

The background features stylized green foliage and flowers. On the left, a large branch with many green leaves extends upwards. At the bottom left, there are two small flowers: one is orange with a yellow center, and the other is yellow with a black center. On the right, there is a large orange flower with a black and blue center, and a smaller orange flower with a yellow center. The text is centered in the middle of the page.

SOPHIE PEIJNENBURG

2019

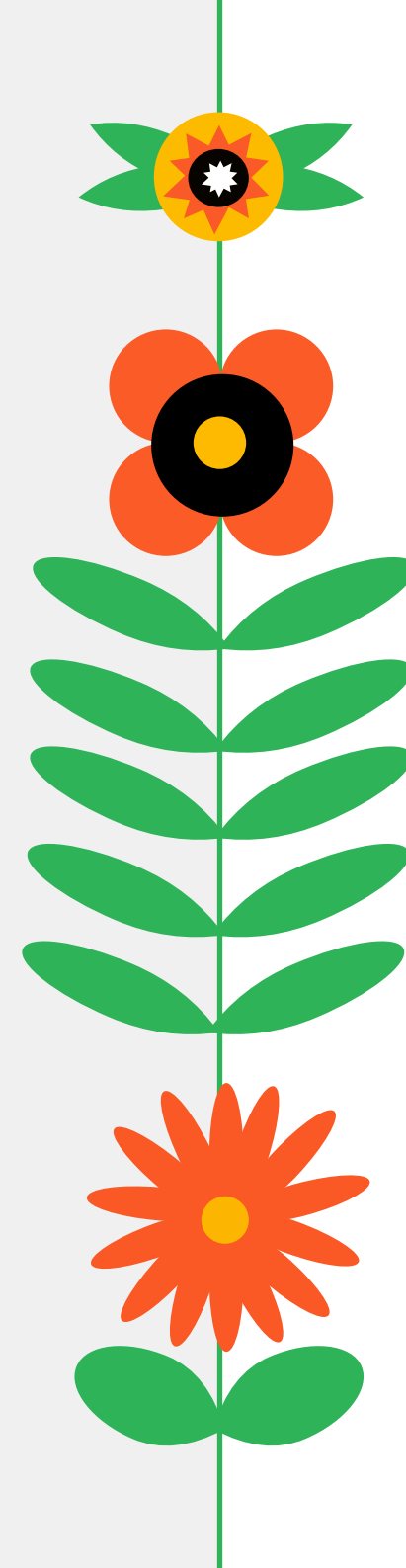
Design Brief

PROPOSITION VISUALISATIE
JAN JAAP RIJPKEMA
versie 2 - 11/02/2019

GRADIENT

Inhoud

3	Inleiding
4	Probleemstelling
5	Design challenge
6	Stakeholdermap
7	Trends en kansen
7	<i>Focus binnen het project</i>
7	<i>Uitdagingen binnen het project</i>
8	Productvisie
9	Impact
10	Planning
11	Bronnen
12	Bijlagen
13	<i>Insights uit de interviews</i>
14	<i>Transcripts en opnames</i>
15	<i>Onderzoeksvragen</i>
16	<i>Persona Management Team</i>
17	<i>Persona Team</i>





Inleiding

Waarom wil ik dit project doen?

In de afgelopen vier jaar van mijn studie Communication and Multimedia Design heb ik verschillende kanten van het vakgebied leren kennen. Zo heb ik inmiddels ervaring op het gebied van UX/UI, Behavioural Design en Design Thinking.

In september 2018 ben ik aan mijn stage begonnen als User Researcher bij Gradient. Het werk als Researcher was mij zo goed bevallen dat ik heb besloten om mij hier verder in te ontwikkelen als professional.

Voor dit afstudeerproject heb ik dan ook gekozen voor een onderwerp waarbij ik de onderzoeksvaardigheden uit mijn stage kan toepassen. Daarnaast wordt ik enthousiast van de uitdagingen die het onderwerp mij biedt omdat ik het leuk vind om ingewikkelde informatie op een eenvoudige manier te visualiseren.



Probleemstelling

Wat is het probleem en waarom is het een probleem?

Gradient is een marketing-intelligence agency die hun klanten helpt digitale producten en diensten te verbeteren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan pagina's van websites die niet goed werken, of een concept dat nog niet zo succesvol is.

Voorheen was Gradient meer een marketing gerelateerd bedrijf, maar door de veranderingen in het vakgebied besloot Gradient een nieuwe strategie toe te passen waarin design thinking wordt gecombineerd met big data en marketing.

Omdat deze strategie nog relatief nieuw is, ervaart het team wat problemen met het definiëren en visualiseren van de propositie, op een manier dat het ook eenvoudig te communiceren is binnen en buiten het bedrijf.

Wat ik precies ga doen

De propositie van Gradient houden alle methodes, fases en diensten in, die ze inzetten bij het helpen van hun klanten. Hoe deze methoden, fases en diensten worden ingezet, vormt de strategie van het bedrijf. Uit mijn onderzoek is gebleken dat het voor veel werknemers nog onduidelijk is hoe de interne processen van het bedrijf samenhangen (dus de relatie tussen de methodes, fases en diensten die Gradient zijn klanten biedt). Dit heeft als gevolg dat het overzicht van het bedrijf minder wordt en teams en collega's minder goed met elkaar kunnen samenwerken. Aan mij de uitdaging om dit interne proces (dus de propositie) zo te visualiseren dat de medewerkers een beter begrip ervan krijgen, maar ook dat de propositie eenvoudiger te communiceren is binnen en buiten het bedrijf.

Waarom is het een probleem?

Bij mijn afstudeerstage als User Researcher bij Gradient heb ik verschillende observatie opdrachten gedaan binnen het bedrijf. Deze opdrachten gingen over de rollen van de werknemers, de interne werkprocessen en de interne communicatie. Bij het onderzoek van de observatie opdrachten heb ik onder andere een co-creation sessie georganiseerd voor verschillende werknemers om zo tot meer inzichten te komen over wat zij vinden van Gradient en de interne communicatie. In de co-creation kwam naar voren dat de problemen echter een stuk verder gingen dan alleen de communicatie gerelateerde bevindingen. Zo was het voor een relatief groot aantal werknemers nog onduidelijk welke positie hun rol had binnen het bedrijf, of wat de relatie is tussen de functies van de werknemers. Dit is een relatief groot probleem omdat door de onduidelijkheid werknemers minder goed met elkaar kunnen samenwerken* en het er ook voor kan zorgen dat Gradient bepaalde klanten misloopt (met alle gevolgen van dien).

Wat ga ik precies oplossen?*

Ik wil graag de interne samenwerking tussen de collega's verbeteren, en het voor het management team eenvoudiger maken om meer sales binnen te halen. Dit ga ik doen door op een visuele manier de interne processen vast te leggen zodat dit beter te communiceren is binnen en buiten het bedrijf.

Wat is het probleem?

Er is te weinig inzicht in de propositie voor de teamleden, het Managementteam en de (toekomstige) klanten van Gradient. Hierdoor kunnen teamleden minder goed met elkaar samenwerken en loopt Gradient eventueel bepaalde klanten mis.

