

Remmers en Stimulansen in de Web 2.0 Volwassenheid van MKB Ondernemers

Afstudeerthesis in het kader van de HU Master of Informatics
doorlopen van september 2006 tot juni 2009

Gerlach Velthoven
Laan van Crayestein 49
4196 HK Tricht
+31(0)643026049
gerlach.velthoven@hu.nl

Inhoudsopgave

Beste lezer	5
1 Samenvatting	7
2 Inleiding	9
2.1 Aanleiding van dit onderzoek	9
2.2 Plaats van dit onderzoek in de onderzoeksdoelstelling van InnBus	9
2.3 Doel van dit onderzoek	10
2.4 Opbouw van deze thesis	10
3 De vraagstelling en definities	11
3.1 De vraagstelling	11
3.2 Definities en aannames	11
3.2.1 MKB	11
3.2.2 E-marketing	12
3.2.3 Consumenten	12
3.2.4 Externe omstandigheden	12
3.2.5 Interne omstandigheden	12
3.2.6 Ondersteunend / belemmerend	12
4 Meer over Web 2.0, theoretisch kader	13
4.1 Web 2.0 of sociale media	13
4.2 Web 2.0 Verschijnselen	14
4.2.1 User generated content en cocreatie	14
4.2.2 Prijs en productvergelijking, koopadviezen door consumenten	14
4.2.3 Hergebruik van content	14
4.3 Kansen voor ondernemers	15
5 Stand van zaken rond de adaptie van Internet, volwassenheidsmodellen.	17
5.1 Groeifasemodellen	17
5.2 Het SOG-E model	18
5.3 Hiaten en discussie	18
6 Naar een groeifasemodel Web 2.0	21
6.1 Het Framework 2.0	21
6.1.1 B to C op de Website van het bedrijf	21
6.1.2 C to C gefaciliteerd door het bedrijf	22
6.1.3 C to C buiten het bedrijf	22
6.1.4 Distributie	23
6.2 Overzicht Framework Web 2.0	23
7 Het veldonderzoek	25
7.1 Opzet	25
7.2 Framework Web 2.0	25
7.3 Selectie van de cases	26
7.3.1 Volwassenheid en bedrijfsgrootte	26
7.3.2 Branches	27
7.4 Onderwerpenlijst (itemlijst)	27
8 Bevindingen veldonderzoek	29
8.1 Volwassenheids niveau	29

8.2	Volwassenheidsniveau van sociale media (Web 2.0) vergeleken met volwassenheidsniveau van e-marketing	29
8.3	Tav de hoofdvraag; remmers en stimulansen	30
8.3.1	<i>Remmers voor ontwikkeling</i>	30
8.3.2	<i>Stimulerende factoren</i>	32
8.4	Welke Web 2.0 tools worden gebruikt of overwogen?	32
8.5	Welke verwachtingen worden door ondernemers genoemd en welke concrete resultaten worden bereikt?	33
8.6	Beantwoording van de hoofdvraag	34
9	Toepasselijkheid van het model en verschillen met het grootbedrijf	35
9.1	Is het Framework Web 2.0 bruikbaar gebleken?	35
9.2	Is er een verschil tussen hoe grote bedrijven en kleine bedrijven met Web 2.0 omgaan?	36
9.3	Kunnen de gevonden resultaten beschreven worden met het SOG-E model?	37
9.4	Onverwachte bevindingen	37
9.5	Reserves t.o.v. de bevindingen	37
10	Conclusies, discussie, vervolg	39
10.1	Bruikbaarheid voor onderzoeksdoelstelling Innbus	39
11	Bibliografie.....	41
12	Bijlagen	43
12.1	Bijlage 1 Web 2.0 termen	43
12.2	Bijlage 2: Onderwerpen en vragen interviews.....	44
12.3	Bijlage 3 Webscan ondernemingen (input voor interviews).....	45
12.4	Bijlage 4 Het SOG-E model.....	49
12.5	Bijlage 5 Artikel	51

Beste lezer

Voor je ligt mijn afstudeerthesis als student van de Master of Informatics (MOI). De MOI wordt aangeboden door de faculteit Natuur en Techniek en de faculteit Economie en Management van Hogeschool Utrecht.

Ik maak (nog) deel uit van het 'cohort september 2006', de eerste groep die deze aan deze Master begon drie jaar geleden. Een groep van 12 'proefkonijnen' die zeer onbevangen aan de klus begonnen en over het algemeen met veel enthousiasme naar de eindstreep hebben toegewerkt.

Ik ben een beetje een apart geval, omdat ik niet alleen student ben maar ook medewerker van een van de organiserende lectoraten, het lectoraat Business, ICT en Innovatie van de faculteit Economie en Management. Voor mij was deze master, zo zou je kunnen zeggen, een stevig inwerkprogramma op het onderwerp van het lectoraat.

Het onderwerp van deze thesis sluit maar zijdelings aan bij de masteropleiding maar des te meer bij mijn dagelijkse werk binnen het lectoraat waar ik verantwoordelijk ben voor het kennisgebied e-marketing. Naast inwerken is de master voor mij dus ook zeer relevant om een stap te maken in mijn hoofdbezigheden.

Deze thesis is een hele bevalling geweest. Ik begon met de hulp van een paar Topclass studenten in april 2008 met dit onderzoek en liet me daarbij leiden door een nog slechts vrij vaag idee van wat ik eigenlijk zou willen onderzoeken. De interesse van de studenten in Web 2.0 gaf de doorslag om met het onderzoek de kant op te gaan die het is gegaan. Al snel bleek dat zowel theoretisch als praktisch er erg veel aan dit onderwerp te doen was, dus zowel voor de wetenschapper als voor de ondernemer/adviseur in mij was het een dankbare klus.

Maar dan heb je het onderzoek afgerond, de studenten hebben een rapport geschreven en dan is het een hele stap gebleken voor mij om er nog een keer echt voor te gaan zitten om deze thesis die in concept zomer 2008 al klaar was verder af te maken.

Uiteindelijk duurde het tot voorjaar 2009 met als aanleiding de deadline van een wetenschappelijke conferentie om er weer in te duiken en nu echt vast te leggen wat er in het vat zat. Voor mijn gevoel een beetje mosterd na de maaltijd, want de conclusies uit het onderzoek gebruikte ik al in consultancyprojecten en ook in mijn lessen en presentaties.

Maar nu de resultaten van het onderzoek echt vast ligt in een artikel en in deze thesis, heeft het voor mij toch meer waarde gekregen en ook meer perspectief op een vervolg. Voor mij dus een heel positief resultaat.

Ik heb erg veel gehad aan de feedback van de co-auteur van mijn artikel, Kobus Smit en mijn begeleiders André Ras en Gilbert Silvius die in de laatste fase een grote rol hebben gespeeld. Ik heb hiermee grote stappen gemaakt in het analyseren en rapporteren van onderzoek(sdata). Tot slot wil ik Marijke, mijn vrouw bedanken voor haar stimulerende woorden ('wanneer mag ik het nu lezen') en haar laatste correctie-inspanning.

Tricht, 16 juni 2009

Gerlach Velthoven

1 Samenvatting

In deze thesis is voor het eerst de adaptie van Web 2.0 door het MKB onderzocht. Dit verkennende onderzoek wijst uit dat hoewel in de het MKB meestal de ondernemer zelf de directe verantwoordelijkheid voor innovatie heeft, angst voor negatieve reacties op Internet ondernemers, naast tijd en geld, de belangrijkste drempel is om eerste stappen te zetten. Dit terwijl uit de literatuur blijkt dat het grootbedrijf juist stappen zet om deze negatieve reacties voor te zijn.

Bestaande modellen voor het beschrijven van volwassenheid van e-marketing (e-business) van MKB ondernemers zijn niet toegerust om deze nieuwe ontwikkelingen te beschrijven. In deze thesis worden de eerste stappen gezet om tot een beschrijvend model voor Web 2.0 te komen. Aan de hand van een aan de literatuur ontleend en verder ontwikkeld framework wordt een verkennend onderzoek gedaan naar de remmende en stimulerende factoren voor de adaptie en verdere ontwikkeling van het gebruik van Web 2.0 in de e-marketingstrategie van MKB ondernemingen.

