



DIGITAL MARKETING VOLWASSENHEID IN HET MKB

Steven de Groot en Robbert van der Vleuten

STRATEGIE

Digital marketing (DM) is ‘hot’. De vele facetten ervan – data, nieuwe media, *tooling*, digi-vaardigheden, digitale transitie – zijn echter vaak moeilijk te overzien. Dat maakt vooral ondernemers in het MKB terughoudend om er vol op in te zetten. Met een speciaal ontwikkelde scan kunnen MKB-bedrijven voor zichzelf bepalen waar zij staan en hoe zij hun DM verder kunnen ontwikkelen.

De impact van digitalisering op onze maatschappij is enorm. Dat is niets nieuws. We hoeven maar om ons heen te kijken om die impact te begrijpen. We zijn per dag gemiddeld maar liefst twee uur en een kwartier met onze smartphone in de weer (Valk & Röling, 2019). Van het streamen en luisteren naar muziek tot het scrollen door onze sociale media feeds en het whatsappen met vrienden. Thuis kijken we inmiddels meer on-demand dan dat er lineaire TV wordt gekeken (Multiscope, 2019). We bestellen steeds vaker eten via een app, waarna het vers wordt thuisbezorgd (FSIN, 2019). En het wordt allemaal met de papepel ingegoten: kinderen leren steeds vaker eerder swipen en scrollen dan lopen (Kemp, 2015).

Tegelijkertijd groeien de online bestedingen van Nederlandse consumenten al jarenlang. In 2019 besteedden we € 25,8 miljard online. Het aandeel van de e-commercebranche in de totale detailhandel lag afgelopen jaar al op 10,3 procent. Zo’n 96 procent van de Nederlanders

van 15 jaar en ouder deed in 2019 een of meerdere aankopen online (Thuiswinkel Markt Monitor, 2019). Ten tijde van de coronacrisis zagen we verder dat retailers die ook online producten aanbieden een blijvende of soms zelfs hogere omzet houden dan bedrijven die nog enkel een fysieke winkel (offline) hebben.

Niet alleen de business-to-consumer (B2C)-markt digitaliseert in rap tempo, in de business-to-business (B2B)-sector zien we eenzelfde ontwikkeling. Volgens onderzoek uitgevoerd door Google (Snyder & Hilal, 2015), oriënteert zo’n 89 procent van de B2B-beslissers zich online voordat er mogelijk wordt overgegaan tot een zakelijk aankoop. Daarnaast zegt bijna 40 procent van zakelijk Nederland in 2019 een of meer zakelijke bestellingen online te hebben geplaatst – van kantoorartikelen tot machines en tractoren (Thuiswinkel, 2019). Ook zijn steeds meer bedrijven zich bewust van het bezit van data, zoals klantdata waarmee ze trends en kansen kunnen signaleren.

MARKETING

Het woord marketing is een samenvoeging van de woorden 'market' en 'getting'. Anders gezegd 'getting the market'. Het interessante aan deze benaming is dat deze op twee manieren kan worden geïnterpreteerd: het *veroveren* van (een stuk van) de markt maar ook het *begrijpen* van deze markt. Alleen al het begrijpen van de markt is voor vele ondernemers een enorme uitdaging. Het gedrag van consumenten en zakelijke afnemers is het laatste decennium, onder druk van technologische ontwikkelingen, ingrijpend veranderd. Hierdoor is het voor ondernemingen steeds belangrijker om een vinger aan de digitale pols van hun doelmarkten te houden, om zodoende te kunnen inspelen op het veranderende klantgedrag.

Dit wil overigens niet zeggen dat niet-digitaal gedrag minder relevant is. Maar het zijn juist deze ingrijpende digitale ontwikkelingen die menig onderneming en ondernemer overweldigen (Verhoef e.a., 2019). Bij het Lectoraat Innovatief Ondernemen van Zuyd Hogeschool merken we in het contact met het bedrijfsleven dat dit in grote mate geldt voor het MKB.