Oorzaak van het probleem

Gradient was in 2012 opgericht als marketing bedrijf ConversionMob. Echter kwamen er veranderingen in het vakgebied en de markt, waardoor Gradient een nieuwe naam en strategie aannam. Doordat de strategie nog relatief nieuw is, ervaart het bedrijf nog wat problemen bij het definiëren, visualiseren en communiceren van de propositie.

Waar doen de problemen zich voor?

Binnen Gradient voornamelijk. Het probleem komt het meest naar voren bij de sessies die het management team houdt met klanten.

Hoe zou het probleem opgelost kunnen worden?

Het probleem zou op verschillende manieren kunnen worden opgelost, bijvoorbeeld door middel van een digitaal interactief product, maar een video of infographic is ook een optie.

Hoe vaak doet het probleem zich voor?

Eigenlijk constant, echter worden er door verschillende teamleden gewerkt aan de strategie van Gradient en de richting die het bedrijf de komende jaren op wil gaan.

* Voor alle behoeftes en inzichten, zie de insights in de bijlagen, en de persona's in de bijlagen



Design Challenge

Design Challenge

Hoe kan het visualiseren van het scala aan diensten en cases van Gradient, de medewerkers van Gradient helpen om de interne communicatie te verbeteren en de sales te vergroten, waarbij de medewerkers een meer begrip krijgen van de propositie van het bedrijf?

Onderzoeksvragen

1. Wat zijn de competenties van Gradient en hoe dragen zij bij aan de propositie van het bedrijf?

Methoden die mij kunnen helpen bij het beantwoorden van de vraag:*

- Interviews
- Expert interview
- Fly on the wall

2. Welke informatie hebben interne en externe stakeholders nodig om de propositie te begrijpen?

Methoden die mij kunnen helpen bij het beantwoorden van de vraag:

- Interviews
- Co-creation
- Focus group

3. Hoe kan de propositie gevisualiseerd worden in een digitaal interactief product?

Methoden die mij kunnen helpen bij het beantwoorden van de vraag:

- Prototyping
- Benchmark
- Wizard of Oz

* Deze methodes kunnen later in mijn ontwerpproces nog veranderen

Toelichting design challenge

Om een beter begrip te krijgen van het probleem (naast het zogenaamde probleem die aan bij gebiefd was) heb ik verschillende interviews gedaan met zo veel mogelijk stakeholders. Met deze interviews wilde ik graag meer inzichten krijgen in hoe het probleem in elkaar zit en hoe de verschillende stakeholders dit ervaren.

Met de inzichten* die uit deze interviews kwamen, heb ik het volgende kunnen opstellen:

Doelen:

1. Meer klanten werven
2. Een visualisatie creëren van de cases en diensten van Gradient
3. Beter intern samenwerken

Belangrijkste stakeholder / doelgroep:

Het team van Gradient

Uitdaging:

Zorgen dat de medewerkers van Gradient niet alleen beter kunnen samenwerken, maar ook een beter begrip krijgen van de propositie van het bedrijf

Uit de bovenstaande gegevens heb ik vervolgens mijn design challenge opgesteld:

Hoe kan het visualiseren van het scala aan diensten en cases van Gradient, de medewerkers van Gradient helpen om de interne communicatie te verbeteren en de sales te vergroten, waarbij de medewerkers een meer begrip krijgen van de propositie van het bedrijf?

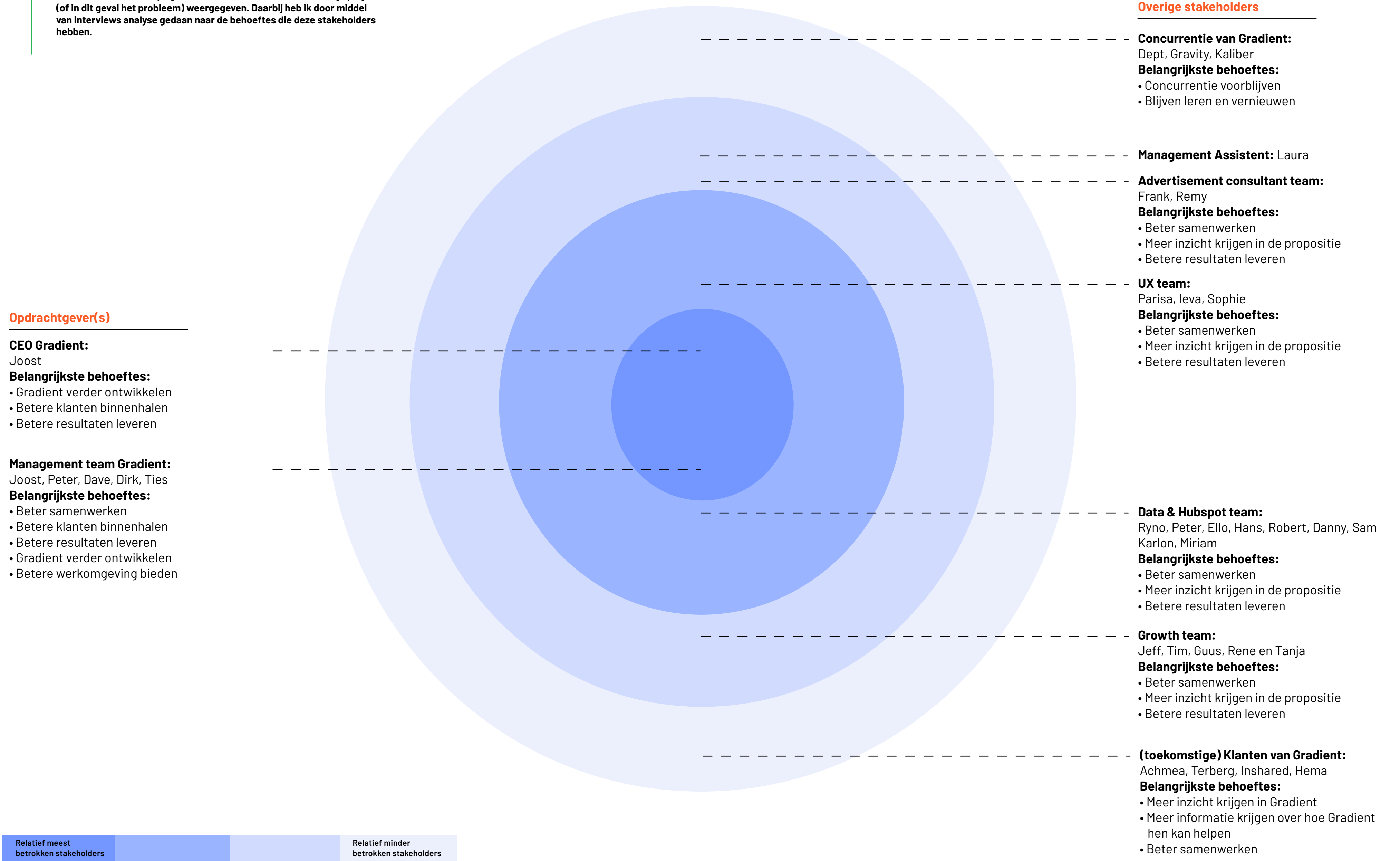
* Voor alle inzichten; zie 'insights interviews' in de bijlagen



Stakeholders

Wie zijn er betrokken bij het probleem en wat zijn hun behoeften?