Het Framework Web 2.0 is bruikbaar gebleken voor de uitvoering van dit onderzoek maar gezien de beperkte omvang en het verkennende karakter kan er nog geen algemene waarde aan worden toegekend.

In het onderzoek is er enig bewijs gevonden voor het positieve verband tussen de volwassenheid op het gebied van e-marketing en de volwassenheid op het gebied van Web 2.0, met andere woorden, enige volwassenheid op het gebied van e-marketing is helpend voor de adaptie en ontwikkeling van Web 2.0 en andersom, het gebrek aan volwassenheid op het gebied van e-marketing is remmend.

Dit onderzoek is een eerste stap in de ontwikkeling van een adviesmodel dat Kenniscentrum Innovatie en Business kan gebruiken voor studenten adviestrajecten zoals deze meer en meer plaatsvinden.

2 Inleiding

2.1 Aanleiding van dit onderzoek

Sinds 2004 is e-marketing aan een nieuwe groeiperiode begonnen en dit wordt door Gartner in hun Internet Hypecycle gezien als definitieve doorbraak (Gartner, 2007). De teleurstellingen van het klappen van de zeepbel van de eerste Internet Bubble (1995-2001) zijn verwerkt, de wonden gelikt en een aantal overlevende van de internetcrisis (Google, Youtube, Ebay, Amazon) bewijzen dat er wel degelijk toekomst zit in Internet.

Voor ondernemers is dit uiteraard een belangrijke ontwikkeling en al sinds 2006 de belangrijkste trend waar ondernemers zich mee bezig houden. 'Internet, e-marketing en Webbased applicaties' staan al twee jaar op de eerste plaats (44%) onder marketeers (Berenschot, 2007).

Naast het succes van verkoop en promotie via het Web komt er nog een ander verschijnsel op; Web 2.0, ook wel sociale media genoemd.

McKinsey concludeert na een survey en discussie met 2847 IT- en marketingmanagers wereldwijd, dat Web 2.0 nieuwe mogelijkheden biedt om techniek in het marketingproces te gebruiken en dat deze over het algemeen eenvoudig te implementeren zijn. De respondenten zijn optimistisch over de opbrengsten/benefits vooral als het gaat om het verfijnen van de marketingstrategie op basis van de informatie die uit sociale media te halen zijn. (McKinsey, 2007).

Onderzoek van Forrester onder 170 marketeers uit hun panel laat zien dat er driftig geëxperimenteerd wordt met RSS, blogs en zelfs sociale netwerken die naast technische ook een redactionele inspanning vragen (Forrester, 2007).

Gartner meldt dat IT-managers in Europa Web 2.0 zien als 'Een nieuwe ontwikkeling met meer impact dan de eerste e-business golf' (Gartner, 2007).

Berenschot en Marketingfacts concluderen in hun trendrapport van 2008 dat 'community-marketing' (32%) uit het niets op 1 is aangeland, en ook 'e-communications, blogs en viral marketing' staan nieuw in de top 5 (Berenschot, 2008).

Er is dus iets aan de hand, nieuwe verschijnselen roepen hoge verwachtingen op die tot een belangrijke verandering in het zakendoen kunnen leiden.

Kenniscentrum Innovatie en Business (InnBuss) heeft concreet te maken met vragen van MKB ondernemers die hulp vragen bij het ontwikkelen van hun Web 2.0 strategie. Er is dus behoefte aan concrete kennis over de toepassing van Web 2.0 of ook wel Sociale Media genaamd in het MKB en wel in een zodanige vorm dat Hogeschool Utrecht in adviesprojecten of anderszins deze kennis kan overbrengen.

2.2 Plaats van dit onderzoek in de onderzoeksdoelstelling van InnBus

InnBus heeft als doelstelling een spilfunctie te vervullen in de driehoek, onderwijs-onderzoek-beroepspraktijk. Activiteiten van het kenniscentrum zijn er steeds op gericht minstens langs een van de zijden van de driehoek resultaat op te leveren. Onderzoek dient

gericht te zijn op de beroepspraktijk, dan wel kennis op te doen die kan worden gebruikt in het onderwijs en liefst allebei. Onderwijsactiviteiten zijn verbonden aan onderzoek of aan de beroepspraktijk, en activiteiten in het beroepenveld worden weer verbonden aan onderzoek of onderwijs.

Zo zorgt het kenniscentrum ervoor dat praktijkkennis in het onderwijs gebruikt wordt en nieuwe kennis haar weg vindt naar de praktijk.

Het centrale thema van het kenniscentrum InnBus is Innovatie. Vanuit allerlei invalshoeken wordt de kennis over de factoren die innovatie van (MKB) bedrijven bevorderen onderzocht, onderwezen en toegepast. ICT is een van die invalshoeken die in het lectoraat Business, ICT en Innovatie (BII) gestalte krijgt. Binnen het aandachtsgebied ICT bestaat de onderzoekslijn e-marketing waar dit onderzoek onderdeel van uit maakt.

Het onderzoek wat in het kader van deze thesis is uitgevoerd dient zowel het beroepenveld als de onderwijspraktijk. Meer kennis over de adaptatie van Web 2.0 in de e-marketing van het MKB zal gebruikt worden in vakpublicaties, workshops en adviestrajecten (door studenten) gericht op het MKB.

2.3 Doel van dit onderzoek

Dit onderzoek is niet alleen bedoeld om meer inzicht te krijgen in de remmende en stimulerende factoren voor het MKB als het gaat om de adaptie van web 2.0, zoals in de titel en de hoofdvraag vermeld. Het is ook een oefening in het aansluiten bij een onderzoekstraditie op het gebied van volwassenheid van e-marketing en ICT in het algemeen. Volwassenheidsmodellen zijn goede adviestools. Ze geven ondernemers en adviseurs de kans om op compacte wijze het beleid van een onderneming te assessen en suggesties voor verbetering te suggereren. Het MKB verwacht dit van een kenniscentrum en studenten zijn blij met de 'snelle' resultaten die ze met deze vorm van advisering kunnen bereiken. Het is dus een poging waard het nieuwe verschijnsel Web 2.0 in een volwassenheidsmodel te 'vangen'.

2.4 Opbouw van deze thesis

In hoofdstuk vier zullen we de vraagstelling nader uitwerken in een voorbereidende vraag, een hoofdvraag met deelvragen en een aantal afsluitende vragen. De voorbereidende vraag zal met behulp van de literatuur (hoofdstuk 5 en 6) in hoofdstuk 7 beantwoord worden waarna in hoofdstuk 8 en 9 het veldonderzoek wordt beschreven en de bevindingen die hoofd en deelvragen beantwoorden. In hoofdstuk 10 worden tenslotte de afsluitende vragen beantwoord die te maken hebben met de relevantie van het onderzoek, de gekozen onderzoeksopzet en de mogelijke vervolgstappen.

3 De vraagstelling en definities

3.1 De vraagstelling

De centrale vraag voor dit onderzoek is:

- Welke factoren worden door MKB ondernemers als stimulerend of belemmerend ervaren als het gaat om de ontwikkeling van aspecten van Web 2.0 als onderdeel van e-marketing, welke zijn het belangrijkste, in hoeverre wijken deze af van wat er al over grotere bedrijven bekend is en komen de resultaten overeen met het SOG-E model?

De voorbereidende vraag die beantwoord dient te worden alvorens de hoofdvraag beantwoord kan worden is:

- Welke groeifasen van de verschillende aspecten van Web 2.0 kunnen worden onderscheiden op basis van gangbare e-marketing groeifasemodellen?