Een andere ontwikkeling is dat marketing bij met name MKB-bedrijven vooral een sociaal proces en managementactiviteit is. Hierbij 'krijgen' individuen en groepen wat ze nodig hebben en waaraan ze behoefte hebben door het creëren en met elkaar uitwisselen van producten en waarde' (Kotler e.a., 2008). Nu de samenleving steeds verder 'digitaliseert', vereist marketing daarom een meer gedigitaliseerde benadering vanuit de aanbodkant, de organisatie.

DIGITALE MARKETING

Binnen ons lectoraat Innovatief Ondernemen hebben we digitale marketing als volgt gedefinieerd:

'De discipline waarmee de commerciële koers van een onderneming wordt bepaald en gerealiseerd door gebruik van digitale technologieën. Digital Marketing is gericht op realisatie van klantkennis, communicatie en waar-

decreatie voor de klant. Het uitgangspunt daarbij is het bouwen van een duurzame relatie met (potentiële) klanten en stakeholders.'

Deze formulering brengt een belangrijk inzicht tot uitdrukking: digitale marketing is niet alleen maar de inzet van kanalen en *tools*. Het gaat ook over het strategisch vastleggen van een bepaalde koers op basis van digitale technologieën: het aanvoelen van de markt, kansen zien, en anticiperen op die kansen door nieuwe technologieën in te zetten.

Ingrijpende vernieuwingen als digitalisering brengen hun eigen jargon met zich mee. Zo ook de digitalisering van marketing: online marketing, mobiele marketing, eCommerce, sociale-media-marketing, zoekmachinemarketing, influencer-marketing enzo-

voort. Dit jargon wekt de indruk dat digital marketing een volstrekt nieuwe aanpak van marketing zou zijn. Lamberton & Stephen (2016) plaatsen daar een kritische kanttekening bij: de term 'digitale marketing' is op zichzelf eigenlijk alweer ouderwets. We zijn volgens hen in een post-digitale wereld beland, waar de indeling tussen traditioneel en digitaal niet behulpzaam meer is en zelfs contraproductief. Digitale marketing is gewoon marketing, want het is ondenkbaar dat er nog marketingactiviteiten bestaan zonder een digitaal aspect. De traditionele marketingmix van de diverse P's, zoals Product, Prijs, Plaats en Promotie, blijft relevant. Alleen dienen bij de invulling van die klassieke P's ook de relevante digitale toepassingen te worden meegenomen. De P van 'Plaats', bijvoorbeeld, krijgt ook een online-invulling: online distributie via webshops.

Toch vinden wij dat het belangrijk is om digitale marketing als aparte discipline te behandelen, omdat we vanuit het Lectoraat Innovatief Ondernemen merken dat het MKB moeite heeft om de slag naar digitalisering van zijn marketing te maken.

KERNPROCESSEN VAN DIGITALE MARKETING

De bovenstaande definitie van digitale marketing kan verder worden verdiept aan de hand van de vijf aan

marketing gerelateerde kernprocessen in een organisatie die zijn opgesteld door Kotler & Keller (2014) en aangevuld door Visser & Sikkenga (2018). Deze zijn: 1) marketing sensing, 2) productrealisatie, 3) klantacquisitie, 4) orderafhandeling en 5) customer relationship management (CRM).

Marketing sensing is het proces waarmee de organisatie zorgt dat zij permanent op de hoogte blijft van de behoeften, ontwikkelingen en (technologische) trends in de markt. Het gaat hierbij om het verzamelen van marktdata, bijvoorbeeld over de groei van de markt, toetreders en concurrenten. Hierbij kan worden gedacht aan social-media-monitoring (met tools als Hootsuite) en het volgen van de nieuwste relevante technologische ontwikkelingen, zoals de inzet van artificial intelligence voor de ontwikkeling van inzichten in patronen in en combinaties van marktdata, maar ook het creëren van klantinzichten door middel van data-analyse van klantdata, zoals aantal klanten, klanttevredenheid en recensies op social media.