In deze stakeholdermap zijn alle betrokken stakeholders van mijn project (of in dit geval het probleem) weergegeven. Daarbij heb ik door middel van interviews analyse gedaan naar de behoeftes die deze stakeholders hebben.





Trends en kansen

Waar liggen er kansen die ik kan benutten in het project?

Digital Natives Are Ruling the Roost: Is het tijd om je strategie te veranderen?

bron: Step Change, 7 november 2017: <https://blog.hellostepchange.com/blog/10-disruptive-trends-you-need-to-know-to-inform-your-value-proposition>

Deze trend is een goede reminder dat de manier hoe bedrijven communiceren naar hun doelgroep, tegenwoordig net zo belangrijk is als wat ze communiceren. Hierbij staat User Centered Design centraal. Zo wordt er ook meer gekeken naar het gedrag van een gebruiker, zodat bedrijven zich beter kunnen inleven in het doen en laten van hun doelgroep.

Ik zou deze trend kunnen toepassen binnen mijn project omdat het belangrijk is dat er onder de medewerkers een beter begrip komt van de propositie. Hiervoor moet ik weten welke informatie een medewerker nodig heeft om alles te begrijpen en hoe ik dit het beste met hen kan communiceren.

Waar ligt mijn focus binnen dit project?

Naast de kansen op het gebied van strategie zal de focus van mijn project vooral liggen in het doen van onderzoek. Ik heb deze keuze gemaakt omdat dit goed past in mijn competenties en omdat mijn interesse ook het meeste ligt bij User Research. Daarnaast is het bij dit project erg belangrijk dat ik voor mijzelf een goed inzicht creëer van de verschillende methoden en diensten die Gradient heeft. Hiervoor wil ik graag ook mijn onderzoeksvaardigheden inzetten.

Waar ligt mijn uitdaging binnen dit project?

De uitdaging van mijn project zal liggen in het correct weergegeven van de propositie met betrekking tot alle stakeholders. Zo zijn er verschillende aspecten die ik goed moet begrijpen voor dat ik er een visualisatie van kan maken. Daarnaast wordt het ook een uitdaging om het te kunnen omzetten tot een digitaal interactief product, aangezien er hier nog veel aspecten onduidelijk voor zijn.

Mogelijke bronnen die ik hiervoor kan raadplegen

Changing trends in internet startup value propositions, from the perspective of the customer, door Huong Van LeMin-hoSuh, op 30 juni 2018
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517308235>

10 disruptive trends you need to know to inform your value proposition, Step Change, door Jeff Cooper op 7 november 2017
<https://blog.hellostepchange.com/blog/10-disruptive-trends-you-need-to-know-to-inform-your-value-proposition>

Trends in Data Management: Unlock the True Value Proposition of Big Data, door Ron Batra in januari 2015
<https://blogs.oracle.com/profit/unlock-the-true-value-proposition-of-big-data>

Productvisie

Mijn visie op de oplossing

De oplossing

Wanneer ik kijk naar de behoeften van mijn stakeholders denk ik dat een digitaal, interactief schema of infographic een goede oplossing zou kunnen zijn. Voorbeelden hiervan zijn te vinden bij onder anderen de Volkskrant (zie afbeeldingen hiernaast).

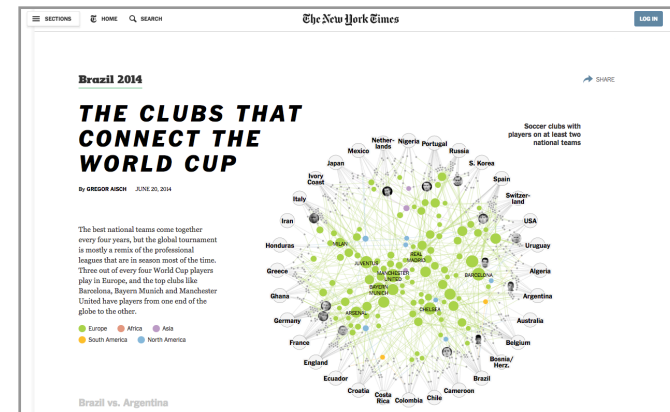
In de afbeeldingen is te zien dat het schema via direct manipulation aangepast kan worden door de gebruiker, zodat de juiste content wordt weergegeven. Bij mijn oplossing stel ik mij een soortgelijk digitaal platform voor, waar content interactief wordt weergegeven en waar gebruikers toegang krijgen tot de juiste informatie.

Beperkingen van de oplossing

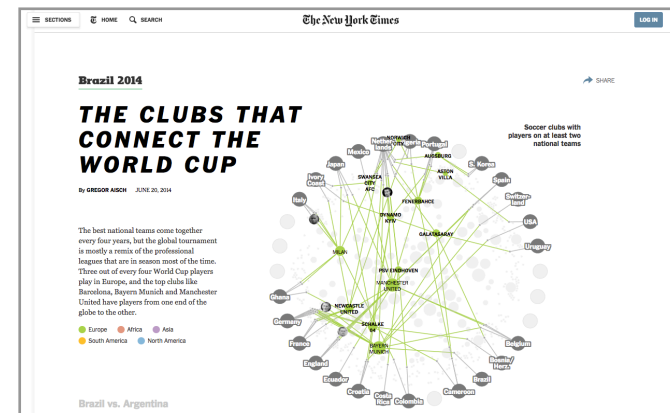
Mogelijke beperkingen bij het realiseren van de oplossing zouden technische beperkingen kunnen zijn. Zo zou ik er rekening mee moeten houden dat het niet alleen technisch mogelijk is, maar dat het ook binnen het budget en kunnen van Gradient past.

Doelen

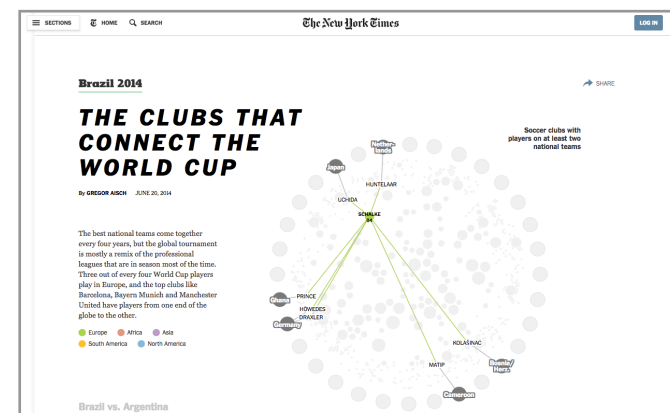
Mijn voornaamste doel binnen het project is om aan alle behoeftes te voldoen van de stakeholders (zie requirementslist in de bijlage). Daarnaast wil ik ook graag een resultaat waar mijn opdrachtgever tevreden over is en wat een correct beeld geeft van de Propositie van Gradient. Ten slotte is het belangrijk dat alle aspecten zoals de theorieën, methoden en werkfasen van Gradient op de juiste manier in verbinding worden gebracht met elkaar. Als ik deze doelen heb gehaald kan ik zeker zeggen dat ik trots ben op het resultaat.



step 1



step 2



step 3



Impact

Welke impact kan mijn product mogelijk hebben?