Deelvragen t.a.v. de hoofdvraag die onderzocht zullen worden zijn:

- Kan er enig bewijs gevonden worden voor de hypothese dat een hogere staat van e-marketing volwassenheid helpend is voor de adoptie van Web 2.0?
- Welke aspecten van Web 2.0 worden door ondernemers gezien als mogelijkheid om in te zetten bij e-marketing.
- Welke verwachtingen hebben ondernemers van deze aspecten en welke resultaten zijn al bereikt?
- Welke interne en externe omstandigheden ervaren de ondernemers als ondersteunend dan wel belemmerend bij het ontwikkelen van Web 2.0 binnen hun e-marketingstrategie en welke zijn het belangrijkste?

Afsluitend worden een aantal vragen beantwoord die samenhangen met de aanpak van het onderzoek en de plaats van het onderzoek binnen de doelstelling van InnBus.

- Wordt de beschrijvende waarde van het framework Web 2.0 bevestigd?
- Wat zijn de verschillen in beleving van Web 2.0 ontwikkeling bij MKB ondernemers t.o.v. wat er bekend is over grote ondernemingen?
- Kunnen de gevonden resultaten beschreven worden met het SOG-E model? Maw, kunnen de Web 2.0 verschijnselen beschreven worden binnen het SOG-E model?

3.2 Definities en aannames

3.2.1 MKB

In Nederland wordt tegenwoordig de Europese definitie van MKB gebruikt, dit zijn bedrijven van minder dan 250 medewerkers. In ons onderzoek wordt verschillende keren gerefereerd aan Australisch onderzoek (Prananto M. M., 2002), (Prananto M. M., Exploring the perceptions of inhabitants and drivers of e-business progression among SMES at different stages of e-business maturity, 2004) onder SMES (Small and Medium Enterprises). In Australia wordt als norm kleiner dan 200 medewerkers gehanteerd (Ministry of economic development, 2005).

Aangezien in Nederland het aantal bedrijven dat percentueel in de categorie 200-250 medewerkers valt minder dan 1 procent is, gaan we ervan uit dat dit definitieverschil mede gezien de kwalitatieve aard van ons onderzoek geen verschil maakt.

3.2.2 E-marketing

Als definitie voor e-marketing gebruik ik voor deze thesis:

Het inzetten van internet bij de interactie met klanten dan wel bij processen waar de klant bij betrokken is en die bedoeld zijn om consument tot klant te maken, te behouden of voor deze klant extra waarde te creëren.

De relatie tussen de termen e-business, e-commerce en e-marketing worden goed duidelijk gemaakt door Dave Shaffey op zijn Website. E-business is bij hem de inzet van Internet bij alle businessprocessen, e-commerce is de inzet van Internet bij in- en verkoopprocessen (transactie) en E-marketing is de inzet van Internet bij marketing (Chaffey, 2009).

Binnen het kader van deze scriptie is het verschil tussen deze termen niet relevant en kunnen als synoniem gelezen worden.

3.2.3 Consumenten

Wij hebben in dit onderzoek geen verschil gemaakt tussen B to B of B to C bedrijven. Daar waar 'consumenten' staat kan het dus ook om een zakelijke consument gaan of een consument die zich lager in de handelsketen bevindt (klant van de klant).

Overigens is er uit het onderzoek ook achteraf geen noodzaak gebleken om dit onderscheid wel te maken. Alle gebruikte termen, principes en modellen bleken in beide typen ondernemingen relevant.

3.2.4 Externe omstandigheden

Dit zijn omstandigheden die niet door de ondernemer beïnvloed kunnen worden

3.2.5 Interne omstandigheden

Dit zijn omstandigheden die wel door de ondernemer beïnvloed kunnen worden maar wel een bepaalde (financiële) inspanning vragen.

3.2.6 Ondersteunend / belemmerend

Dit is de kwalificatie van de invloed die bepaalde omstandigheden hebben op het transformeren van de onderneming naar een volgende fase van volwassenheid.

4 Meer over Web 2.0, theoretisch kader

Voor ons onderzoek zijn twee kennisterreinen van belang. Uiteraard moeten we wat meer weten over Web 2.0, dat doen we in dit hoofdstuk. Maar ook duiken we in de onderzoekstraditie over volwassenheidsmodellen (hoofdstuk 6) waarna we in hoofdstuk 7 een framework gaan bouwen om Web 2.0 ervaringen van MKB ondernemers te kunnen beschrijven en categoriseren. Het feitelijke onderzoek kan dan beginnen (hoofdstuk 8,9).

4.1 Web 2.0 of sociale media

In 2004 dook de term Web 2.0 op. De term is geïntroduceerd door Tim O'Reilly die ontdekte dat het toenemende aantal internetgebruikers (wereldwijd meer dan een miljard in 2006) tot geheel nieuwe effecten en toepassingen leidde en wel zodanig dat hij er een naam voor bedacht en het definieerde als:

“Web 2.0 is a set of economic, social, and technology trends that collectively form the basis for the next generation of the Internet—a more mature, distinctive medium characterized by user participation, openness, and network effects.” (O'Reilly, 2006)

Andere definities vinden we bij Forrester (2007):

(...) A set of technologies and applications that enable efficient interaction among people, content, and data in support of collectively fostering new businesses, technology offerings, and social structures. (...)

en Hinchcliffe (2007):

(...) Social media describes the online tools and platforms that people use to share opinions, insights, experiences, and perspectives with each other. Social media can take many different forms, including text, images, audio, and video. Popular social mediums include blogs, message boards, podcasts, wikis, and vlogs. (...)

Gemeenschappelijk aan deze drie definities is het gebruik van online tools voor interactie tussen consumenten die zodanig efficiënt zijn dat de drempel heel laag is en die aanzetten tot het reageren op elkaar. Ook vele media worden in de definities genoemd. Tekst, video, muziek en combinaties daarvan zijn middel, onderwerp en doel van de nieuwe communicatie. Consumenten gebruiken internet om persoonlijke content uit te wisselen, maar ook om elkaar te helpen bij aankoopbeslissingen of bij het gebruik van aankopen.

Voor deze thesis gebruik ik de volgende definitie van Web 2.0 / Sociale Media:

‘Het totaal aan Online gedragingen van consumenten dat erop is gericht content van andere gebruikers belangrijk te vinden, hierop te reageren en er aan bij te dragen’

Deze definitie doet vooral recht aan het veranderende gedrag en de omarming van Internet door consumenten. Los van de tools die er voor handen zijn en die zich in hoog tempo zullen blijven vernieuwen.

Verschillende onderzoekers en onderzoeksinstellingen hebben onderzocht wat de effecten van Web 2.0 op de interactie van bedrijven met haar klanten zijn. In de introductie zijn Mackinsey, Forrester en Gartner genoemd.

Samenvattend kan gezegd worden dat bij grotere bedrijven de verwachtingen hoog gespannen zijn. Web 2.0, sociale media worden gezien als een belangrijke trend en veroorzaker van veranderend consumentengedrag, waar bedrijven gebruik van kunnen maken of in ieder geval rekening mee moeten houden.

Onderzoek (zoals van Forrester en McKinsey) blijft tot nu toe echter beperkt tot visie, houding en gedrag van grotere ondernemingen. Het MKB komt in de literatuur m.b.t. Web 2.0 nog niet voor. In de formulering van de onderzoeksvraag komen we hier op terug (Hdst.6).

4.2 Web 2.0 Verschijnselen

Enige uitleg over wat we als verschijnselen van Web 2.0 zien is op zijn plaats.

4.2.1 User generated content en cocreatie

Er zijn steeds meer sites die voor hun inhoud gebruik maken van de creatieve en productieve kracht van consumenten: Wikipedia, Youtube, blogs zijn Websites die voor een groot deel met beperkte tussenkomst van een (professionele) redactie tot een rijke inhoud komen en zeer hoge bezoekersaantallen kunnen trekken. Bedrijven maken hier gebruik van door gericht te adverteren binnen gemeenschappen die sterk overlappen met hun doelgroep (b.v. op basis van keywords) of het publiek in te schakelen bij hun marketing door ze reclameboodschappen te laten ontwikkelen en of verspreiden, producten te recenseren of zelfs samen producten te ontwikkelen. Zo schreef in 2006 het bedrijf Doritos een wedstrijd uit voor consumenten om een reclamefilmpje te maken voor een nieuwe smaak chips. Het filmpje zou tijdens de Superbowl (het best bekeken sportevenement in de US) worden uitgezonden. Het verhaal gaat dat het winnende filmpje met een budget van 10 dollar is gemaakt en werd geselecteerd uit honderden inzendingen (<http://www.youtube.com/watch?v=HUFvJNQ0bnM>).

