Digitale marketing: uitdagingen en oplossingen

Zowel in de marketingpraktijk als in het wetenschappelijk marketing-onderzoek gaat recentelijk veel aandacht uit naar digitale marketing: marketing waarbij digitale middelen zoals internet en mobiele communicatie worden ingezet. Tot welke uitdagingen en spanningen leidt digitale marketing en hoe kunnen we daarmee omgaan? Antwoorden op deze vragen worden gegeven op basis van onderzoek dat samen met McKinsey werd uitgevoerd.

Prof. dr. P.S.H. Leeflang bekleedt de Frank M. Bass Distinguished Chair in Marketing aan de RuG en de BAT-chair in Rome (LUISS Guido Carli). Hij is ook als research professor verbonden aan Aston Business School (Birmingham, VK). Prof. dr. P.C. Verhoef is hoogleraar marketing aan de RuG en in deeltijd verbonden aan de BI Norwegian Business School te Oslo. P. Dahlström en T. Freundt zijn senior partners bij McKinsey & Company.

In een studie van IBM waarvoor 1700 CMO's werden geïnterviewd, worden vier grote uitdagingen voor marketing in de 21e eeuw genoemd:[1]

- (Leren) omgaan met een explosie van gegevens over afnemers: 'big data'
- Inzetten van sociale media om met afnemers te communiceren
- Gebruiken van verschillende distributiekanalen
- Inspelen op belangrijke demografische veranderingen.

De eerste drie uitdagingen zijn ook uitdagingen voor digitale marketing. De introductie van internet[2] wordt wel gezien als de belangrijkste oorzaak voor veranderingen in het marketingdenken en -doen in de afgelopen decennia. Het laatste decennium van de vorige eeuw was het decennium van de 'e-commerce', terwijl de eerste jaren van de 21e eeuw wel de jaren van de 'social commerce' worden genoemd.[3] Het belang van digitale marketing kunnen we aan de hand van enkele getallen illustreren:

1. De online-bestedingen van consumenten als percentage van de bestedingen in de detailhandel bedraagt in de Verenigde Staten ruim vijf procent, en de groei van de online-verkoop van boeken, tijdschriften en software ligt tussen de 25 en 50 procent per jaar. Bij Amazon.com worden meer dan 75 producten per seconde besteld. Op 26 november 2012 werden zelfs meer dan 26 miljoen producten online besteld; dat zijn er 306 per seconde. Het aantal 'online-verkopen' van muziekdragers is in de Verenigde Staten vanaf 2011 groter dan het aantal 'offline-verkopen' van hetzelfde product.
2. C2C-markten zoals LuLu, eBay, YouTube en in ons land Marktplaats groeien sterker dan welke B2C- of B2B-markt. YouTube heeft in Nederland ongeveer 6,9 miljoen gebruikers en wordt dagelijks door één miljoen Nederlanders bezocht.[4]
3. Het aantal internetgebruikers in Noord-Amerika was in 2011 meer dan 225 miljoen en in Azië meer dan één miljard. In 2012 zijn er ruim één miljard Facebook-gebruikers. In Nederland zouden er 7,5 miljoen Facebook-gebruikers zijn in 2012. Meer dan 50 procent van de gebruikers van sociale media volgt merken met behulp van deze media. In 2011 werd door ondernemingen wereldwijd meer dan vier miljard dollar besteed aan de websites van sociale netwerken. Facebook verdiende in 2012 meer dan een miljard dollar aan advertentie-inkomsten door middel van sociale media. Daarnaast stijgen de reclame-inkomsten van Facebook via mobiel internet. Men verwacht dat dit jaar meer dan 115 miljoen mensen in de Verenigde Staten tenminste eenmaal per maand 'online content' gaan creëren. De reviews die afnemers 'online' creëren spelen een steeds

1. IBM Institute for Business Value (2011). 'From Stretched to Strengthened – Insights from the Global Chief Marketing Officer Study', IBM CMO C-suite Studies.
2. P.S.H. Leeflang (2011). Marketing in Transition, Rijksuniversiteit Groningen; P.S.H. Leeflang (2012). 'Marketing in Transitie', Holland Management Review, 143 (mei-juni), pp. 50-57.

grotere rol bij de aankoop van producten.[5] De communicatie rond merken komt daardoor steeds minder in handen van managers te liggen.

