op december 10, 2013, van Strategy + Business: <http://www.strategy-business.com/article/00041>

Jelassi, T., & Enders, A. (2008). *Strategies for E-Business*. Essex: Pearson Hall.

- Kats, R. (2012, December 31). *Starbuck is 2012 Mobile Marketer of the Year*.
Opgeroepen op Maart 14, 2014, van Mobile Marketer:
<http://www.mobilemarketer.com/cms/resources/mobilelegends-awards/14499.html>
- Kotler, P. (1977, November). From Sales obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review* , 67-75.
- Leggett, K. (2013). *Navigate the future of customer service in 2014*. Cambridge: Forrester.
- Leppäniemi, M., & Karjaluo, H. (2005). Factors influencing consumers' willingness to accept mobile advertising: a conceptual model. *Int. J Mobile Communications* , 17.
- Mahamood, M., & Soon, S. (1991). A comprehensive model for measuring the potential impact of information technology on organizational strategic variables. *Decision Sciences* , 869-897.
- Mobile Marketing Association. (2009). *Mobile Marketing | Mobile Marketing Association*.
Opgeroepen op oktober 24, 2013, van Mobile Marketing Association:
<http://www.mmaglobal.com/wiki/mobile-marketing>
- Nederland ICT. (2013). *ICT marktmonitor 2013*. Amsterdam: Nederland ICT.
- Nielsen. (2014). *The Digital Consumer*. New York: Nielsen.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An E-business model ontology for modelling e-business. (p. 11). Bled: 15th Bled Electronic Commerce Conference.
- Otto, R. (2013, november 15). Mobile marketing. (L. Smit, Interviewer)
- Otto, R. (2013). *Mobile marketing monitor 2013*. Amsterdam: Adfo Groep.
- Pasqua, R., & Elkin, N. (2013). *Mobile marketing: an hour a day*. Indianapolis: Sybex.
- Payne, A., & Frow, P. (2005, oktober). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing* , 167-176.
- Petersen, P. (2012). *Handboek Mobile Marketing*. Amsterdam: Adfo Groep.
- Peterson, L., & Bakopoulos, V. (2013). *Marketer's Guide to Mobile and Data Research Report*. Washington: Mobile Marketing Association.
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. (2001). *Developing business models for Ebusiness*. Wenen: Internation conference of E-Business.
- Picoto, W. N., & Palma-dos-Reis, A. (2010). *How does mobile business create value for firms*. Lisbon: Technical University of Lisbon, Portugal.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy*. New York: Simon & Schuster Ltd.
- Rabobank. (2013, 12 30). *Rabo Bankieren, Rabobank, Financiën, ios apps, app, appstore, app store, iphone, ipad, ipod touch, itouch, itunes*. Opgeroepen op 12 30, 2013, van iTunes: <https://itunes.apple.com/nl/app/rabo-bankieren/id346790636?mt=8>

- Raffo, D. (2011, Augustus). Big Data: Senior News Director Dave Raffo's take. (E. O'Brien, Interviewer)
- Richardson, A. (2010). *Innovation X: Solutions for the New Breed of Complex Problems Facing Business*. Wiley: Hoboken, N.J.
- Rohm, A. J., Gao, T., Sultan, F., & Pagani, M. (2012). Brand in the hand: A cross-market investigation of consumer acceptance of mobile marketing. *SciVerse ScienceDirect* , 485-493.
- SAP AG. (2013). *Mobile Commerce Guide*. Walldorf: SAP AG.
- Shankar, V., & Balasubramanian, S. (2009, May). Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis. *Journal of Interactive marketing* , pp. 18-129.
- Shankar, V., & Carpenter, G. S. (2012). *Handbook of Marketing Strategy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Shankar, V., O'Driscoll, T., & Reibstein, D. (2005). *The Wireless Industry's Killer "B"*. Strategy & competition.
- Sharewire. (2013, 4 19). Pathé Mobiel 4.0. *Concept Pathé mobiel 4.0* . Den Haag, The Netherlands: Sharewire B.V.
- Smutkupt, P. e. (2010). Mobile marketing: implications for marketing strategies. *International Journal of Mobile Marketing* , 126-139.
- Stafford, T., & Gillensen, M. (2003). Mobile Commerce: What it is and what it could be. *Communications of the ACM* , 33-34.
- Telecompaper. (2013). *Dutch Smartphone User - Q3 2013*. Telecompaper.
- Varadarajan, P. R., & Yadav, M. (2002, September). Marketing Strategy and the Internet: An Organizing Framework. *Journal of the academy of Marketing Science* , 296-312.
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a research Agenda on Interventions. *Decision Sciences* , 273-315.
- Verhage, B. (2009). *Grondslagen van de marketing* (9 ed.). Noordhoff Uitgevers.
- Vhora, N., & Narayanan, A. (2013). *Mobile Marketing Trends 2013*. Silicon Valley: Regalix Research.
- Weber, A. (2011). *Consumentengedrag: de basis*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Westlund, R. (2006). *Mobile Marketing Guide - Recognizing leadership & innovation*. Mobile Marketing Association.
- Woollaston, V. (2014, Januari 09). *Would YOU wear these gadgets? Wearable tech is set to be 2014's biggest trend*. Opgeroepen op Februari 03, 2014, van Daily Mail: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2536435/Would-YOU-wear-gadgets-Wearable-tech-set-2014s-biggest-trend.html>

11.1. Figuren

Fig. 1 - Smartphone penetratie in Nederland (Google Inc., 2013)	14
Fig. 2 - Eigenschappen mass marketing en mobile marketing (Shankar & Balasubramanian, 2009)	25
Fig. 3 - Framework van de strategische opties (Shankar, O'Driscoll & Reibstein, 2005) ..	29
Fig. 4 - Actoren van mobile marketing (Campove & Pigneur, 2003)	32

11.2. BIJLAGEN

Bijlage 1: Labels analyse veldonderzoek

Bijlage 2: Audiobestanden interviews

Bijlage 3: Audiobestand interview Mobile Marketing.nl – Richard Otto

Bijlage 4: Fragmenten van 3 interviews

Smartphones are reinventing the connection between companies and their customers.

- Rich Miner, Co-founder Android