4.2.2 Prijs en productvergelijking, koopadviezen door consumenten

Consumenten zoeken steeds meer naar onafhankelijke bronnen om hen van productinformatie en recensies te voorzien. Op elk behoeftegebied zijn via internet blogs, fora en vergelijkingssites te vinden waar consumenten hun mening kunnen geven en andere consumenten kunnen adviseren. Consumenten zijn geneigd deze informatie betrouwbaarder te vinden dan de informatie die van de bedrijven zelf afkomstig zijn. Op internet zijn in vrijwel elke branche sites te vinden die het aanbod met hulp van consumenten bespreken, scoren en vergelijken of zelfs erop gericht zijn ontevredenheid van klanten te kanaliseren. Zo levert een eenvoudige zoekactie op enkele grote merknamen en het woord 'sucks' een scala aan klaag- en zeurwebsites op met meer of minder serieuze inhoud. Maar ook fansites zijn gemakkelijk te vinden.

4.2.3 Hergebruik van content

Het distribueren van informatie via Internet is zo gemakkelijk geworden dat consumenten hier massaal gebruik van maken. Vanuit auteursrechtelijk standpunt is dit een probleem maar vanuit marketingoogpunt een groot voordeel. Het aanbieden van content aan consumenten die aantrekkelijk is om door te sturen kan de mediakosten van een bedrijf belangrijk verlagen. Filmpjes, games, muziek en widgets (kleine programmatjes die gemakkelijk op een desktop of Website geïnstalleerd kunnen worden) kunnen een goedkope drager van de boodschap worden.

Voor een uitgebreidere omschrijving van Web 2.0 termen verwijs ik naar bijlage 2.

4.3 Kansen voor ondernemers

Dit nieuwe gedrag van consumenten levert verschillende kansen op voor ondernemers. TNS Cymfony benadrukt dat die kansen vooral gezocht moeten worden in het hebben van meer inzicht in klantwensen en het sneller verspreiden van de boodschap van de onderneming met behulp van klanten (TNS_cymfony, 2008).

Consumenten communiceren en delen met elkaar op een transparante wijze. Ondernemers kunnen dit gedrag proberen te gebruiken en beïnvloeden om hier als bedrijf beter van te worden. Wellicht moeten ze dit zelfs wel gaan doen om in de toekomst het contact met consumenten niet te verliezen.

Voor ons onderzoek zochten we naar een manier om het gedrag van ondernemers in kaart te brengen. Hiervoor hebben we de mogelijkheden in vier categorieën ingedeeld:

- Het zichtbaar maken van de communicatie tussen ondernemer en (potentiële) klant met het doel andere klanten hiermee behulpzaam te zijn of op te laten reageren. (B to C)
- Het gebruik maken en faciliteren van de communicatie tussen consumenten op Internet. (C to C, extern)
- Het gebruik maken en faciliteren van communicatie tussen consumenten op de eigen Website (C to C, intern)
- Het gebruik maken van de bereidheid content te distribueren via internet door consumenten (distributie).

In de volgende hoofdstukken gaan we deze mogelijkheden verbinden met een volwassenheidsmodel voor e-marketing, het Sog-E model.

5 Stand van zaken rond de adaptie van Internet, volwassenheidsmodellen.

Met de opkomst van het internet in de 90-er jaren van de vorige eeuw groeide de belangstelling voor het inzetten van het internet voor commerciële doeleinden. Dit culmineerde in 'de nieuwe economie' gekenschetst door hoge verwachtingen van het internet als toekomstige omzet- en winstmaker.

Aan het einde van de 90-er jaren ontstonden de eerste modellen die de ontwikkeling van de inzet van Internet bij marketing beschreven en trachtten hiermee ondernemers te helpen bij hun vooruitgang. Het idee was dat een goed beeld van de 'logische' stappen van ontwikkeling een beschrijvende, verklarende en voorspellende waarde zou kunnen hebben voor de ontwikkeling die individuele bedrijven doormaken(Rao, 2003).

5.1 Groeifasemodellen

In de literatuur (Rao, 2003)(Prananto, 2001) worden over het algemeen vier stadia aangehouden voor de inzet van Internet bij marketing (e-marketing):

- Aanwezigheid; het verstrekken van corporatieve informatie en toegang (Website, extranet, e-mail)
- Marketing; het door middel van het verstrekken van informatie, rekenmodellen, zoekmogelijkheden etc. klanten helpen bij het maken van hun keuze.
- Transacties; het faciliteren van het samenkomen van vraag en aanbod tot transacties.
- Integratie; het zodanig koppelen van organisaties dat klanten, leveranciers en andere betrokkenen door de keten heen relevante processen kunnen aansturen.

(Prananto splitst deze laatste fase in interne en externe integratie, bij interne integratie is de front office IT op de backoffice aangesloten, bij externe integratie is er ook sprake van integratie in de keten, voorwaarts en of achterwaarts)

Deze vier (of vijf) stadia kunnen door verschillende bedrijven in een heel verschillend tempo worden doorlopen afhankelijk van factoren die remmers (barriers, inhibitors) of stimulansen (facilitators, drivers) genoemd worden.

Een andere al langer lopende ontwikkeling is het idee dat de manier waarop een organisatie omgaat met IT ook onderhevig is aan groeifasen, ook wel volwassenheidsfasen genoemd die in een min of meer voorspelbaar patroon elkaar opvolgen. Al sinds de 60-er jaren wordt hier onderzoek naar gedaan. Al deze modellen (Nolan, 1979) (Nolan, 1973) (Earl, 1983) gaan ervan uit dat de manier waarop een organisatie omgaat met IT evolueert volgens bepaalde stadia van volwassenheid. Aanvankelijk waren deze modellen nogal IT-centrisch maar hier bracht het Galliers en Sutherland model (1994) verbetering in. Zij beschrijven volwassenheid meer als stadia waar een organisatie doorheen gaat dan als technische configuraties die elkaar opvolgen:

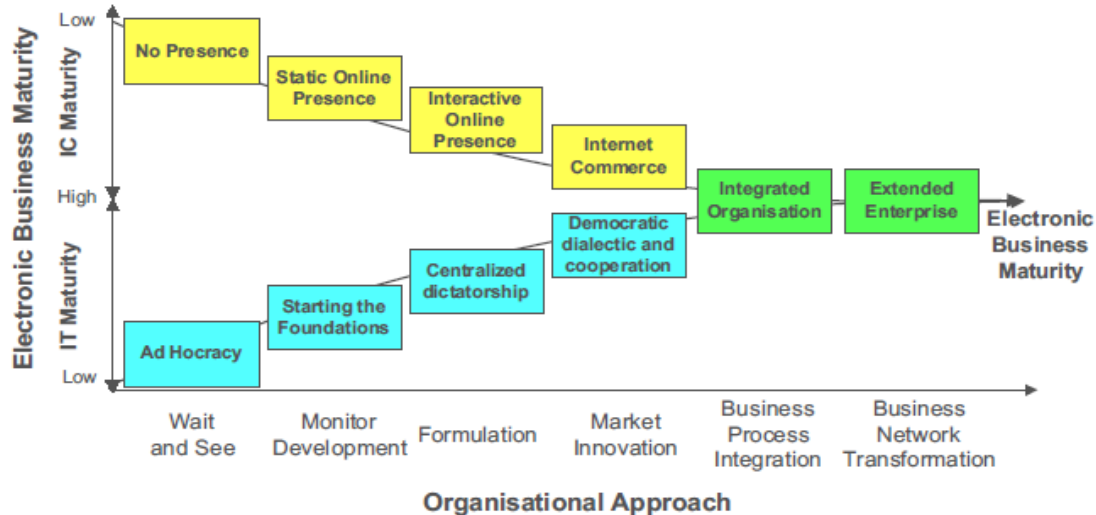
1. Adhocratie; aanschaf van tools
2. Fundamenten; afstemming met gebruikers
3. Gecentraliseerd; Topdown standaardisatie

4. Coöperatie; afstemming tussen business en IT
5. Ondernemend; naar buiten gerichte ontwikkeling
6. Harmonie; integratie, business is IT

5.2 Het SOG-E model

Op basis van deze twee ontwikkelingen is het SOG-E model ontwikkeld (Prananto, 2001).