Productrealisatie betreft het onderzoek naar en de ontwikkeling van nieuwe kernproducten en diensten en de kansrijke uitbreiding van het bestaande eigen aanbod en marktaanbod. Hierbij kunnen we denken aan digitale productontwikkeling en productverbetering, online co-creatie (zoals in de online-game Foldit, waarbij gamers in een paar weken de structuur van een eiwit wisten te ontrafelen, wat leidde tot een grote doorbraak in hiv-onderzoek), of crowdsourcing, waarbij via online-media investeringskapitaal wordt opgehaald voor ontwikkeling van producten of diensten.

Klantacquisitie betreft het definiëren van doelmarkten en het werven van nieuwe klanten via digitale technologie. Hierbij kan worden gedacht aan online branding; de inzet van sociale media, zoals Instagram en Facebook; de creatie van online content; zoekmachinemarketing (om als bedrijf gemakkelijk vindbaar te zijn in zoekdiensten als Google); e-mailmarketing; en online adverteren.

De orderafhandeling bestaat uit het ontvangen en

goedkeuren van orders, het op tijd verzenden van bestellingen en het innen van betalingen. Denk hierbij aan de keuze voor verschillende distributiekkanalen, omnichanneling (zoals online én offline) en online service & webcare. Een voorbeeld hiervan is dat de consument per dag, soms zelfs per minuut, op de hoogte wordt gehouden van de status van zijn of haar bestelling en levering.

Customer relationship management (CRM), ten slotte, gaat over het opbouwen van een dieper begrip, betere relaties en een beter aanbod voor individuele klanten. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van e-CRM-sys-

temen waarin alle klantgegevens, zoals leeftijd, aankooptijdstippen, etc., worden opgeslagen en het verhogen van digitale klantwaarde en individuele waardeproposities (de voordelen die een bepaalde klantgroep mag verwachten van een verzameling producten en diensten of een concrete boodschap of merkbelofte).

DIGITALE MARKETING IS
GEWOON MARKETING:
MARKETING-
ACTIVITEITEN ZONDER
EEN DIGITAAL
ASPECT IS INMIDDELS
ONDENKBAAR
GEWORDEN

OPBRENGSTEN VAN DIGITALE MARKETING

Het belang van de verschillende hierboven genoemde kernprocessen van marketing wordt bepaald door het doel van (digitale) marketing. We gebruiken hiervoor het 5S-raamwerk dat is opgesteld door Chaffey & Smith (2008): verkopen (*Sell*), bedienen (*Serve*), vertellen (*Speak*), besparen (*Save*) en zinderen en meerwaarde bieden (*Sizzle*). Wanneer een bedrijf zich met een initiatief sterk richt op *verkopen (Sell)*, dan richt digital marketing zich vooral op een beter aansluitende distributiestrategie (omnichanneling), een breder online productaanbod dan in een fysieke winkel of een stijging van de verkopen door een online advertentie-campagne. Digital marketing gericht op het *bedienen (Serve)* van de klant betekent bijvoorbeeld online extra voordelen bieden of informatie geven en online in gesprek gaan met de klant, bijvoorbeeld met behulp van een chatbot, en de klant vragen om feedback of recensies. Een bedrijf dat zich sterk richt op *vertellen (Speak)* wil dichter bij de klanten komen door zelf de dialoog

aan te gaan met de klant, bijvoorbeeld door content te verspreiden via social media en de interactie te faciliteren. Denk hierbij ook aan het opzetten en onderhouden van online communities. Digital marketing in het kader van *besparen* (*Save*) houdt in dat digitale technologieën worden ingezet om de kosten van dienstverlening, verkooptransacties en administratiekosten te verminderen; met artificial intelligence kunnen bijvoorbeeld data worden doorgeploegd op de meest gegeven antwoorden, om deze vervolgens om te zetten in een lijst van veel gestelde vragen (*Frequently Asked Questions*, FAQ) om hiermee de webcare/customer care te ontlasten. Een bedrijf, ten slotte, dat zich sterk richt op *zinderen* (*Sizzle*), wil zijn merk online uitbreiden en de merkwaarden, merkimago of merkbekendheid versterken met digitale media.