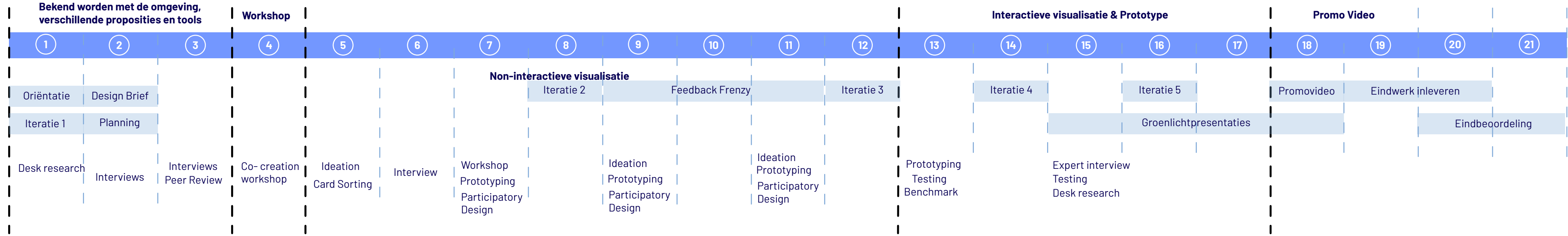
Over het algemeen hoop ik natuurlijk als ontwerper om een product of concept te ontwerpen wat een positieve invloed heeft zijn omgeving. Echter denk ik ook kritisch na over eventuele nadelige ethische gevolgen die mijn project zou kunnen hebben. Ondanks dat ik nog geen grondig onderzoek heb kunnen doen naar deze gevolgen heb ik wel al een aantal van deze gevolgen kunnen opstellen:

- De oplossing zou voor een verkleinde behoefte zorgen in propositie en strategie adviseurs bij Gradient
- De oplossing zou de vrijheid binnen de werkprocessen kunnen belemmeren door het nauwkeurig vastleggen van de gehele processen
- De oplossing zou gebaseerd kunnen zijn op onjuiste aannames
- De oplossing zou gebaseerd kunnen zijn op vooringenomen bevindingen en resultaten omdat ik zelf werkzaam ben bij Gradient

In de komende weken van het project zal ik verschillende onderzoeksmethoden gebruiken om deze negatieve gevolgen te kunnen overzien. Maar daarnaast ook om eventuele nog niet genoemde gevolgen te kunnen vastleggen en hopelijk voorkomen.



Planning



Doel:
In kaart brengen van de relaties tussen tools en processen, teams, etc.

Doel:
Vastleggen van behoeftes en problemen

Doel:
1. Juiste connecties maken tussen de stakeholders, theorieën, methoden en fases van de propositie.

2. Eerste correcte visuele reпреstatie maken van de propositie

Doel:
Digitaal product verder ontwikkelen en een visuele representatie te maken

Doel:
Laatste documentaties vastleggen en werk afronden

Iteraties:
Een iteratie is een bepaalde versie die ik maak van mijn eindoplossing.
In dit geval zullen dit zowel interactieve, als non-interactieve prototypes worden.

Testen:
Ik ben van plan om mijn product te testen doormiddel van verschillende methodes. Denk hierbij aan een usability test, en participatory research. Ook zal ik met verschilende manieren proberen mijn concept onderuit te halen. Wanneer ik er met het gebruik van 3 methoden er niet in slaag om het concept onderuit te halen, is mijn product relatief valide.



Bronnen

The Clubs That Connect The World Cup • New York Times • door Gregor Aisch in Juni 2014 • Voor het laatst geraadpleegt op 12/02/2019
https://www.nytimes.com/interactive/2014/06/20/sports/worldcup/how-world-cup-players-are-connected.html?_r=1

Is Your Data Strategy Defensive or Offensive? • Michelle Heath • Voor het laatst geraadpleegt op 12/02/2019
<https://www.us-analytics.com/hyperionblog/is-your-data-strategy-defensive-or-offensive>

What's Your Data Strategy? • Leandro DalleMule • Thomas H. Davenport • Mei-Juni 2017 • Voor het laatst geraadpleegt op 12/02/2019
<https://hbr.org/2017/05/whats-your-data-strategy>

5 Ways Your Data Strategy Can Fail • Thomas C. Redman • 11 Oktober 2018 • Voor het laatst geraadpleegt op 12/02/2019
<https://hbr.org/2018/10/5-ways-your-data-strategy-can-fail>

The Hook Model • Cornell Chronicle • November, 2011 • Voor het laatst geraadpleegt op 12/02/2019
<https://thegreatness.studio/wp-content/uploads/2018/04/Design-for-Habits-ProfsoUX-20180412.pdf>

5 Stages in the Design Thinking Process • RIKKE DAM AND TEO SIANG • Februari 2019 • Voor het laatst geraadpleegt op 12/02/2019
<https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>

AARRR Framework- Metrics That Let Your StartUp Sound Like A Pirate Ship • Melanie Balke • Nov 25, 2017 • Voor het laatst geraadpleegt op 12/02/2019
<https://medium.com/@ms.mbalke/aarr-r-framework-metrics-that-let-your-startup-sound-like-a-pirate-ship-e91d4082994b>

Breaking News: Growth Hacking is Not Magic, it's a step-by-step Process • William Mievre • Apr 24, 2018 • Voor het laatst geraadpleegt op 12/02/2019
<https://medium.com/swlh/breaking-news-growth-hacking-is-not-magic-its-a-step-by-step-process-6018a46e09bc>



Bijlagen



Insights interviews

Positie binnen het bedrijf + rol

- Werknemers zijn tevreden met hun positie
- Werknemers vinden het werk leuk
- Naam van de rol past niet altijd bij de functies
- Lastig om de relatie te leggen tussen rollen
- Onduidelijk welke verantwoordelijkheid hoort bij welke rol
- Afzonderlijke competenties niet sterk genoeg om het bedrijf te laten groeien
- Individuele proces zijn duidelijk
- Medewerkers weten wat ze moeten doen, maar willen beter kunnen samenwerken

Opvatting strategie Gradient

- Strategie is onduidelijk gecommuniceerd
- Gradient is nog een beetje zoekende naar strategie
- Medewerkers hebben geen idee van de propositie
- Sommige medewerkers kennen alleen de oude strategie van de website
- Medewerkers hebben het gevoel dat een betere strategie hun werk positief zal beïnvloeden
- De strategie zou een goed inzicht moeten geven in het interne proces
- Interne processen zijn onduidelijk
- Medewerkers hebben behoefte aan een beter inzicht in waar het bedrijf heen gaat

Interne communicatie

- Medewerkers moeten veel dingen zelf vragen aan collega's
- Er zijn company updates, maar die zijn soms onduidelijk
- Interne communicatie moet beter
- Veel informatie en kennis moet meer naar buiten gebracht worden
- Medewerkers zouden graag meer inzicht krijgen in de strategie

Behoeftes

- Beter samenwerken
- Betere interne besturing
- Betere interne communicatie
- Duidelijk rollen binnen het bedrijf
- Meer klanten werven
- Betere resultaten opleveren
- Meer plezier hebben in het werk
- Minder stress ervaren
- Meer kennis uitbrengen (expliciet maken)
- Meer inzicht in de toekomst van het bedrijf

Quotes

"Het eerste wat er in mij op komt bij de strategie van Gradient, is dat we nog meer moeten samenwerken. Echt doen wat we zeggen."