Fig.1 Het SOG-E model



In het plaatje stellen de gele blokjes de E-marketing volwassenheid voor, de blauwe blokjes staan voor de IT volwassenheid en in de groene blokjes komen de stadia samen in interne en externe integratie.

In het SOG-E (Stages of Growth in E-business) model worden 4 aspecten van de organisatie gezien als bepalend voor de volwassenheid van e-marketing binnen een MKB onderneming:

- Strategie; het hebben van een e-marketing strategie en de mate waarin deze is verbonden met de business strategie.
- Personeel; de mate waarin de staf van zowel e-marketing als businessafdelingen en ook het management deskundig en betrokken zijn bij het proces van e-marketing.
- Systemen; De mate waarin de e-marketing infrastructuur is afgestemd en wordt gestuurd vanuit de businessdoelstellingen en technisch is geïntegreerd in de business-IT-infrastructuur.
- Processen; De mate waarin e-marketing processen ingrijpen en geïntegreerd zijn met de businessprocessen.

Doel van dit model is om te dienen als beschrijving van een organisatie in ontwikkeling en is in de praktijk nuttig gebleken in discussie met het management over de verdere ontwikkeling van een gebalanceerde strategie voor e-marketing. De laatste publicaties over het model dateren van 2004. Wel worden de auteurs af en toe geciteerd in artikelen over aspecten van e-business volwassenheid zoals e-collaboration (Ghachem, 2008) (Nolan, 1979), information system maturity (Zumpe, 2006) en Website maturity (Ally, 2007).

5.3 Hiaten en discussie

Sinds 2004 is er op het Web een hoop gebeurd, de gestage ontwikkeling die ondanks het doorprikken van de internet bubbel in 1999/2000 gewoon verder is gegaan, is na 2004 in

een stroomversnelling gekomen door de herstellende wereldeconomie maar vooral door de nieuwe mogelijkheden die breedbandverbindingen aan internet hebben toegevoegd. Dit leverde een aantal verschijnselen op die we Web 2.0 zijn gaan noemen en die de interneteconomie een nieuwe boost hebben gegeven. Belangrijke rode draad in deze ontwikkeling is de massaliteit waarmee consumenten op een nieuwe manier zijn gaan deelnemen aan de internetgemeenschap. Communities, sociale netwerken, user generated content en het reageren op elkaar hebben een hoge vlucht genomen en zijn steeds meer een kans maar kunnen ook een bedreiging zijn voor bedrijven. De huidige marketeer ziet zich genoodzaakt hier op te reageren. Recente voorbeelden van Dell (in brand vliegende laptops) en Kryptonite (dure sloten die met een balpen eenvoudig te openen zijn) maken duidelijk dat informatie over bedrijfsfouten zich razendsnel via Internet kunnen verspreiden en dat bedrijven alleen kunnen overleven als ze hier snel en adequaat op kunnen reageren.

Het SOG-E model houdt geen rekening met deze ontwikkelingen. Consumenten komen in het model nog bijna niet voor, laat staan de wijze waarop ondernemers deze ontwikkeling in hun marketing kunnen gebruiken, welke strategie ze hier voor nodig hebben en uit welke aspecten deze strategie zou moeten bestaan. Kortom, het is tijd om het SOG-E model aan te vullen met Web 2.0 of ook wel sociale media genoemd. Wat zijn de logische stappen voor een ondernemer om met respect voor zijn e-marketingstrategie met deze nieuwe middelen en dit nieuwe gedrag van consumenten om te gaan?

Een van de deelvragen van deze thesis is de vraag welke fasen in volwassenheid onderscheiden kunnen worden als het gaat om de toepassing van Web 2.0 in de e-marketingstrategie van het MKB. Het stellen van deze deelvraag is nodig om een structuur te hebben waarbinnen de hoofdvraag van het onderzoek kan worden beantwoord. Ten tijde van het onderzoek (voorjaar 2008) hebben we hier in de literatuur niets over kunnen vinden. We zijn dus begonnen eerst zelf een Framework Web 2.0 te maken.

6 Naar een groeifasemodel Web 2.0

6.1 Het Framework 2.0

Hieronder beschrijven wij de ontwikkeling van de verschillende aspecten van Web 2.0 zoals deze zou kunnen gaan in analogie met de stappen zoals deze gebruikelijk zijn voor e-marketing; informatie, marketing, transactie, integratie (Rao, 2003). Door andere auteurs wordt hier vaak nog de transformatiefase of externe integratiefase (Prananto M. M., 2001) aan toegevoegd; het optimaliseren van het bedrijfsniveau op basis van online samenwerking met klanten en leveranciers, digitale integratie met diverse stakeholders maakt dat de plaats die de onderneming in de waardeketen inneemt steeds flexibeler en veranderlijker wordt (Galliers, 1994).

Hoe kunnen de aspecten van Web 2.0 nu in het kader van de ontwikkelfasen van e-marketing volwassenheidsmodellen worden beschreven? Als uitgangspunt voor deze beschrijving nemen we het SOG-E model. De zes stappen van e-business volwassenheid kunnen worden gekenschetst door 1-geen webaanwezigheid, 2-statische corporate informatie, 3-interactieve marketinginformatie, 4-transactiemogelijkheid, 5-integratie met back-office en 6-extended enterprise.

We gaan nu de verschillende concepten die Web 2.0 de ondernemer biedt om van de kansen die web 2.0 biedt gebruik te maken (zie 5.2 en 5.3) beschrijven volgens deze 6 stappen (of eigenlijk 5, want volwassenheidsniveau 1 is geen activiteit).

6.1.1 B to C op de Website van het bedrijf

Bij de in deze paragraaf beschreven vorm van Web 2.0 blijft de nadruk liggen op de transparante one-to-one relatie tussen bedrijf en klant; interactie tussen klanten kan soms een rol spelen maar is niet het belangrijkste. Wel belangrijk is dat de rol van klanten zichtbaar is voor andere klanten en ze op die manier elkaar kunnen beïnvloeden.

De eerste stap van de transparante communicatie tussen bedrijf en klant is het bieden van een algemene reactiemogelijkheid van klanten op de Website van het bedrijf. Dat kan in de vorm van een blog, forum, dynamische FAQ of dergelijke. Doel van de ondernemer is om als bedrijf open en interactief met de klant en andere belanghebbenden te communiceren.

Het gaat verder als dit op een meer systematische wijze op productniveau plaatsvindt. Doel is om transparant te zijn in wat klanten van producten en diensten vinden en hen te betrekken bij evaluatie en ontwikkeling. Productratings en recensies zijn hier voorbeelden van. Maar ook verbetersuggesties van klanten, hele nieuwe productideeën of hulp bij het ontwikkelen van reclameconcepten.

De derde stap is het transactieniveau. De ondernemer gaat transparant om met dat wat hij weet over het klantgedrag van zijn klanten, dat kan in de vorm van algemene statistieken maar ook door middel van het meer geavanceerd vergelijken van klantprofielen (mensen die dit boek kochten, kochten ook....). Doel is om klanten te ondersteunen bij hun keuzes op basis van keuzes van andere klanten.

Nog verder gaat het als de relatie met de klant wordt gebruikt voor een structurele verbetering van het hele proces in de keten. Iets dergelijks doet TomTom, met het

verzamelen van file-informatie met behulp van gebruikers. Het voortdurend in contact staan met de doelgroep kan op die manier de dienstverlening verbeteren of efficiënter maken. Doel is om de betrokkenheid van klanten te gebruiken om waarde toe te voegen aan het product en het bedrijf.