4. Het gebruik van internet (cookies), sociale media, weblogs, productbeoordelingen (reviews), product ratings, discussies in online-'communities', het volgen van de beslissingsprocessen voor, na en tijdens de koop door afnemers ('customer journeys') levert veel, bijzonder veel, gegevens op ('big data'). Dit heeft repercussies voor de wijze waarop methoden en technieken van marktonderzoek gebruikt worden.[6]

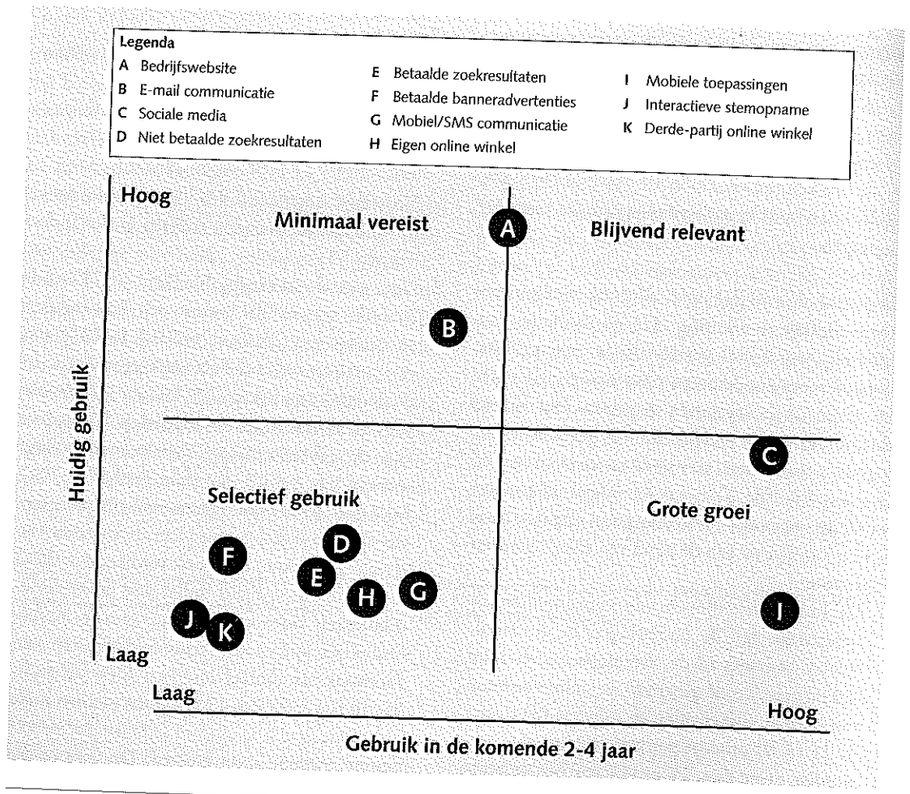
De vraag is of al deze ontwikkelingen ook een zegen voor 'marketing' zijn. In een onderzoek dat we met behulp van het *McKinsey Quarterly*-panel onder 777 ondernemers hebben verricht, hebben we de uitdagingen maar ook de problemen die digitale marketing met zich meebrengt in kaart gebracht.[7] Hiervan doen wij in dit artikel verslag, nadat we de toekomstige ontwikkelingen op het gebied van digitale media besproken hebben. We sluiten af met een bespreking van de manieren waarop we met uitdagingen en bijbehorende vraagstukken kunnen omgaan.

Belangrijke ontwikkelingen in het gebruik van middelen

Alvorens nader in te gaan op de uitdagingen waarvoor digitale marketing staat of komt te staan, zullen we eerst het gebruik van digitale media in kaart brengen en de belangrijkste ontwikkelingen schetsen waarmee ondernemingen in de afgelopen jaren geconfronteerd zijn. De resultaten die we hier vermelden zijn gebaseerd op de antwoorden van een internetvragenlijst onder 777 mensen uit de praktijk bij ondernemingen van over de gehele wereld, in uiteenlopende branches. De meerderheid van de geïnterviewden (60 procent) zijn marketeers bij grotere ondernemingen (meer dan 500 werknemers). De uitkomsten zijn verkregen met behulp van het 'online'-panel van lezers van de *McKinsey Quarterly*.

In het onderzoek is het huidige gebruik en het verwachte gebruik van verschillende digitale media in kaart gebracht. In figuur 1 onderscheiden we in de cel linksboven media die minimaal vereist zijn (hoog huidig gebruik, lage groei). In ons onderzoek betreft dit vooral de bedrijfswebsite en e-mail. Daarnaast zijn er media die vooral selectief gebruikt worden, zowel nu als in de toekomst (cel linksonder: laag huidig gebruik, lage groei). Het gaat hier onder andere om mobiele communicatie, betaalde *banner*-advertenties en betaalde zoekresultaten. De groei wordt vooral verwacht bij sociale media en mobiele toepassingen. Het huidige gebruik is hiervan echter nog laag (cel rechtsonder); wel verwachten we dat deze middelen het meest ingezet zullen worden om interacties met afnemers te realiseren. In de cel rechtsboven (blijvend relevant: hoog huidig gebruik, hoge groei) bevinden zich nog geen digitale media, maar gezien de plaats van sociale media in de figuur zouden deze in de nabije toekomst deze plek kunnen innemen.