"Er is veel gewijzigd in het bedrijf, maar ik doe gewoon wat ik een jaar geleden ook deed."

"De afzonderlijke competenties zijn niet sterk genoeg om het bedrijf te laten bestaan. Laat staan om ermee te groeien. Juist de combinatie van al ons kunnen maakt ons zo uniek."

"Ik denk dat het in ieder geval wel belangrijk is dat je van elkaar weet wat je doet. Volgens mij is dat wel nodig met deze omvang van het bedrijf, om daar het maximale uit te halen."

"Voor mij is de propositie vooral pieces of information, het is zeker geen uiteen, gecristaliseerd verhaal."



Transcripts & Recordings

Vind de recordings op:

<https://drive.google.com/open?id=1Pz2IRVyQ6v5Kgq6M-KghVo7HifCEbWum>

Interview Ello

rol: senior data analyst

Zou je je functie kunnen beschrijven in je eigen woorden?

Nou ik ben een data analyst. Een senior data analyst eigenlijk. Ik visualiseer de gegevens die Gradient heeft, meestal KPI's op basis van de data die we binnen krijgen en daarmee visualiseer ik de zaken die ze vanuit het reporting aspect willen zien. Dus bijvoorbeeld, je had het over conversie ratio's, wat is dan onze conversie ratio? over een bepaalde periode, met bepaalde insteken. Dus je kan zeggen wat doet bijvoorbeeld een device category of wat doet die ene campagne of wat doet dit of dat... Nou, dan kunnen ze zelf ook een groot deel uit google analytics halen, maar als ze dat ook nog willen combineren met kosten enzovoorts, dan wordt het toch een moeilijker verhaal, en nou, ik visualiseer dat. Een groot gedeelte is ook het automatiseren van menselijke handelingen. Heel veel dingen zouden ze ook handmatig kunnen doen door bepaalde nummers te halen uit dat systeem en bewerkingen te doen, en dan krijgen ze het getal wat ze willen hebben. Maar die stappen kan ik dus voor ze automatiseren zodat ze direct zien wat ze nodig hebben.

In Bamboe sta je aangeschreven als senior data analyst, vind je dat die titel past bij de dingen die je daadwerkelijk doet op de werkvloer?

Ja, ach, wat is een data analyst he? Ik analyseer data en presenteer het.

Gebruik je bepaalde manieren of methodes waarmee je deze data analyseert?

Ik gebruik daar Power BI voor, dat is een tool van Microsoft die daar zeer geschikt voor is.

Maar gebruik je een bepaalde manier van werken bijvoorbeeld?

Pfff ja die heb ik mezelf echt eigen gemaakt in al die tijd. Een eerste stap zou zijn door met die klant af te stemmen wat ze nou echt nodig hebben, en de valkuil daarbij is om meteen te doen wat ze zeggen. In plaats van door te vragen naar wat ze nou echt nodig hebben. Want soms hoor je dus dat je bepaalde data moet opleveren, en dat zie ik dan weer als halffabrikaat, waarbij er eigenlijk nog 3-4 andere stappen zijn, en nou ik wil wel weten wat het eindresultaat is. Wat hebben ze nou als ze klaar zijn met al hun stappen?

En waarom vraag je daar dan naar?

Om te voorkomen dat je een halve oplossing aandraagt. Want heel veel van die stappen, zijn ook weer te automatiseren. En inmiddels niet alleen binnen Gradient, maar ook bij andere bedrijven heb je gemerkt dat ze zeggen 'ja geef mij maar data en dan ga ik zelf wel aan de slag.' Dan ben je dus niet echt iets aan het automatiseren of inzicht aan het creëren. Dan hebben ze alleen gegevens, en dan moeten ze nog steeds drie stappen doen.

Dus je hebt ook direct contact met klanten?

Ja, zeker!

En kun je misschien vertellen wat je tot nu toe weet van de propositie of strategie van Gradient?

Wat bedoel je? De small data, big data, actionable verhaal?

Nou, wat komt er in je op als je denkt aan de strategie van Gradient?

Dat we nog meer moeten samenwerken. Echt doen wat we zeggen. Die drie stappen echt bij elkaar brengen. Dus vanuit User Research, het small data part, echt dingen onderzoeken en daar met insights dingen actionable maken richting marketing, of nou, reporting, want een aantal van die laatste stappen was echt gericht op marketing, dus daar kan je marketing acties aan verbinden. En je ziet dat we als propositie veel meer naar data gaan. Naja en ook de dingen waar ik dan op zit, zijn niet echt marketingacties die ze daar doen. Het zijn wel goeie insights die ze daar hebben, maar er moeten veel meer werk lijstjes uit gecreëerd worden.

Je had het over 'echt doen wat we zeggen', wat bedoel je daar mee? Wat zegt Gradient volgens jou? Of waar zit voor jou dat gat tussen doen en zeggen?

Ja de drie stappen, small data, big data, en actionable insights, die heb ik dus heel weinig gezien in een project. Het is ook niet makkelijk, maar ik zou het dus wel leuk vinden om daar wat meer naar toe te gaan. Dan ben je ook sterker. De afzonderlijke competenties zijn in mijn ogen niet sterk genoeg dat we het bedrijf laten bestaan, laat staan om groot mee te worden. Het is juist de combinatie van die drie vlakken waarmee je echt grote, andere spelers in het veld hebt.

Heb je het gevoel dat je een compleet beeld hebt van wat Gradient aan het doen is? Of waar we naar toe gaan?

Waar ze naar toe gaan, daar trigger je mij mee. Is dat anders dan dat met ons gecommuniceerd is? Die drie bollen?

Ik weet het niet, wat zou jij denken?

Ja ik heb geen idee! Ik denk dat het antwoord dan nee is op je vraag.

....

Er is geen informatie over de strategie van Gradient met je gecommuniceerd?

Ja er is wel eens iets genoemd over doing good, maar ik zou het niet echt weten. Start doing better was een van de OKR's die we een paar maanden geleden hebben gehad. Toen ben ik zelf daar op door gaan vragen en toen kwam ik wel een beetje op het idee wat daarachter was.

Heb je het idee dat je collega's wel een compleet/completer beeld van de strategie van Gradient hebben?

Weet ik niet, ik kan niet in iemands anders gedachten kijken.

Logisch! Maar heb je het gevoel dat je bijvoorbeeld informatie mist?