METEN VAN DIGITAL MARKETING

De afgelopen jaren hoorden we vaak van bedrijven dat ze nog nauwelijks stappen maakten met DM omdat ze bang waren iets verkeerd te doen of onbekend waren met de mogelijkheden. Dit bracht ons op het idee om specifiek voor het MKB een meetinstrument – een scan – te ontwikkelen voor de ‘volwassenheid’ van ondernemingen op het gebied van digital marketing. Met deze scan zouden bedrijven moeten kunnen meten hoe zij scoren met betrekking tot de diverse componenten van DM. De uitkomsten van de scan zouden hen daar niet alleen meer zicht op moeten geven, maar ook stimuleren om met DM te beginnen en/of dit verder ontwikkelen. Hiervoor moesten we op zoek naar twee aspecten: wat zijn de componenten van DM waarmee bedrijven in het MKB hun DM-volwassenheid kunnen meten? En welke volwassenheidsniveaus kunnen we onderscheiden voor DM in het MKB?

DM-componenten

Uit een analyse van de literatuur en de ervaringen uit het werkveld (bijvoorbeeld van adviseurs en voorlopers in het MKB op het gebied van DM) bleek dat er geen instrument bestaat dat we kunnen gebruiken voor de DM-scan voor het MKB die we voor ogen hadden. Wel vonden we allerlei meetinstrumenten, veelal

van consultancy-organisaties en leveranciers (zoals Gartner, Booz Allen Hamilton, IBM en HP), voor aanpalende domeinen als digitalisering, business intelligence en marketing. In de meeste gevallen meet men wel processen, data, *tools* en medewerkers, maar worden cultuur, leiderschap en strategie niet of nauwelijks gemeten, terwijl we weten uit onderzoeken naar marketing of digitalisering dat die aspecten ook belangrijk zijn (zie onder andere Files e.a., 2019; Bakhtieva, 2017). Voor het meetinstrument DM voor het MKB hebben we daarom een construct geformuleerd waarbij een onderneming op zes aandachtsgebieden (componenten) met betrekking tot DM wordt gescoord (zie ook figuur 1):

- ‘medewerkers’ (digivaardigheden en capaciteit)
- ‘data’ (middelen, datatypen, content, datakwaliteit)
- ‘techniek/tooling’ (dataopslag, databeheer en search/kanalen/platform)
- ‘organisatie’ (processen)
- ‘leiderschap en cultuur’
- ‘resultaten’ (dit laatste om ook de effecten van DM-inspanningen te kunnen meten).

De component *medewerkers* houdt in dat de onderneming wordt gescoord/zichzelf scoort op het vermogen van de medewerkers om data-analyses uit te voeren, content te ontwikkelen en kanalen in te zetten. Met de component *data* (in relatie tot DM) wordt de onderneming gescoord op haar vermogen om inzichten te putten uit markt-, klant- en merkdatabank. Aan de hand van de component *techniek/tooling* voor DM wordt bekeken in hoeverre de onderneming operationele hulpmiddelen inzet, zoals een webshop, CRM-systemen, social media als Facebook, Instagram en LinkedIn, software, datavisualisatie en *tools* voor conversie-optimalisatie. Met de component *organisatie* wordt de organisatie van DM gemeten, zoals de focus op en volwassenheid van de uitgevoerde dataprocessen (verzamelen, combineren, analyseren en voorspellen) en de integratie van DM-data in de hele besturing van de organisatie. Met de component *leiderschap en cultuur*, ten slotte, worden scores gegeven voor het gedrag van de leiding en de medewerkers tegenover DM en de mate waarin de organisatie open staat voor digitalisering en nieuwe ideeën.