Figuur 1. Huidig en toekomstig gebruik van digitale media



3. P.S. Fader & R.S. Winer (2012). 'Introduction to the Special Issue on the Emergence and Impact of User-Generated Content'. Marketing Science, 31/3, pp. 369-371.
4. http://www.slideshare.net/newcomresearch/newcom-research-consultancy-gebruik-social-media-nl-mei-2012
5. D. Godes & J. C. Silva (2012). 'Sequential and temporal dynamics of online opinion'. Marketing Science, 31/3, pp. 448-473; W. M. Moe & M. Trusov (2011). 'The value of social dynamics in online product ratings forums'. Journal of Marketing Research, 48/3, pp. 444-456.
6. Zie bijvoorbeeld diverse artikelen in het Tijdschrift voor Marketing, november 2012.
7. Zie voor meer informatie P.S.H. Leeflang, P.C. Verhoef, P. Dahlström & T. Freundt (2013). 'Challenges and Solutions for Marketing in a Digital Era', working paper, Department of Marketing, Faculty of Economics and Business, University of Groningen.

Belangrijkste veranderingen die van invloed zijn geweest op organisaties

Uit ons onderzoek blijkt ook dat van de ontwikkelingen in de omgeving van ondernemingen de belangrijkste veranderingen sterk gelieerd zijn aan ontwikkelingen in digitale marketing. Zie de tabel in figuur 2.

Uitdagingen die met digitale marketing samenhangen

Op basis van onderzoek en gesprekken met mensen uit de praktijk en academici hebben we tien uitdagingen gedefinieerd, die door ondernemingen ook kunnen worden gezien als spanningen:

1. *Verdienmodellen.* De digitale revolutie kan bestaande verdienmodellen (*business models*) beïnvloeden. Voor ondernemingen die de digitale revolutie omarmen is dit een kans, voor degenen die achter blijven vormt de revolutie een bedreiging. Een voorbeeld: veel telecom-ondernemingen zien hun omzet teruglopen omdat nieuwe digitale diensten, zoals WhatsApp, het aantal verkochte belminuten verminderen. Veelal worden bedrijven hierdoor in het defensief gedrukt. Bedrijven, echter, die proactief nieuwe digitale diensten omarmen en hun dienstverlening aan klanten verbeteren kunnen hiermee mogelijk marktaandeel winnen.

Digitale marketing-vraagstukken vormen de belangrijkste uitdagingen voor marketingmanagement in het komende decennium (IBM-onderzoek)

2. *Klantinzichten.* De digitale ontwikkelingen bieden in principe meer mogelijkheden om meer over het koopgedrag van klanten te weten te komen (zie hierna).
3. *Creativiteit.* Meer gegevens kunnen tot minder creativiteit van managers leiden. Wat wel 'data crunching' wordt genoemd kan het vrije (out-

Figuur 2. Belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving waardoor ondernemingen in de afgelopen jaren (2010-2011) zijn beïnvloed

Mogelijkheid om volgens een nieuwe manier te communiceren en klanten op een nieuwe manier te bedienen	56%
Toenemende toegang tot data (en inzichten)	39%
Mogelijkheid om nieuwe klantsegmenten te bereiken	30%
Grotere mogelijkheden om kosten van verschillende businessprocessen te reduceren door technologie	25%
Toenemende snelheid van veranderingen in de markt	25%
Toenemend gebruik van analytische tools en modellen in het nemen van beslissingen	24%
Opkomst van nieuwe businessmodellen en nieuwe omzetbronnen	24%

of-the-box-) denken negatief beïnvloeden. Uit ons onderzoek blijkt dat in veel organisaties bij het ontwikkelen van nieuwe producten weinig gebruik wordt gemaakt van gegevens van afnemers. Dit probleem doet zich dan ook bij relatief weinig ondernemingen voor.