Nee ik heb niet het gevoel dat ik echt dingen mis, maar toen je vroeg naar de strategie en propositie ging er niet echt een belletje rinkelen.

Heb je het gevoel dat de strategie van Gradient je werk beïnvloed?

Nee. Er is veel gewijzigd heb ik het idee, maar ik doe gewoon nog wat ik een jaar geleden ook deed.

Vind je dat nog steeds leuk?

Ja dat vind ik nog steeds leuk! Anders had ik waarschijnlijk wel een heel ander gesprek met andere mensen gehad.

Heb je het gevoel dat je een goed inzicht hebt in het werk dat je collega's doen? Of kun je de connectie daartussen leggen?

Nee niet goed genoeg.

Zou je dat willen?

Zeker! Vorige week ging ik nog naar Frank toe om te kijken wat hij nou precies doet om bijvoorbeeld de conversie van Inshared te optimaliseren. Die User Experience... Ik was twee keer niet bij een Company Update, dus ik heb daarover de uitleg gemist. Ik zie de maps wel staan, maar wat ze nou precies betekenen, ik heb geen idee.

Heb je het gevoel dat Gradient daar ook beter in moet communiceren?

Nou ik heb dus twee updates gemist, dus het is wel gepoogd, maar ik denk ook voor de nieuwe mensen (omdat er nu heel veel veranderd in de sfeer en personeelsbezetting) dat het wel beter zou zijn om dat meer te communiceren. En dat hoeft dat niet in zes verschillende meetings te zijn, maar ik denk dat een kleine opfrisser wel goed zou doen.

...

Ik denk dat het in ieder geval wel belangrijk is, dat je van elkaar weet wat je doet. Ik denk niet dat Frank nou echt weet wat ik doe. Volgens mij is dat wel nodig met deze omvang van het bedrijf, om daar het maximale uit te halen.

Zijn er andere dingen die je binnen gradient graag anders of verbeterd zou willen zien?

Mag van alles zijn.

Nou daar heb ik van de week ook al op gereageerd bij Dirk, maar ik denk dat kwa organisatie het interne proces wel echt beter kan en moet. Maar als ik hoor dat dit jaar de doelstelling is om 25% margin te maken.. met de organisatie waar je nu in staat.. is dat denk ik niet reëel, te ambitieus gekozen, of je moet je processen

daar veel sneller op aanpassen. Je inzichten en dat soort zaken. Dus ja, maar dat is bekend dat ik dat vind volgens mij.

...

Meer duidelijkheid over waar gaan we nou heen, en een goede interne besturing, de planning is ook niet compleet, elkaar helpen, dat soort dingen. Als iemand niet 100% is vol geplant, kan die dan ergens anders helpen?
Om extern goed te kunnen leveren, moet je intern ook heel sterk zijn.

Heb je het gevoel dat als de strategie van Gradient wel completer in kaart wordt gebracht, waar ieders rol goed is weergegeven, zou dat volgens jou iets toevoegen aan het bedrijf? Zou het een oplossing zijn?

Ik denk dat we niet alleen inzicht nodig hebben in de dingen die we doen, maar ook waar er gaten vallen. En dit zou wel goed inzicht moeten geven in het interne proces. Dus als we een nieuwe klant krijgen, moet het duidelijk zijn dat we die en die en die dingen gaan doen.

En dat gaat denk ik wel hand in hand. Ik hoop bijvoorbeeld dat er ook echt rollen komen, niet alleen personen, maar ook rollen, die aangeven waar iemand precies verantwoordelijk voor is. Dus voor het inplannen van de juiste mensen, of voor dat de facturatie goed gaat.

Uit processen komen verantwoordelijkheden en uit verantwoordelijkheden komen rollen. En uiteindelijk vervult een persoon een of meerdere rollen binnen een organisatie.

En daarmee kan je dus de impliciete kennis die er zeker wel is, expliciet maken. Bijvoorbeeld, we hebben nu Peter die alles weet van facturatie, stel dat Peter weg is... Of nu dat Dave er een tijdje uit moet liggen voor een bepaalde reden.. OOPS! Vooral als je een grotere rol hebt, en de organisatie wil schalen, dan betekent dat dit soort kennis echt expliciet moet zijn.

Heb je zelf nog dingen die je graag kwijt wil? Of heb je nog vragen?

Ja ik ben wel benieuwd hoe je alles zo gaat visualiseren!

...

Interview Rene

rol: Growth marketeer

Zou je je functie binnen Gradient kunnen beschrijven in je eigen woorden?

Ik ben een Growth marketeer, en vanuit een Growth discipline kijken we heel erg naar de verschillende tactieken die er zijn om online groei te realiseren en online performance te verbeteren van bedrijven. Dit kan van alles zijn; bijvoorbeeld meer lead, meer traffic of meer sales. Dat zijn uiteindelijk vaak de business doelstellingen die daarin leidend zijn. En wij kijken dan naar de huidige situatie, en daarnaast hebben we een hele set aan middelen die we kunnen inzetten zoals advertising, SEO optimalisatie (betere vindbaarheid in Google), maar het kunnen ook usability optimalisaties zijn, CRO testing.

Dit hele palet aan middelen die we tot big data kwesties rekenen.

Wij zijn eigenlijk de eerste die binnenkomen om een kijkje onder de motorkap te nemen.

Joost, Peter en Ties zijn vaak de personen die op hoog niveau over business praten, en wij zijn vervolgens de personen die echt op de operationele en de tactische gebieden gaan kijken, mee helpen, andere mensen (specialisten) waar nodig laten aanhaken, en wij coördineren dat proces.

In Bamboo sta je aangeschreven als Growth Marketeer in Digital Advertising, vind je dat deze titel goed past bij de dingen die je in de praktijk bij Gradient doet?

Ja klopt, toevallig stuurde Georgios een boomdiagram door. Maar nee, mijn achtergrond is eigenlijk dat ik veel aansturend en operationele rollen in de advertising heb gehad. Maar ik ben geen Advertising specialist zoals Frank en Remy dat zijn, die echt daadwerkelijk in een Google Adverts zitten die beating optimaliseren, de adverts maken... dat ben ik allemaal niet. Ik ben wel degene die bijvoorbeeld samen met een marketeer van onze klant gaat bespreken van 'hee welke richting willen jullie nou precies op?' 'Welke doelstellingen moeten er behaald worden?' 'Welke business case zit hierachter?' 'Wat mis je nog?' Dus net even wat meer op de tactieken. De tactische zaken, de situatie doornemen en verbeteringen toepassen doe ik wel.

De uitdaging bij Growth marketing is, wat je misschien al een beetje hoort, is dat Growth Marketing zich beweegt op een beetje alle vlakken. Dat maakt ons een beetje de duizendpoten binnen het geheel. Maar het maakt ook dat wij niet zoals de anderen echt een specialisme hebben die wij helemaal tot in de diepte beheersen. Er zijn wel mensen zoals een Tobias of een Tim die vanuit hun achtergrond meer diepte kennis hebben zoals SEO. Maar in principe zijn de Growth Marketeers de mensen die alles net genoeg moeten kunnen om erover mee te praten.