Niveaus van 'volwassenheid' in DM

Uit de vele gesprekken die we voerden met ondernemers in het MKB, bleek dat enkel een rijtje scores voor de componenten van DM hen niet zou stimuleren om volop de transitie naar DM in te gaan. De meeste ondernemers die wij spraken, zeiden dat zij hun score ook wilden kunnen vergelijken met een benchmark, en dat zij bovendien op basis van hun score een advies wilden krijgen over de volgende stappen die zij het beste konden zetten op het gebied van DM. Daarom hebben we *volwassenheidsniveaus* van DM toegevoegd aan onze scan.

Het werken met 'niveaus van volwassenheid' (of ontwikkelingsniveaus) in organisaties is niet nieuw. Bijvoorbeeld bij kwaliteitszorg of softwareontwikkelingsorganisaties worden 'volwassenheidsniveaus' aangeduid. Ook worden 'stadia' van digitale transformatie onderscheiden, maar dan hebben we het veelal over grotere bedrijven, zoals multinationals met aparte afdelingen voor marketing en IT (zie onder andere Bakhtieva, 2017). Omdat wij dagelijks onderzoek doen in het MKB, konden we de scores van het MKB voor de bestaande meetinstrumenten (zoals gezegd, voor aanpalende domeinen als bijvoorbeeld digitalisering of business intelligence) redelijk goed inschatten. Onze inschatting was dat veel MKB-bedrijven nog ver onder de laagste volwassenheidsfasen van de bestaande meetinstrumenten zouden scoren. Ook vermoedden we dat ondernemingen in het MKB nooit zouden streven naar de hoogste volwassenheidsfasen van de bestaande meetinstrumenten (voor aanpalende domeinen), of die nooit zouden kunnen halen.

Daarom kozen we voor onze scan van DM volwassenheidsniveaus die beter passen bij het MKB, waarbij we overigens wel gebruik maakten van de genoemde bestaande meetinstrumenten (voor aanpalende domeinen). Om te beginnen keken we vooral bij voorlopers in het MKB hoe zij de genoemde componenten van DM, zoals medewerkers, data en leiderschap, hadden ingevuld. Maar we spraken ook met bedrijven

die nog vrijwel niets doen met DM. Zo kregen we een gevoel bij de invulling van de niveaus van volwassenheid die we onderkennen – namelijk, van DM-onbewust (als laagste niveau) via DM-bewust en DM-gericht naar DM-gedreven (als laatste en hoogste niveau van volwassenheid).

Een *DM-onbewust* MKB-bedrijf kenmerkt zich door een gebrek aan capaciteit en digi-vaardigheden voor DM, maakt geen onderscheid in datatypen, en beschikt over data van lage kwaliteit. De onderneming en zelfs de leiding is zich nauwelijks bewust van het bezit van data en wat je ermee kunt doen. De onderneming beschikt niet of nauwelijks over *tools*, zoals een webshop, CRM-systemen, social media als Facebook, Instagram en LinkedIn, software datavisualisatie, en conversie-optimalisatie. Ondernemen geschiedt geheel op het onderbuikgevoel. Men heeft het gevoel dat digitalisering hen overkomt of zelfs bedreigt.

Op het *DM-bewuste* niveau ziet men kansen voor DM. In dit geval heeft het bedrijf één of enkele medewerkers die af en toe werken met marketingdata

en/of digital marketing. Hierbij verzamelen zij vooral interne marketingdata (klantdata), zoals verkoopgegevens, marktdata en merkdta. Er is vooralsnog vooral aandacht voor het volume van data (één van de 5V's van data: *volume, variety, velocity, value, veracity* en *variability*) en minder voor de variëteit en snelheid (*velocity*) ervan. Daarnaast wordt er regelmatig gebruik gemaakt van digi-

tale technieken, zoals zoekmachineoptimalisatie/SEO en/of gebruik van zoekmachine-adverteren/SEA. Het *DM-bewuste* MKB-bedrijf legt een eerste relatie tussen digital marketing en marketingdoelen. Voorbeelden daarvan zijn een verbetering van de bediening van de klant via Whatsapp en inzicht in klantbehoeften door reacties op social media na te gaan en hierop te reageren. De leiding stimuleert experimenten met data en/of nieuwe technologieën voor DM, en de cultuur van het bedrijf wordt gekenmerkt door een combinatie van ondernemen op basis van gevoel en ondernemen

NU DE SAMENLEVING
STEEDS VERDER
'DIGITALISEERT',
VEREIST MARKETING
EEN MEER
GEDIGITALISEERDE
BENADERING VANUIT
DE AANBODKANT

op basis van ondersteunende digitalisering.