Tot slot is het mogelijk om op basis van dit netwerk nieuwe bedrijfsvormen te ontwikkelen, de transformatiefase. De klant en andere stakeholders krijgen een bedrijfsbepalende inbreng, de basis voor het bedrijfsmodel en de ontwikkeling daarvan.

6.1.2 C to C gefaciliteerd door het bedrijf

Hier gaat het om de toepassingen waar juist de communicatie tussen klanten het meest belangrijk is, maar wel door de ondernemer wordt gefaciliteerd. Doel voor de ondernemer is om klanten samen waarde te laten toevoegen, juist doordat ze met elkaar communiceren.

De eerste stap is het op corporate niveau aanbieden van fora, reactiemogelijkheden, blogs en dergelijke. Het gaat dan eerst meestal over algemene onderwerpen die het bedrijf (direct of indirect) betreffen. De ondernemer kan zijn voordeel doen met de discussie die zich tussen klanten afspeelt.

De tweede stap is om dergelijke middelen op productniveau in te zetten. Gebruikers (en potentiële gebruikers) van dezelfde producten worden met elkaar in contact gebracht met als doel de keuze voor eigen producten of de gebruikerservaring te verbeteren.

Uitbreiding naar transactieniveau kan plaatsvinden door een dergelijke gemeenschap als onderdeel van het product te zien, dan wel de gemeenschap daadwerkelijk invloed te geven of partij te laten zijn bij het tot stand komen van de transactie. Klanten gaan dan klanten aanbrengen. Dat kan zijn doordat dat een bepaald voordeel oplevert maar ook kunnen klanten dit uit overtuiging doen.

Nog verder gaat het als de klantgemeenschap nauw betrokken wordt bij het (door)ontwikkelproces van producten en diensten. Dit wordt cocreatie genoemd. De betrokkenheid van klanten is zo groot dat ze mee willen werken aan de realisatie van hun ideeën voor verbetering van het product.

Het transformatiestadium wordt bereikt als het bedrijf de gemeenschap zodanig omarmt dat deze het bedrijf kan gaan bepalen. Bij coöperaties als de Rabobank zie je dit gebeuren maar ook bedrijven die de toegevoegde waarde van de klantcommunity heel groot kunnen maken functioneren op deze manier.

6.1.3 C to C buiten het bedrijf

Op internet zijn er allerlei initiatieven te vinden waar consumenten elkaar treffen rond bepaalde behoeften. Hier gaan bedrijven 'over de tong' zonder dat die bedrijven het betreffende bedrijf hier macht over heeft hebben, maar ook worden er zaken besproken die consumenten belangrijk vinden maar nog niet in de vorm van een productbehoefte of voorkeur tastbaar zijn.

Het eenvoudigste niveau om hier mee om te gaan is ad hoc, en dat komt erop neer dat het bedrijf pas regeert als het 'uit de hand loopt', er wordt zoveel over het bedrijf gezegd dat deze wel moet reageren. Ook als dit wel actief gebeurt maar beperkt blijft tot het corporate niveau, rekenen we dit nog tot het laagste volwassenheidsniveau.

Actiever wordt dit als het op product/behoefte niveau wordt gevolgd en actief gebruikt voor het introduceren van nieuwe producten, verbeterde producten en het 'lokken' van gebruikers naar de eigen online omgeving (afhankelijk van de ontwikkeling van de bovenstaande aspecten).

Geavanceerder wordt het als het bedrijf dergelijke gemeenschappen gaat voorzien van faciliteiten om tot transacties te komen. Dit kan gebeuren op basis van affiliate programma's die dan ook een ondersteuning zijn van het inkomstenmodel van de gemeenschap. Voor consumenten die via de gemeenschap tot een aanschaf komen wordt een provisie ontvangen. Amazon en Bol doen dit op een aardige manier door de handel in tweede hands boeken naar zich toe te trekken, wat weer een logisch gevolg geweest is op het inschakelen van klanten voor boekrecensies.

Een community die tot het transformatieniveau stijgt kan niet meer worden onderscheiden van 'c-c gefaciliteerd door de ondernemer', er is geen onderscheid meer tussen ondernemer en community. Een goed voorbeeld hiervan is Spreadshirt.com dat klanten op alle niveaus integreert in haar business (als ontwerper, wederverkoper of opdrachtgever).

6.1.4 Distributie

Dit is een vorm van het gebruik maken van Web 2.0 die aparte aandacht verdient omdat het bedrijf zich hierbij vooral richt op het verspreiden van boodschappen, diensten en transacties over het internet, er vanuit gaande dat er voldoende partijen zijn die de boodschap weer doorgeven. Er wordt van indirecte distributie gebruik gemaakt.

Op het laagste niveau kan dit gebeuren door bedrijfsvermeldingen en logos gemakkelijk (technisch) distribueerbaar te maken, eenvoudige downloads beschikbaar te stellen zoals screensavers en dergelijke.

Het gaat al wat verder als deze 'weggevers' actief worden ingezet om leads te genereren of productinformatie te verspreiden, of anderszins reclame te maken (viral en buzzmarketing).

Geavanceerder wordt het als ook transactiemogelijkheden langs dergelijke kanalen worden verspreid. Partnerprogramma's en affiliate marketing worden hiertoe gerekend.

Nog verder gaat het als ook productontwikkeling gedistribueerd plaatsvindt zoals in de open-source wereld, waar binnen het netwerk het product verbeterd en uitgebreid wordt.

Het is denkbaar dat distributietools leiden tot de transformatiefase van de onderneming. Spreadshirt.com is hier een goed voorbeeld van. Consumenten kunnen zelf op basis van hun eigen ontwerpen of die van anderen een eigen Webshop beginnen. Productie en logistiek wordt dan door spreadshirt verzorgt.

6.2 Overzicht Framework Web 2.0

In het schema op de volgende bladzijde wordt een en ander samengevat:

Tabel 1 Samenvatting Framework Web 2.0

Aspecten	Fase1 Corporate	2 Product	3 Transactie	4 Integratie	5 Transformatie
B to C	Algemene reacties	Reacties op product/dienst	Transparante klantgegevens	Realtime klantgegevens dragen bij aan productwaarde	Klantrelatie bepaalt de bedrijfsvorm
C to C intern	Onderling klantcontact	Klanten adviseren elkaar	Contact onderling versterkt de transactiebereidheid	Cocreatie met klanten	Gemeenschap bepaalt de bedrijfsvorm
C to C extern	Adhoc reageren op relevante post	Proactief posten door bedrijf			
Distributie	Bedrijfsvermelding	Leads genereren	Affiliate	Open source	Openbaar maken van centrale bedrijfsproces

Het schema maakt duidelijk dat er veel mogelijk is. De online associatie met klanten leidt tot nieuwe interactievormen en zelfs tot nieuwe bedrijfsvormen (proposities). Vanuit de literatuur is al betoogd dat grotere bedrijven hier behoorlijk grote verwachtingen van hebben en bezig zijn met strategieontwikkeling en eerste experimenten.

We zijn nu benieuwd hoe het MKB hier mee omgaat. Maken ze er al gebruik van en wat ervaren ze als remmend dan wel stimulerend bij hun pogingen gebruik te maken van de nieuwe kansen? De volgende hoofdstukken gaan over het veldonderzoek.

7 Het veldonderzoek

7.1 Opzet

Het onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzicht over hoe ondernemers omgaan met sociale media en Web 2.0, welke remmende en stimulerende factoren een rol bij hun ontwikkeling spelen en hoe zich dat verhoudt tot wat er al bekend is bij grotere bedrijven.

Met het oog op de aansluiting met andere onderzoekers hebben we gebaseerd op het SOG-E model een Framework voor het gebruik van Web 2.0 en sociale media ontwikkeld dat dient als kader voor het verzamelen van kwalitatieve data en het categoriseren van de bevindingen.