Vind je dat ook iets wat je in je werkt beperkt?

Het is een struggle, omdat je op het moment dat je het echt de diepte (kennis) in moet.. afhankelijk ook van de maturity van het bedrijf. Dus afhankelijk van hoe ver het bedrijf is in digitale ontwikkeling, maakt het of jouw kennisniveau genoeg is

om ze te kunnen helpen. Op het moment dat zij verder in hun digitale ontwikkeling zijn, is er een grotere kans dat zij ook al hun eigen specialisten al aan tafel hebben zitten en dat je op een ander level met ze moet gaan communiceren. Dan zul je echt veel meer op strategisch niveau moeten gaan zitten. Wij kunnen bijvoorbeeld ook klanten aantreffen die nog helemaal aan het begin van hun digitale ontwikkeling staan en dan voeg je juist veel meer waarde toe door de operationele activiteiten. Dus ja dat heeft te maken met dat Garden model, wat Joost ook heeft gebruikt.

Het Graden model geeft de maturity fases aan van de bedrijven, van onze klanten. Afhankelijk van waar ze in dat model zitten kunnen er dus andere specialisten bij komen kijken en is er dus een ander kennisniveau nodig. Voor mijzelf, persoonlijk, vind ik het juist leuk om op al die verschillende vlakken te werken. Het gaat mij juist meer om de integratie, weetje dat hele customer journey verhaal.

Wat bedoel je daar mee? Het customer Journey verhaal?

Nou de customer journey gaat niet zo zeer over de ontwikkeling van een specifiek kanaal of sectie, of je een website. De goede marketeers weten dat als je geld stopt in advertising, dat geld rendeert 10x beter als je ook kijkt naar hoe goed je website werkt. Ik kijk naar de hele klantreis (dus de Customer Journey), in plaats van een specifiek klein deeltje. Ik vind juist de hele reis interessant.

Dus dat je ook echt zo veel mogelijk wordt ingezet als die duizendpoot?

Precies ja. En dat betekent gewoon dat je af en toe moet schakelen, en dat je niet jezelf moet overspelen, je moet geen onzin verkopen. En je moet op het juiste moment je collega's aanhaken en weten wanneer de juiste kennis nodig is.

Heb je ook het gevoel dat in dat proces problemen zitten binnen Gradient?

Daar zitten zeker struggles in bij Gradient! Wij beheersen lang niet alle disciplines even goed, en dat is natuurlijk ook de vraag hoe Gradient zich wil ontwikkelen. Is het de bedoeling dat je jezelf meer gaat ontwikkelen of dat je juist meer kennis van buitenaf gaat halen. Die vormen hangen ook een beetje af van de visie die Gradient heeft. In het verleden hebben we een aantal keer getracht voor CRO optimalisatie, maar ja dat spel hebben wij dus niet uitgespeeld..

Ja dat is waar, Finn is dood..

Ja maar ook hoe wij in het verleden klanten hebben gehad als het gaat om de inzet van VWO, dus AB testing, dan missen we die kennis hier. Maar goed dat wil niet zeggen dat je dat niet in huis kan halen. Je moet gewoon de juiste mensen vinden die die ervaring wel hebben. Of je gaat met andere bureau's samenwerken. Als het gaat om Big Data hebben wij bijvoorbeeld weer diepere kennis dan andere bureaus. Dus ja, daar zitten nog wel wat verbeterlagen in.

Weet je verder dingen over de propositie en strategie die Gradient nu heeft?

Voor mij zijn het vooral pieces of information, het is zeker geen uiteen, gechristianiseerd verhaal. Ik heb van verschillende personen verschillende stukjes

meegekregen, en als ik die dan aan elkaar plak, dan heb ik een soort van idee, maar eigenlijk ook weer niet. Maar nee niet genoeg.

Zou je dat willen hebben?

Ja zeker! Dat heb ik voorheen ook al aangegeven. Ik heb wel meegekregen dat de MT daarmee aan de slag zou gaan, de komende periode. Maarja dat is ook iets wat ze al vaker hebben geroepen...

Ze zijn volgens mij nog best wel zoekende naar de juiste modus. Volgens mij is het echt de vraag of we de beste willen zijn in alles, of alleen maar in een klein stukje? En welk stukje is dat dan? En hoe gaan we met alle andere stukjes om waar we niet de beste in zijn? Dat zijn voor mij vragen die nog niet helemaal helder zijn.

En heb je het gevoel dat je collega's die vragen ook hebben?

Volgens mij leeft het wel bij meer collega's.

Heb je zelf een goed inzicht in het werk wat je collega's doen?

Een deel, ik weet natuurlijk op basis van functietitel wel een beetje wie waar op zit. We hebben nu sinds een paar weken een aantal nieuwe collega's die gestart zijn, die volgens mij ook wat meer senioriteit meenemen, meer ervaring. Dus het is denk ik ook nog een beetje afwachten hoe dat dan precies in elkaar gaat steken. We hebben nu een meer ervaren iemand op advertising zitten, nou die zal ongetwijfeld meer mensen als Frank en Remy gaan aansturen. En wat nog heel erg mist op veel onderdelen is gewoon een heldere aanpak waardoor er een soort van Gradient stempel op de werkzaamheden komen te staan. Dus dat het niet meer ieder voor zich met zijn eigen inzicht is, maar dat er echt meer samen een team gevormd wordt. Dat als je over een jaar bij een klant binnen zou kijken, dat je dan ook duidelijk het werk van Gradient zou herkennen.

Op basis waarvan zou die Gradient stempel dan zijn?

Gewoon op basis van structurele aanpak, de manier van toewerken naar een resultaat toe. Dat zijn nog de dingen die volgens mij de komende tijd heel erg moeten worden ontwikkeld. Dat is ook de reden dat er een collega is gestart die een soort van senior Growth Marketeer is, en dat gaat ook heel erg over de structurele manier van werken op al onze accounts. Dus ja work in progress volgens mij, we zullen zien.

Zijn er verder nog dingen die je graag kwijt wil?

Nou ja het lastige van Growth marketing is, zoals je waarschijnlijk hebt gemerkt, dat het dus een beetje klinkt als een soort verzamelbak van allerlei dingen. Maar Growth marketing gaat veel meer over de manier van denken, de manier van werken dan dat het echt een discipline op zich is. Het is niet die SEA, SEO en Growth. Nee, Growth marketing is echt een overkoepelende term, maar gaat echt meer over de manier van agile werken. Dus dat je ook in een korte tijd met bepaalde elementen gaat proberen je hypotheses uit te testen. Dus je analyseert

wat in de kern je probleem is en waar de uitdagingen zitten. Die problemen probeer je dan weer te prioriteren op basis van de waarde die het heeft voor het bedrijf. Want, stel dat je een willekeurig bedrijf binnen gaat en vraagt naar online problemen, dan krijg je een waslijst aan uitdagingen. Maar welke is dan echt belangrijk? Nou daar gebruiken we methodes voor met stakeholders, om naar die uitdagingen te kijken en te bepalen welke nou echt belangrijk is. Als we dan een uitdaging hebben die veel business value bevat, dan kunnen wij dingen bedenken om die uitdagingen te tackelen. Dan moet je veel meer denken aan een uitdaging zoals 'ons advertising budget wordt steeds groter, maar de concurrentie ook. Dus als we niet meer al het geld willen inzetten op online advertising, wat kunnen wij dan nog steeds doen om de concurrentie voor te blijven?' Nou dan kunnen wij naar verschillende dingen kijken, optimalisatie van de website bijvoorbeeld, of naar social aspecten, of hoe je uit een bestaande base van klanten meer waarde kan halen. Zo kunnen we dus een hele reeks aan ideeën bedenken en die worden dan weer geprioriteerd op basis van de business impact.