Kenmerkend voor het *DM-gerichte* bedrijf is dat het planmatig werkt aan DM. Er zijn medewerkers specifiek werkzaam of ingehuurd voor DM. Er is een sterke focus op data-analyses om trends of voorspellingen te kunnen maken. Marketingdata vormt een onderdeel van de belangrijkste processen in de organisatie, die wordt ondersteund door een goede datastructuur, waardoor iedereen bij de marketingdata kan die men nodig heeft. *Real time* kunnen beschikken over belangrijke interne en externe marketingdata (*velocity*) vindt men belangrijk: men wil de marketing en/of het assortiment regelmatig kunnen bijstellen aan de hand van verzamelde marktdata (onder andere marktgroei- en volume, herhalingsaankopen). De leiding overziet DM door het gebruik van *dashboards*, zoals Google Analytics, en is aanjager van DM in de gehele organisatie. Daarnaast worden *tools* en technieken gericht ingezet, waarbij er duidelijke KPI's en doelen worden nagestreefd.

Ten slotte het hoogste niveau van volwassenheid op het gebied van DM: het *DM-gedreven* bedrijf. Op dit niveau is DM een primair proces van de organisatie. Gevisualiseerde marketingdata is een strategische factor waarop men stuurt. Aan de hand van combinaties van interne en externe marketingdata (combinaties van databronnen) – vaak gecombineerd met de inzet van algoritmen/artificial intelligence – vindt een continue optimalisatie van marketing plaats, zoals de optimalisatie van producten en diensten, constante optimalisatie van communicatie, het vinden van nieuwe (afzet/communicatie)kanalen en het maken van andere data-gedreven strategische besluiten. DM draagt aantoonbaar bij aan de bedrijfsdoelen omdat het is verankerd in de algemene strategie van het bedrijf. Er is een sterke focus op digital marketing, waarbij wordt gestuurd vanuit bedrijfsresultaten. Het bedrijf heeft een gepersonaliseerde interactie met klanten en er is omnichannel-integratie van alle kanalen, zowel van communicatiekanalen als verkoopkanalen, en zowel

online als offline. De leiding geeft het goede voorbeeld op het gebied van digital marketing. De organisatie is voorloper in de branche op het gebied van DM.

De scan bestaat uit ongeveer vijftien vragen. De respondent – bij voorkeur de leiding van het bedrijf die zicht heeft op alle genoemde componenten van DM, zoals medewerkers, data en leiderschap – ontvangt na afloop direct een score uitgedrukt in een spinnenweb die het volwassenheidsniveau van het bedrijf per DM-component toont (zie figuur 1). Daarnaast wordt de DM-score van het bedrijf afgezet tegen de benchmark – de gemiddelde score – voor alle overige Nederlandse

bedrijven in dezelfde branche. Ten slotte ontvangt iedere bedrijf dat meedoet aan het onderzoek naar de volwassenheid van digital marketing een advies over de volgende stappen die het kan zetten, gelet op de eigen DM-score, om DM verder te ontwikkelen.