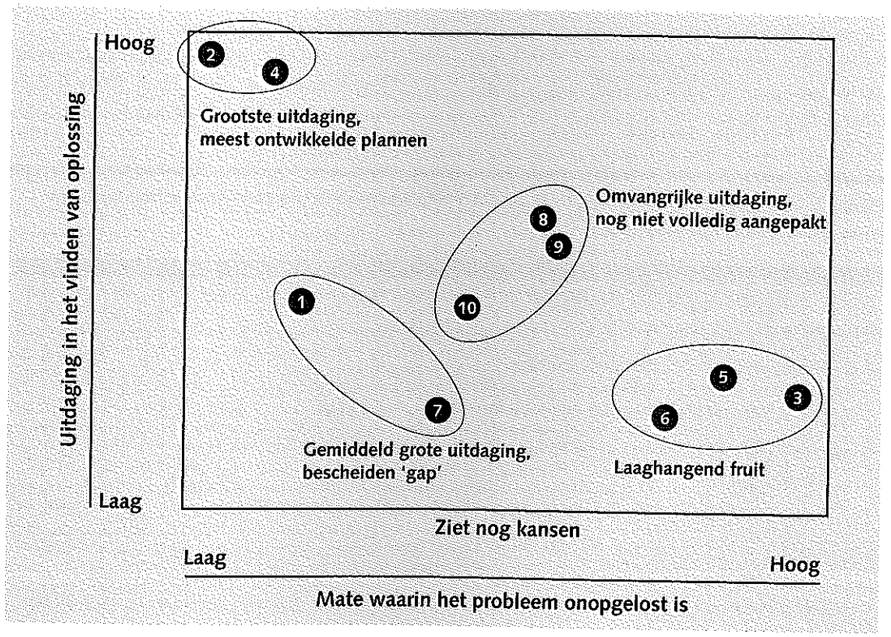
4. *Sociale media.* Zie hierna.
5. *Bereiken van segmenten.* Een spanningsveld dat in menige onderneming speelt: hoe bereiken we niet-digitale consumenten, zoals bijvoorbeeld ouderen? Het gevaar bestaat dat men zich met de digitale media vooral richt op de (steeds kleiner wordende) groep jongeren, en mogelijk interessante doelgroepen negeert.
6. *Prijstransparantie.* De digitale ontwikkelingen brengen met zich mee dat prijzen van producten steeds gemakkelijker met elkaar vergeleken kunnen worden. Voor sommige ondernemingen zal dat een voordeel zijn, voor veel andere ondernemingen een nadeel.
7. *Geautomatiseerde interacties.* Digitale media bieden mogelijkheden om klanten 24 uur per dag en zeven dagen per week contact te laten leggen met ondernemingen. Veel van deze contacten kunnen echter leiden tot klantontevredenheid omdat de geleverde diensten niet de verwachte klanttevredenheid realiseren.
8. *Effectiviteitbepaling van digitale marketinginspanningen ('metrics').* Zie hierna.
9. *Gebrek aan analytisch talent.* Zie hierna.
10. *Veranderingen in organisaties.* Zie hierna.

We kunnen de tien uitdagingen in drie categorieën classificeren: ondernemingsstrategieën en 'customer insights' (1 t/m 3), operationele marketingbeslissingen (4 t/m 8), en de wijze waarop organisaties georganiseerd zijn en de capaciteiten van mensen die deze organisaties moeten leiden (9 en 10). De nummering van de hierboven genoemde uitdagingen van digitale marketing correspondeert met die in figuur 3. Voor marketeers is het belangrijk om na te gaan wat iedere uitdaging betekent, hoe belangrijk de desbetreffende uitdaging is, en wat het antwoord is op die uitdaging.
We hebben de tien uitdagingen gekoppeld aan de mate waarin de 777 geënquêteerde ondernemingen plannen hebben ontwikkeld om elk van deze uitdagingen het hoofd te bieden. Op basis van de uitkomsten van het online-onderzoek is een 'matrix' ontwikkeld waarin de omvang van de uitdaging gerelateerd is aan de mate waarin er al dan niet plannen zijn ontwikkeld: zie figuur 3. Deze matrix noemen we de 'uitdagingen-oplossingen'-matrix.
We kunnen aan de hand van figuur 3 concluderen dat het verkrijgen van 'customer insights' (2) en het op gepaste wijze inzetten en beheren van sociale media (4) de belangrijkste uitdagingen van marketeers zijn. Verder zijn er drie spanningsvelden die ook een hoge prioriteit hebben, maar waarvoor slechts in ongeveer de helft van alle ondernemingen plannen zijn ontwikkeld:

- Bepalen van de effectiviteit van digitale marketinginspanningen (8)
- Aantrekken van marketeers met voldoende analytische capaciteiten (9)
- Zodanig reorganiseren van ondernemingen dat men beter kan inspelen op veranderingen in de digitale marketingomgeving (10).

De drie laatstgenoemde onderwerpen vragen in de komende jaren de meeste aandacht van marketeers.

Figuur 3. 'Uitdagingen-oplossingen'-matrix van tien uitdagingen op het gebied van digitale marketing



De belangrijkste vraagstukken nader beschouwd

Klantinzichten (2)
In de digitale wereld wordt 'big data' de norm voor veel marketingbeslissingen. Onderzoek van Davenport wijst uit dat ondernemingen die niet alleen deze big data verzamelen maar ook hun marketingbeleid erop baseren de concurrent verslaan.[8] Voorbeelden zijn Amazon.com (gemiddelde groei per jaar in 2000-2010: 56,5 procent), O2 (29,5 procent), CapitalOne (16,6 procent), Tesco (11,7 procent) en Progressive (6 procent). Tesco is een prachtig voorbeeld van een onderneming met een 'data-gedreven' cultuur. Deze cultuur wordt gevoed door 1,6 miljard gegevens van 10 miljoen houders van Tesco-klantkaarten. Deze zijn goed voor 8 miljoen transacties in 700 winkels en hebben betrekking op 50.000 verschillende producten op SKU-niveau (SKU = Stock Keeping Unit).
Ongeveer 18 procent van de 777 ondernemingen verzamelt gedetailleerde gegevens over afnemers en relateert deze gegevens aan marketingbeslissingen. Veel van deze ondernemingen vinden we in de financiële dienstverlening, telecom en hightech. Ongeveer 82 procent van alle (toch grote!) ondernemingen is evenwel niet in staat om gegevens over individuele afnemers te relateren aan verkopen.