Om deze data te verzamelen hebben we een tiental casestudies gedaan waarin we hebben vastgesteld hoe de ondernemer functioneert in termen van e-marketing en wat hij onderneemt of van plan is te ondernemen op het gebied van Web 2.0. Daarnaast hebben we op de Websites van de ondernemers vastgesteld welke activiteiten ze al ontplooiën en hebben we gekeken of er in online gemeenschappen al over de betreffende ondernemers werd gepraat. Dit vooronderzoek was input voor de interviews.

In deze casestudies was de kernvraag wat de ondernemer ervaart als beletsels dan wel stimulansen in het ontwikkelen van zijn Web 2.0 strategie. We hebben gekozen voor deze onderzoeksstrategie omdat we het fenomeen (Web 2.0) wilden bestuderen in haar real life context terwijl de grenzen tussen het verschijnsel en de context niet evident waren (Yin, 2003).

Naast het beantwoorden van de primaire onderzoeksvraag zullen wij ook reflecteren op het gebruikte Framework Web 2.0 en daarmee op de geschiktheid van het SOG-E model om als basis te dienen van een volwassenheidsmodel voor Web 2.0.

7.2 Framework Web 2.0

Uitgangspunt voor ons Framework is dat het gebruik van sociale media in e-marketing als meer geavanceerd kan worden beschouwd naarmate het gebruik meer geïntegreerd plaats vindt binnen het centrale commerciële proces. Dit is ook de logica die in het SOG-E model wordt gebruikt. We hebben in ons groeimodel (Hoofdstuk 7) zes stadia beschreven van 4 Web 2.0 concepten:

1. Interactie tussen het bedrijf en de consument op de Website en wel zodanig dat deze interactie zichtbaar is voor andere klanten. Denk hierbij aan klantrecensies, ratings, een corporate blog met reactiemogelijkheid, cocreatie.
2. Interactie tussen consumenten onderling en gefaciliteerd door de ondernemer. Denk hierbij aan sponsored media, vraagbaak over het gebruik van producten, vraag en aanbod etc.
3. Interactie tussen consumenten onderling buiten de onderneming om, denk hierbij aan algemene communities waar producten van de ondernemer besproken worden tot complete consumentengemeenschappen rond merken en producten (zoals bijvoorbeeld H&M op Hyves).
4. Distributie, het gebruik van bijvoorbeeld widgets en RSS om sociale content te verspreiden via de klanten.

Deze concepten kunnen via 6 stadia tot volledige volwassenheid evolueren:

Niveau 1: geen gebruik

Niveau 2: ad hoc inzet van sociale media of de inzet beperkt zich tot het corporatieve niveau

Niveau 3: Sociale media worden ingezet om producten en diensten te promoten, het keuzeproses te faciliteren of het vertrouwen in de producten te vergroten.

Niveau 4: Sociale media worden ingezet op het niveau van het transactieproces.

Niveau 5: Sociale media worden ingezet om producten en diensten te veranderen, uit te breiden of op andere manier de waarde (voor bepaalde doelgroepen) te verhogen, of worden gebruikt om relaties met klant(groep)en vorm te geven en te ontwikkelen.

Niveau 6: Sociale media worden gebruikt om de gehele bedrijfsopzet te integreren en te ontwikkelen.

Dit Framework is gebruikt om de cases te beschrijven.

7.3 Selectie van de cases

We zijn begonnen met relaties uit het netwerk van het kenniscentrum te selecteren en die hebben we aangevuld met bedrijven die we via Internet hebben gevonden en benaderd.

We hebben hierbij gelet op een aantal aspecten:

Graag wilden we bedrijven bekijken die al een redelijke volwassenheid (minimaal niveau 3) op het gebied van e-marketing hebben aangezien dan de kans groter was dat ze ook al initiatieven op het gebied van Web 2.0 hebben ontplooid, maar ook wilde we weten of er bedrijven zijn die zonder met e-marketing bezig te zijn stappen zetten op het gebied van Web 2.0.

We wilden graag een spreiding in grootte en in branche om diversiteit in de cases te brengen.

Onze selectie had uiteindelijk de volgende samenstelling:

7.3.1 Volwassenheid en bedrijfsgrootte

Gebaseerd op de vier factoren van het SOG-E model (strategie, staf, processen en systemen) kunnen we respondenten van het onderzoek indelen zoals weergegeven in tabel 2.

Tabel 2 Volwassenheid

Niveau van volwassenheid	1	2	3	4	5	6
Aantal bedrijven	0	2	4	2	1	1

De eerste rij geeft de niveaus van volwassenheid weer zoals eerder beschreven. De tweede rij geeft de aantallen per niveau weer van de bedrijven zoals ze werden ingedeeld. De omschrijving van hun activiteiten geeft een duidelijk beeld om ze volgens het SOG-E model te kunnen indelen, de scores werden afgerond op hele getallen. Alle bedrijven zijn consistent

op de factoren. Dat wil zeggen dat de scores op de deelfactoren niet veel van elkaar verschillen (hooguit 1 punt van de gemiddelde score).

De bedrijfsgrootte was als volgt:

Tabel 3 Bedrijfsgrootte

Grootte in FTE	1-5	6-20	21-60
Aantal bedrijven	5	3	2

7.3.2 Branches

Software, reisagentschap en autoverhuur, Fitness studio, kunst en cultuur portaal, bedrijfsuitje portaal, producent van diervoeding, Apotheker, Begrafenisondernemer, muziek community, producent van kinder-electronica.

7.4 Onderwerpenlijst (itemlijst)

Voor de interviews is een vragenlijst gebruikt als leidraad om er zeker van te zijn dat we een verbinding kunnen leggen met het Framework Web 2.0 en het SOG-E model. De vragenlijst was gestructureerd aan de hand van de volwassenheidsstadia uit het SOG-E model en de stadia van het Framework Web 2.0. Bij de gesprekken werd een itemlijst gebruikt zodat gesproken kan worden van een half open interview. De stijl van de gesprekken was echter open en doorvragend op de onderwerpen die de ondernemer aansneed.

8 Bevindingen veldonderzoek

8.1 Volwassenheids niveau

Gebaseerd op ons Framework Web 2.0 volwassenheid (met als factoren B2C, C2C intern, C2C extern en Distributie) hebben de bedrijven een score zoals weergegeven in tabel 4.

Tabel 4 Volwassenheid Web 2.0

Niveau van volwassenheid	1	2	3	4	5	6
Aantal bedrijven	3	4	1	0	1	1

Zoals in de tabel zichtbaar is hebben 5 van de 10 bedrijven activiteiten die kunnen worden aangemerkt als Web 2.0, waarvan 2 een hoge volwassenheid hebben. Beide bedrijven hebben een businessmodel dat gebaseerd is op gebruikersparticipatie.

Een van de drie ondernemers zonder activiteiten heeft het wel geprobeerd maar was er -uit teleurstelling over het niveau van de online klantgesprekken- mee gestopt. Een andere heeft al wel een vergevorderd plan, en eentje geeft aan pas een plan te willen maken als activiteiten van de concurrent daar aanleiding toe zullen geven.