....

Kun je de methodes benoemen die je gebruikt in het proces?

Nou wat wij nu gebruiken is een methodiek die ze het para(?) waarbij ze eigenlijk zes verschillende stadia proberen te onderscheiden.

...

We hebben ook een scoringsmodel wat kijkt naar input, effort en probability. Het heet een PIE-score. Daarin zijn we ook andere vormen aan het uitvoeren, het ligt een beetje aan de klant, soms noemen we het ook wel ICE; met dan de C voor costs.

Deze twee methoden gebruiken we veel in Rapid Solution Design Sessies, dat zijn een soort brainstorm sessies. Hier hebben we grote waarde aan omdat je zo gemakkelijk aan goede ideeën komt waar marketeers gewoon de volgende dag mee aan de slag kunnen.



Onderzoeksvragen + deelvragen

Onderzoeksvragen

1. Wat zijn de competenties van Gradient en hoe dragen zij bij aan de propositie van het bedrijf?

- Wie zijn de stakeholders in het project?
- Wat zijn de rollen van de stakeholders?
- Hoe zien de stakeholders de propositie van Gradient?

Methoden die mij kunnen helpen bij het beantwoorden van de vraag:

- Interviews
- Expert interview
- Fly on the wall

2. Welke informatie hebben interne en externe stakeholders nodig om de propositie te begrijpen?

- Wat zijn de behoeftes van de stakeholders?
- Wat zijn de randvoorwaarden voor een werkend concept?

Methoden die mij kunnen helpen bij het beantwoorden van de vraag:

- Interviews
- Co-creation
- Focus group

3. Hoe kan de propositie gevisualiseerd worden in een digitaal interactief product?

- Wat is een goed concept om de propositie te visualiseren?
- Welke methoden bestaan er al om ingewikkelde informatie interactief weer te geven?
- Hoe moet de oplossing eruit zien? En hoe moet het werken?
- Wat zijn de eisen vanuit de huisstijl van Gradient?
- Wat zijn trends in het visualiseren van complexe informatie?
- Ben ik de eerste die dit probleem oplost?

Methoden die mij kunnen helpen bij het beantwoorden van de vraag:

- Prototyping
- Benchmark
- Wizard of Oz

Persona MT



Naam: Martijn
Functie: COO
In dienst sinds: 2016

Behoeftes:

- Meer inzicht krijgen binnen het bedrijf
- Betere samenwerking met klanten
- Betere samenwerking met teams en de leden

Doelen:

- Meer sales werven voor Gradient
- Betere kwaliteit werk opleveren

Zegt

"Door de veranderingen in het vakgebied is het voor het bedrijf soms even zoeken naar de juiste koers. Ik doe er in ieder geval alles aan om Gradient zo snel en goed mogelijk te laten groeien."

"De afzonderlijke competenties zijn niet sterk genoeg om het bedrijf te laten bestaan. Laat staan om ermee te groeien. Juist de combinatie van al ons kunnen maakt ons zo uniek."

Denkt

Denkt dat iedereen een goed overzicht heeft van de dingen die hij doet (zijn werkzaamheden)

Denkt dat er meer behoefte is aan een sterkere interne communicatie

Denkt dat de interne processen van het bedrijf wel verbeterd moeten worden

Doet

Heeft veel gesprekken met teamleden over interne zaken

Probeert de werkomgeving zo goed mogelijk in te richten

Probeert de interne communicatie wat te verbeteren

Voelt

Voelt zich in controle

Voelt dat hij soms wat overzicht mist

Deze persona is gebaseerd op de inzichten uit de interviews, en representeert een verzameling van alle inzichten over het management team van Gradient

Persona Team



Naam: Gijs
Functie: Growth marketeer
In dienst sinds: 2017

Behoeftes:

- Meer inzicht krijgen binnen het bedrijf
- Meer inzicht in waar het bedrijf naar toe gaat

Doelen:

- Hogere kwaliteit werk opleveren
- Beter samenwerken met collega's
- Meer inzicht krijgen in het werk van collega's
- Beter begrip krijgen van de strategie van Gradient
- Beter begrip krijgen in zijn positie binnen het bedrijf

Zegt

"Het eerste wat er in mij op komt bij de strategie van Gradient, is dat we nog meer moeten samenwerken. Echt doen wat we zeggen."

"Voor mij is de propositie vooral pieces of information, het is zeker geen uiteen, gecristaliseerd verhaal."

Denkt

Denkt dat de andere collega's ook geen volledig overzicht hebben van het bedrijf

Denkt dat er meer behoefte is aan een sterkere interne communicatie

Denkt dat de interne processen van het bedrijf sterk verbeterd moeten worden

Doet

Luistert naar de Company Updates

Praat veel met collega's over hun werk

Stelt veel vragen over de interne processen

Voelt

Voelt alsof hij soms informatie mist

Voelt dat hij soms wat overzicht mist

Heeft niet het gevoel dat hij alle vragen kan stellen aan de MT

Weet niet goed waar zijn werk in de strategie van het bedrijf past

Deze persona is gebaseerd op de inzichten uit de interviews, en representeert een verzameling van alle inzichten over het team van Gradient



Voorlopige Requirementslist

Randvoorwaarden

- De oplossing moet een digitaal interactief product zijn
- De oplossing moet passend zijn voor het probleem
- De oplossing moet in de praktijk toegepast kunnen worden
- De oplossing is onderbouwd door middel van verschillende onderzoeksresultaten

Gebruiksvoorwaarden

- De oplossing moet eenvoudig zijn in gebruik voor de doelgroep
- De oplossing moet passen bij Gradient
- De oplossing moet de werknemers van Gradient meer begrip geven over de propositie van het bedrijf
- De oplossing moet de medewerkers van Gradient meer inzicht geven in de werkzaamheden van hun collega's
- Het zou wenselijk zijn als de oplossing de interne communicatie van Gradient verbeterd
- Het zou wenselijk zijn als de oplossing het aantal sales kan vergroten

Technische requirements

- Het concept/ het uiteindelijke product moet te realiseren zijn binnen 2 jaar
- Het product moet eenvoudig te onderhouden zijn
- Het product moet aansluiten bij de website van Gradient

Deze requirements zijn opgesteld aan de hand van de inzichten uit de interviews en voorgaand onderzoek met de doelgroep binnen Gradient. De punten kunnen later in mijn ontwerpproces nog veranderen.