In het afgelopen decennium is de aandacht verschoven van e-commerce naar social commerce

Sociale media en merken (4)
Alhoewel dit onderwerp de belangrijkste uitdaging is voor marketeers, en 70 procent van de ondernemingen plannen heeft ontwikkeld om merken met sociale media te ondersteunen, gebruikt 70 procent van de ondernemingen in ons onderzoek nog geen sociale media om merken te ondersteunen. Een gevaar dat hierbij om de hoek komt kijken, is dat afnemers in plaats van bij het merk betrokken te raken ('engagement) het merk gaan vervloeken ('enragement'). Binnen een 'sociale media omgeving' kunnen afnemers in plaats van een ambassadeur te zijn voor een merk, merken vernietigen.[9] Zo startte McDonald's een twittercampagne, gebruik makend van de 'hashtag' #McDStories, met het idee om hartverwarmende verhalen over hun *happy meals* op te roepen. Het tegenovergestelde gebeurde echter. Er kwamen vervelende negatieve tweets en McDonald's-haters veranderden de twittercampagne in een #bashtag, zodat meer

Figuur 4. Hoe ondernemingen merken onderhouden met behulp van sociale media (N=236)

Door het creëren van inhoud en services met toegevoegde waarde op sociale media sites en forums	49%
Door het monitoren van 'mentions' en het sentiment op sociale media en forums en door het direct aankaarten van negatieve berichten	44%
Door invloedrijke forums te identificeren en deel te nemen aan discussies over het merk	25%
Door de belangrijkste opinieleiders die als grootste voorstanders van het merk gelden te bereiken	22%
Door het inhuren van onafhankelijke service providers om merkinteracties op sociale media en andere forums te managen	14%

8. Th. H. Davenport (2006). 'Competing on Analytics'. Harvard Business Review, 48/1, pp. 99-107.
9. P.C. Verhoef, W.J. Reinartz & M. Krafft (2010). 'Customer engagement as a new perspective in customer management'. Journal of Service Research, 13/3, pp. 247-252; W.M. Moe & D.A. Schweidel (2012). 'Online Product Opinions: Incidence, Evaluation, and Evolution'. Marketing Science, 31/3, pp. 372-386

Twitteraars hun negatieve gevoelens en ervaringen konden delen.[10]
Minder goede ervaringen met merken kunnen 'brand lovers' transformeren tot 'brand haters', iets waarop ondernemingen tot nu toe geen adequate antwoorden hebben.
De gegevens in de tabel in figuur 4 geven weer hoe een deel van onze steekproef omgaat met sociale media in relatie tot merkmanagement.

Effectiviteitsbepaling van digitale marketing-inspanningen (8)
Er zijn tal van succesvolle pogingen ondernomen om de effecten van digitale marketinginspanningen op verkoopcijfers en andere maatstaven te meten.[11] Ook zijn er nieuwe maatstaven, zogenaamde *mind-set metrics*, ontwikkeld waarmee de effecten van traditionele én digitale media onder één noemer worden gebracht. Toch hebben de respondenten van ons onderzoek diverse problemen met het bepalen van de effectiviteit van digitale marketing-inspanningen. In de tabel in figuur 5 vatten we deze problemen samen.
Een belangrijk probleem dat niet in de tabel in figuur 5 wordt vermeld, heeft te maken met de interacties tussen de verschillende media. Traditionele en digitale media kunnen elkaar ondersteunen, waardoor synergie ontstaat, maar de interactie tussen verschillende mediadragers kan ook negatief zijn. Voor veel bedrijven is het heel lastig om dit soort vormen van synergie goed in te schatten. Daarnaast is wetenschappelijk bewijs over de werking van deze interacties niet eensluidend.[12]

Gebrek aan analytisch talent (9)
Ondernemingen kunnen tegenwoordig over 'big data' beschikken. De volgende vraag is: hoe ontlenen we informatie aan deze gegevens? Het antwoord is: door deze gegevens te analyseren met behulp van geavanceerde methoden. Deze methoden zijn er, de gegevens zijn er, maar er is, althans met name in de Verenigde Staten, op termijn een schreeuwend tekort aan analytici die informatie ter ondersteuning van marketingbeleid kunnen leveren. Er zijn schattingen dat er in 2018 in de Verenigde Staten tussen de 440.000 en 490.000 analytisch getrainde mensen nodig zijn om 'big data' te analyseren, websites te ontwikkelen en statistische analyses te verrichten.[13] Ook in Nederland ervaren bedrijven deze schaarste. Een aantal bedrijven, zoals KPN, NUON en de NS, kiezen er dan ook bewust voor zelf analytisch talent op te leiden.[14] Men verwacht echter dat er in 2018 'slechts' 300.000 talenten beschikbaar zijn voor deze taken. De uitdagingen om een sterke analytische functie te ontwikkelen zijn samengevat in de tabel in figuur 6.
Het is opmerkelijk dat slechts vier procent van alle ondernemingen uit ons onderzoek zegt de noodzakelijke capaciteiten in huis te hebben om deze analytische functie adequaat uit te kunnen oefenen.