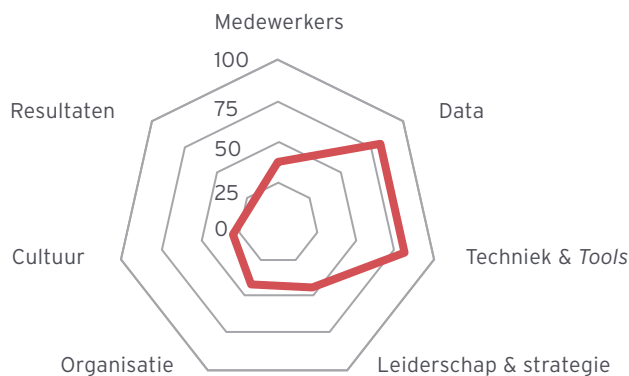
DM-archetypen

Aan de hand van ons meetinstrument voor DM kunnen bedrijven in termen van volwassenheidsniveaus zien hoe ver zij zijn gevorderd in hun ontwikkeling van DM. Maar DM is een breed vakgebied, en organisaties kunnen er afhankelijk van hun marketingdoelen verschillende invullingen aan geven. Chaffey (2010) onderscheidt de eerdergenoemde 5S'en van DM: *Speak, Serve, Sell, Save* en *Sizzle*. Afhankelijk van de eigen oriëntatie (of focus) kiest een bedrijf voor digitale communicatie, digitale (klant)acquisitie, digitale analyse en/of digitale producten. Deze keuze heeft gevolgen voor de daaruit volgende focus van de traditionele P's uit de marketingmix, zoals Product of Promotie, én gevolgen voor DM. Zo ontstaan er naast verschillende volwassenheidsniveaus tevens verschillende 'smaken' of 'archetypen' op het gebied van DM. Wij onderscheiden er vier:

- *Puzzle-preneurs* – Dit zijn de data-freaks die eindeloos data verzamelen en analyseren om kansen te vinden in de markt (*Sell*) en data-gedreven strategieën te ontwikkelen. Zij richten zich vooral op digitale technieken om data te ontsluiten, te analyseren en verrijken

VIER NIVEAUS VAN DM-VOLWASSENHEID (OF ONTWIKKELING) WORDEN ONDSCHIEDEN: VAN 'DM-ONBEWUST' VIA 'DM-BEWUST' RESPECTIEVELIJK 'DM-GERICHT' TOT 'DM- GEDREVEN'

FIGUUR 1. DE SCHAAL VAN VOLWASSENHEID IN DIGITAL MARKETING - VOORBEELD 'PUZZLE-PRENEUR'



- maar leiderschap en cultuur zijn ook belangrijke componenten van DM.
- *SoMedicators* storten zich op de communicatie en promotie (*Speak*) van hun producten en diensten via *social media*, al dan niet in de rol van *Channelers*.
- *Channelers* ontwikkelen vooral omni-, multi- en cross-channels om producten en diensten (ook) online te verkopen (*Sell*).

De *SoMedicators* en *Channelers* hebben een sterke focus op techniek/*tooling*, zoals databeheer en search, kanalen en platforms.

- *Digibusiness*, ten slotte, ontwikkelen vooral digital business door de producten of diensten zelf te digitaliseren. Een voorbeeld hiervan is een bedrijf dat gestolen auto's terugvindt door foto's op auto-verkoopsites te analyseren met behulp van artificial intelligence (AI). Voor dit DM-archetype zijn processen (organisatie), leiderschap en ondernemende en innovatieve cultuur de belangrijkste DM-componenten.

Figuur 1 toont het profiel van een typische *Puzzle-preneur*. Het bedrijf in kwestie is een retailer met drie vestigingen in de markt voor boeken en kantoorartikelen. Er werken vijftien mensen. Sinds kort biedt dit bedrijf zijn producten ook online aan. De eigenaar en een medewerker 'met affiniteit voor data en computers' hebben zich de afgelopen twee jaar gestort op de mar-

ketingdata (vooral klantdata) en de *tooling* om deze te ontsluiten. De score uit de scan maakte duidelijk dat zij in de toekomst ook moeten werken aan de relatie tussen de te verzamelen data en de bedrijfs- en marketingdoelstellingen (leiderschap & strategie), en dat de na te streven volwassenheidsfase van *DM-gerichtheid* ook gevolgen heeft voor de vaardigheden van overige medewerkers en bijvoorbeeld de interne processen (organisatie)