Veranderingen in organisaties (10)
De economische crisis waarin we momenteel verkeren, leidt er onder meer toe dat veel ondernemingen opportunistisch zijn en hun aandacht concentreren op het binnenhalen van zoveel mogelijk omzet. Structurele veranderingen die nodig zijn om veranderingen in de digitale omgeving een organisatorische bedding te bieden komen, althans nu, niet op de eerste plaats. Veranderingen in de digitale omgeving dwingen ondernemingen om hun organisatie anders in te richten teneinde in te spelen op wat Don Lehmann (Columbia University, New York) krachtig stelt:

> 'Firms no longer control marketing; rather customers (via the web, for example) define what a company is.'

Er bestaat een belangrijke kloof tussen hoe ondernemingen zouden kunnen opereren en georganiseerd zouden moeten zijn enerzijds, en hoe ondernemingen thans georganiseerd zijn anderzijds. George Day noemt dit de '(marketing) capabilities gap'.[15] Ondernemingen waarbij gegevens van afnemers de leidraad zijn voor het nemen van beslissingen, zoals bij Tesco het geval is, zijn uitzonderingen. CMO John Hayes van American Express onderstreept dit wanneer hij stelt:

> 'I have not met anybody … who feels that they have the organization completely aligned with where this digital revolution is going …'[16]

We komen nu in een tijdperk waarin marketing over functionele grenzen heen zal moeten gaan en waarin de spanningen tussen marketing en verkoop, marketing en R&D, marketing en financiering, enz. verminderd zullen moeten worden. Figuur 7 illustreert de spanningen tussen marketing en andere afdelingen.

Oplossingen
De hiervoor besproken vijf uitdagingen vragen, evenals de vijf uitdagingen die we hier niet bespreken, om oplossingen, om plannen. We zullen kort aanstippen in welke richtingen kan worden gedacht.

1. Customer insights
Bij veel ondernemingen (meer dan 80 procent) staat het relateren van gegevens van afnemers aan relevante maatstaven, zoals verkopen en bijdrage aan de winst, nog in kinderschoenen. Hoewel uit ons onderzoek ook bleek dat niet alle belangrijke beslissingen hoeven te worden ondersteund met aan gegevens ontleende informatie,[17] zouden de meeste ondernemingen meer werk moeten maken van het systematisch verzamelen en analyseren van gegevens over afnemers.

Sociale en mobiele media zijn de belangrijkste communicatiemedia in de komende jaren

2. Sociale media
De respondenten uit ons onderzoek die een warm voorstander zijn van het gebruik van sociale media geven diverse aanbevelingen voor het omgaan met sociale media in relatie tot merkmanagement. Bedrijven geven vooral aan, dat het van belang is om sociale media in te zetten die waarde creëren

Figuur 5. Problemen die ondernemingen hebben met het bepalen van de effecten van digitale media

Niet in staat om de financiële invloed van digitale media te kwantificeren	31%
Moeilijk kunnen begrijpen wat de online metrics precies meten	24%
Online metrics zijn niet direct vergelijkbaar met traditionele metrics	23%
Online metrics helpen niet de relevante, niet-financiële voorspellers van consumentengedrag te identificeren	23%
Online metrics zijn niet direct bruikbaar	20%
Er zijn teveel online metrics beschikbaar; het is moeilijk te zeggen welke het meest belangrijk zijn	18%
Online metrics zijn niet concreet/tastbaar genoeg	18%
Online metrics zijn niet gedetailleerd genoeg	11%
Online metrics verschillen te veel van traditionele metrics	9%

Figuur 6. Uitdagingen om een sterke analytische functie te ontwikkelen

Financiële beperkingen/grenzen	40%
Gebrek aan behoorlijke infrastructuur en IT tools	34%
Gebrek aan kwalitatieve data om te analyseren	27%
Gebrek aan interne leiding qua 'analytics'	27%
Moeilijk om sterk analytische medewerkers binnen het bedrijf te vinden	25%
Gebrek aan interesse in 'analytics' binnen het bedrijf	19%
Moeilijk om sterk analytisch geschoolde sollicitanten te vinden	16%
HR-afdeling is niet bekwaam genoeg om vereiste skills in sollicitanten te identificeren	10%

10. K. Hill (2012). '#McDStories: When a Hashtag Becomes a Bashtag'. [Op 5.2.2013 ingezien op http://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/01/24/mcdstories-when-a-hashtag-becomes-a-bashtag/]
11. Zie bijvoorbeeld ten aanzien van de effectiviteitsbepaling van zoekmachines: P. Manchanda, J.-P. Dubé, K. Y. Goh & P. K. Chintagunta (2006). 'The effect of banner advertising on Internet purchasing'. Journal of Marketing Research, 43/1, pp. 98-108; en weblogs door H. Onishi en P. Manchanda (2012). 'Marketing Activity, Blogging and Sales'. International Journal of Research in Marketing, 29/3, pp. 221-234.
12. P.A. Naik & K. Peters (2009). 'A Hierarchical Marketing Communication Model of Online and Offline Media Synergies'. Journal of Interactive Marketing, speciale editie over 'Online Marketing Communication', 23, pp. 288-299.
13. S. Srinivasan, M. Van Huele & K. Pauwels (2010). 'Mindset Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach'. Journal of Marketing Research, 47, pp. 672-684.
14. P.C. Verhoef & K.N. Lemon (2013). 'Succesful Customer Value Management: Key Lessons and Emerging Trends'. European Management Journal, 31 (1), pp. 1-15.
15. G.S. Day (2011). 'Closing the Marketing Capabilities Gap'. Journal of Marketing, 74/5, pp. 183-195.
16. YouTube. 'The future of marketing: a conversation with American Express CMO John Hayes'.
17. Dit is met name minder nodig bij belangrijke beslissingen over (radicale) innovaties.

voor hun klanten (49 procent van de respondenten met 'sociale media'-ervaring). Daarnaast is het monitoren van merkinformatie op sociale media van belang (44 procent). Opvallend hierbij is dat ook hier weer 'big data' en analyse een thema worden. Door gebruik te maken van bijvoorbeeld *text mining* kunnen bedrijven snel zien wat er gebeurt met hun merk in sociale media.[18] Hierbij is ook belangrijk dat je je als bedrijf richt op geïdentificeerde belangrijke discussiefora die veel invloed hebben op klanten (25 procent). Daarbij is het mogelijk ook relevant om opinieleiders te identificeren en hen te bewegen als ambassadeur voor een merk op te treden (22 procent).

Het verwerven van klantinzichten ('customer insights') en het gepaste gebruik van sociale media vormen de belangrijkste uitdagingen van digitale marketing

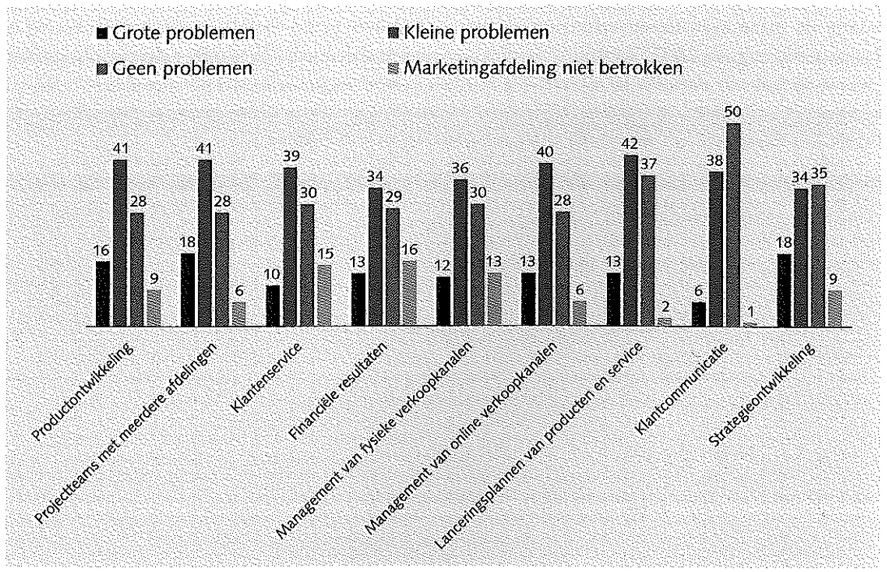
3. Effectiviteitsbepaling

Uit ons onderzoek kunnen we op dit terrein twee belangrijke oplossingen/adviezen distilleren: (1) managers trainen hoe zij met 'online'-effectiviteitsmaatstaven moeten omgaan (53 procent van de respondenten met online-uitdaging); en (2) maatstaven ontwikkelen waarmee de effectiviteit van traditionele én digitale middelen onder één noemer kan worden gebracht (50 procent). Vooral op het gebied van training en kennis over online-effectiviteitsmaatstaven is er dus nog veel te doen. De huidige generatie managers is hier, in het algemeen, niet in opgeleid en heeft wat dit betreft een kennisachterstand goed te maken.