Aan de hand van het door ons ontwikkelde meetinstrument voor DM-volwassenheid kan een bedrijf zich spiegelen aan de mate waarin DM is ontwikkeld in de rest van de branche. De score uit de scan laat bedrijven zien hoe volwassen het eigen DM-archetype is én biedt hun de kans om hun archetype te relateren (en te ontwikkelen) aan de gewenste of gekozen marketingdoelen. Het zo ontstane inzicht kan ondernemers in het MKB stimuleren om volgende (of eerste) stappen te zetten in hun ontwikkeling van DM. Op de site van www.limburginnoveert.nl zullen we de komende maanden informatie tonen over de tussenresultaten van ons onderzoek en zullen we ter inspiratie cases delen van voorlopers op het gebied van DM. We besluiten dit artikel met een oproep aan MKB-bedrijven om deel te nemen aan dit onderzoek. De link naar de

online-vragenlijst DM is te vinden op de website van het lectoraat Innovatief Ondernemen van Zuyd Hogeschool: www.limburginnoveert.nl. Vul de vragenlijst in, bekijk hoe uw bedrijf scoort en welke componenten in relatie tot uw doelen voor DM u verder kunt ontwikkelen. De digitale toekomst is aan u!

Literatuur

- Bakhtieva, E. (2017). Digital Marketing Maturity Models: Overview and Comparison. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 11(5).
- Chaffey, D. (2010). Applying organisational capability models to assess the maturity of digital-marketing governance. *Journal of Marketing Management*, 26(3), pp. 187-196.
- Chaffey, D. & P.R. Smith (2008). *E-marketing Excellence, Planning and optimizing your digital marketing*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 3e ed.
- Files, D., S. Patel & H. Leon (2019). *The Dividends of Digital Marketing Maturity*. Boston Consulting Group.
- FSIN (2019). *Dossier Delivery 2019*. (<https://fsin.nl/publicaties/406/fsin-dossier-delivery-2019>)
- Kemp, C. (2015). Babies as young as 6 months using mobile media. American Association of Paediatrics (AAP). *AAP News*, april.
- Kotler, P. & K.L. Keller (2014). *Marketing Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P., G. Armstrong, V. Wong & J. Saunders (2008). *Principles of Marketing*. Essex: Pearson Education.
- Lamberton, C. & A.T. Stephen (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, 80/6, juni.
- Multiscope (2019). *Smart Media Monitor: Digitaal mediagebruik in Nederland*. (<http://www.multiscope.nl/persberichten/video-on-demand-verslaat-tv.html>)
- Simyo (2019). Helft van Nederland gaat met smartphone naar bed. Persbericht, 26 augustus.
- Snyder, K. & P. Hilal (2015). *The Changing Face of B2B Marketing*. Google, maart. (<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-changing-face-b2b-marketing>)
- Thuiswinkel (2019). Bijna 40% van zakelijk Nederland bestelt online. *B2B E-commerce monitor*. (<https://www.thuiswinkel.org/nieuws/4193/bijna-40-van-zakelijk-nederland-bestelt-online>)
- Valk, N. & R. Röling (2019). Verrijking door smartphone. *Direct Research*.
- Verhoef, P.C., T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J.Q. Dong, N. Fabian & M. Haenlein (2019). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, november.

Visser, M. & B. Sikkinga (2018). *Basisboek online marketing*. Noordhoff Uitgevers.

Welie, R. van (2019). Nederlandse consumenten geven online € 25,8 miljard uit in 2019. *Thuiswinkel Markt Monitor*. (<https://www.thuiswinkel.org/nieuws/4358/nederlandse-consumenten-geven-online-25-8-miljard-uit-in-2019>)

Over de auteurs

Dr. S. A. de Groot is lector Innovatief Ondernemen aan Zuyd Hogeschool. Hij doet onderzoek naar digital marketing en strategie van het MKB. Drs. R. van der Vleuten is docent Commerciële Economie en leerlijncoördinator digital marketing aan Zuyd Hogeschool en onderzoeker binnen het lectoraat Innovatief Ondernemen; hij werkt aan een promotieonderzoek naar de cognitieve, motiverende en emotionele drijfveren van consumenten voor online/offline lokaal aankoopgedrag.