4. 'Talent gap'

Van 184 respondenten met een 'talent gap' als geïdentificeerde uitdaging kregen we adviezen over de manier waarop de kloof tussen de benodigde en bestaande digitale talenten gedicht kan worden. Een voor de hand liggende oplossing is om meer analytisch geschoold talent in te huren (24 procent). Daarnaast zouden analytische vaardigheden als een standaardcriterium bij de werving van nieuwe marketingmedewerkers gebruikt moeten gaan worden (37 procent). Als belangrijkste oplossing wordt echter het uitbesteden van analyses aan daarin gespecialiseerde bureaus gezien (53 procent). In de praktijk zien we ook dat grote adviesbureaus hiervoor specifieke oplossingen aanbieden, terwijl er ook specialistische analytische bureaus ontstaan. Een voorbeeld is het bureau Dunnhumby, dat succesvol voor bijvoorbeeld Tesco en Procter & Gamble analyses uitvoert op hun databases en nu internationaal acteert.[19] Bedrijven zullen zich bij het uitbesteden van analyses wel moeten realiseren dat zij het verzorgen van een belangrijk onderdeel van hun input voor waardecreatie uitbesteden aan derden, met alle risico's, zoals een grote afhankelijkheid, van dien.[20] Bovendien bouwt de marketingfunctie op deze manier zelf te weinig capaciteiten op, wat op termijn kan leiden tot een verdere uitholling van deze functie.[21]

Figuur 7. Spanningen en onduidelijke afbakening van verantwoordelijkheden tussen marketing en andere afdelingen en taken



18. Zie bijvoorbeeld S. Ludwig, K. de Ruyter, M. Friedman, E. C. Brüggen, M. Wetzels, G. Pfann (2013). 'More Than Words: The Influence of Affective Content and Linguistic Style Matches in Online Reviews on Conversion Rates'. Journal of Marketing: 77 (1), pp. 87-103.

5. Veranderingen in organisaties

Met betrekking tot deze uitdaging worden door onze respondenten drie belangrijke suggesties gedaan. Een relevante oplossing is dat bedrijven duidelijke bevoegdheden en processen ontwikkelen die over bestaande afdelingen heen gaan; op deze wijze worden zogenaamde 'silo's' van zelfstandige afdelingen vermeden (62 procent van respondenten met de organisatie-uitdaging). Daarnaast zien bedrijven een oplossing in het verduidelijken van de rol die elke functie vervult in de strategie van een onderneming (56 procent). Ook denkt men als oplossing aan de ontwikkeling van financiële maatstaven die (ten minste) op twee afdelingen betrekking hebben (42 procent). Procter & Gamble (P&G) is een voorbeeld van een onderneming die de digitale marketingfunctie geïntegreerd heeft in marketing- en verkoopteams. P&G heeft zo'n tien jaar geleden de digitale uitdagingen opgepakt, in eerste instantie in de vorm van een samenwerkingsverband tussen marketing en IT. Tien jaar later is digitale marketing de basis voor merkmanagement en accountmanagement. In het accountmanagement worden veel zaken door middel van e-commerce afgehandeld met grote klanten, zoals Amazon, Tesco, Sainsbury, Metro, Aldi, enz. Daarnaast worden individuele consumentengegevens gebruikt voor het formuleren van het merkbeleid.

Tot slot

Digitale marketing markeert een belangrijke periode in de ontwikkeling van het vakgebied marketing. Digitale marketing biedt tal van kansen om beter te kunnen inspelen op de wensen van afnemers, waaronder hun behoeften aan informatie en de wijze waarop de communicatie en distributie van producten plaats vindt. Daarnaast roept digitale marketing spanningen en uitdagingen op. De belangrijkste uitdagingen hebben te maken met het verkrijgen van meer inzicht in consumentenbehoeften en het omgaan met sociale media. Veel werk ligt er nog op gebieden als het bepalen van de effectiviteit van nieuwe communicatie- en distributiekanalen, het omgaan met methoden om 'big data' te analyseren, en het beter inrichten van organisaties om de mogelijkheden van digitale marketing beter tot hun recht te laten komen. ■

De effectiviteitsbepaling van marketinginspanningen met behulp van een combinatie van traditionele en digitale media vraagt om nieuwe maatstaven ('metrics') en nieuwe methoden

19. C. Humby, T. Hunt & T. Philips (2004). Scoring Points: How Tesco is winning Customer Loyalty. Londen: Kogan Page.

20. I. Geyskens, J.-B.E.M. Steenkamp & N. Kumar (2006). 'Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis'. Academy of Management Journal, 49 (3), pp. 519-543.

21. P.C. Verhoef & P.S.H. Leeflang (2009). 'Understanding the Drivers of Marketing Department's Influence within the Firm'. Journal of Marketing, 73 (2), pp. 14-37.