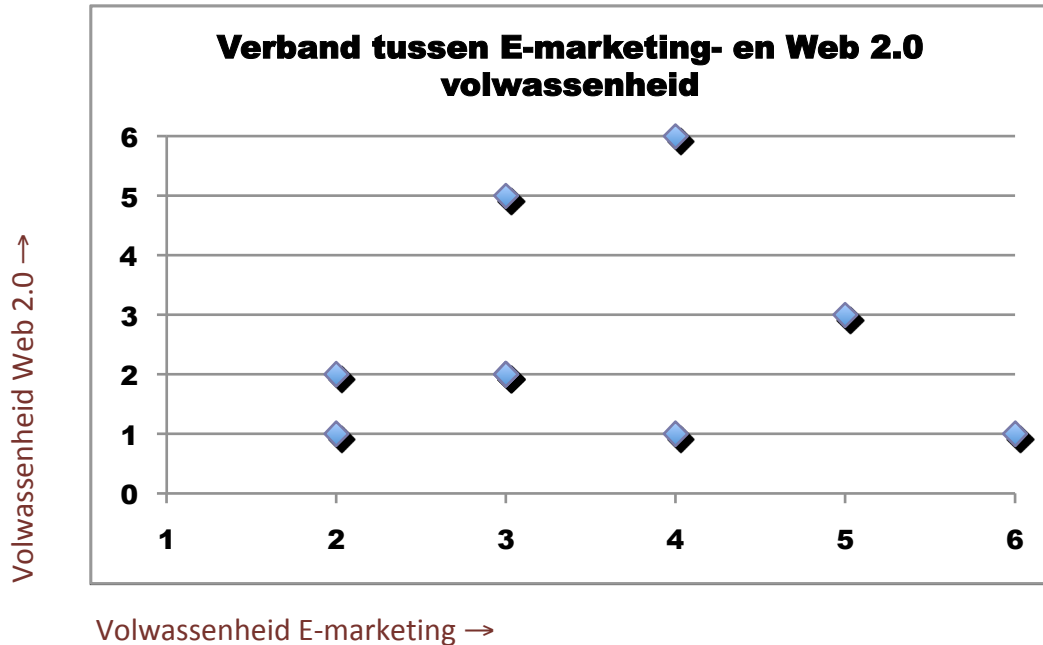
8.2 Volwassenheidsniveau van sociale media (Web 2.0) vergeleken met volwassenheidsniveau van e-marketing

Het is interessant om te kijken of er enig verband is tussen het niveau van Web 2.0 en het niveau van e-marketing. We hadden verwacht dat volwassenheid in e-marketing zou helpen met volwassenheid in Web 2.0 (Hypothese 1) en vanuit de resultaten is er inderdaad enige reden om dat te geloven.

Bedrijven die een lage score (kleiner dan 3) op e-marketing hebben hebben ook een lage score op Web 2.0 (gemiddeld 1,5), kennelijk is een minimaal niveau van e-marketing wenselijk om te kunnen ontwikkelen op het niveau van Web 2.0. Andersom is het niet zo dat het hoogste niveau van Web 2.0 wordt gevonden bij de beter ontwikkelde e-marketing bedrijven.

In de tabel op de volgende bladzijde worden de resultaten samengevat.

Tabel 5



Aanvullende informatie uit de interviews kan nog wel gebruikt worden om de resultaten verder te interpreteren. Zo zijn het juist de twee bedrijven met de hoogste score op het gebied van E-marketing met de meest vergevorderde plannen voor Web 2.0. De verwachting kan dan ook gesteld worden dat zij snel deze nieuwe activiteiten zullen ontplooiën en daardoor een hogere Web 2.0 score zullen krijgen. Een van de bedrijven die een e-marketingscore van 4 heeft (de onderste), was al actief geweest op het gebied van Web 2.0 maar was daarin teleurgesteld (de apotheek). Hier speelde dus een branchespecifieke omstandigheid een belangrijke rol en niet zozeer de volwassenheid van de ondernemer.

Op basis van deze resultaten kan gesteld worden dat er enig bewijs is voor de positieve afhankelijkheid van Web 2.0 volwassenheid van e-marketing volwassenheid. In een volgend onderzoek kan dit verder kwantitatief onderzocht worden.

8.3 Tav de hoofdvraag; remmers en stimulansen

8.3.1 Remmers voor ontwikkeling

Er worden veel verschillende barrières genoemd. Gebrek aan tijd wordt het meeste genoemd (7), ook al is het niet goed mogelijk een goed onderscheid te maken tussen gebrek aan tijd om een plan te maken of gebrek aan tijd om een strategie uit te voeren.

Bijna alle ondernemers (9) zijn aan het nadenken over mogelijkheden en willen graag leren en stappen zetten, maar tijd is een veelgenoemde oorzaak (7) om niet zo snel te gaan als ze zouden willen.

De tweede meest genoemde remmende factor (6) is angst om negatief genoemd te worden op internet als ze klanten de gelegenheid zouden geven op hun Website ratings en recensies achter te laten. Enigszins in strijd met deze uitspraak zeggen alle ondernemers dat ze over het algemeen zeer tevreden klanten hebben en dat als er wel eens een klacht is, deze altijd naar tevredenheid wordt opgelost. Slechts twee van de ondernemers geven de mogelijkheid voor recensies en ratings op hun Website. Beide hebben geen noemenswaardige problemen met negatief commentaar en bij beide ondernemers hebben de reacties op hun Website tot

meer omzet geleid. Ook de ondernemers die een hoge volwassenheid scoren op Web 2.0 (een vijf of zes) hadden geen last van deze remmende factor, zij zijn juist afhankelijk van wat op Internet over ze gezegd wordt.

Kosten worden 4 keer als remmende factor genoemd. Als hun budget hoger is zouden deze ondernemers meer aan Web 2.0 uitgeven. Dit waren alle vier respondenten die aangeven geen grote verwachtingen van de opbrengsten of andere positieve effecten van Web 2.0 te hebben.

Minder genoemde factoren zijn prioriteit (2), een klein team (2) -wat geïnterpreteerd kan worden als te weinig tijd- en kennis (2).

Twee remmende factoren worden beide enkel door hetzelfde bedrijf genoemd namelijk de apotheker; overheidsregels en kwaliteit van content van communities. In deze branche is de kwaliteit van de content juridisch en medisch erg gevoelig. Dat is waarom apothekers en farmaceutische bedrijven niet mogen communiceren over medische onderwerpen als dit kan worden geïnterpreteerd als reclame. De apotheker is erg teleurgesteld over de publieke medische discussie online en wilde er niet (meer) mee geassocieerd worden.

De resultaten zijn samengevat in de tabel en per antwoordcategorie zijn er enkele voorbeelden van uitspraken aangehaald.

Tabel 6 remmende factoren

	<u>Aantal</u>	<u>Voorbeelden van gegeven antwoorden</u>
Geen tijd om een plan te maken dan wel uit te voeren	7	‘Door tijdgebrek ligt het nog niet hoog bovenop de prioriteitenstapel’ ‘Ik heb ook wel eens gedacht om een training te volgen, maar dat kost te veel tijd’
Angst voor slechte berichten	6	‘Dat is wel iets waar je altijd angstig voor bent als ondernemer; je weet niet wat ze over je zeggen op internet’ ‘We durven het nog niet, we zijn bang dat de reacties tegenvallen’
Financiën	4	‘Onze eisen aan terugverdientijd zijn hoog’
Ons team is te klein	2	
Weinig prioriteit	3	‘Op dit moment gaan we gewoon met de groei in de branche mee, dus het staat niet hoog op de prioriteitenlijst’
Gebrek aan kennis	2	‘Ik denk dat ik niet alles weet qua Web 2.0, wat er allemaal speelt’ ‘Ik vind het technisch niet altijd even makkelijk, er zitten veel nieuwe ontwikkelingen in’
Regelgeving in sommige branches	1	‘Apothekers zijn erg gelimiteerd in hun communicatiemogelijkheden’

8.3.2 Stimulerende factoren

De meest genoemde stimulans is de vraag van consumenten naar Web 2.0 mogelijkheden. 6 van de 10 deelnemers aan het onderzoek noemen dat hun klanten erom vragen of dat zij zelf Web 2.0 mogelijkheden zien als een oplossing voor klantwensen.

Algemene verwachtingen over de waarde van Web 2.0 voor consumenten en bedrijven zijn een belangrijke stimulans (5). Dit geeft hetzelfde beeld als bij het grootbedrijf, er wordt veel over nagedacht.

Voorbeelden op internet werd 4 keer genoemd als stimulans, dus de bereidheid om dit soort voorbeelden te volgen is vrij groot.

Partners die kunnen helpen wordt maar één keer genoemd, maar wel door de meest ontwikkelde Web 2.0 ondernemer, de enige dus die denkt in partnerschappen.

Acties van concurrenten werd één keer genoemd, maar door de enige ondernemer die geen plannen heeft voor Web 2.0. Dit kan dus gezien worden als een stimulans om geen plan te hebben.

In de volgende tabel wordt een en ander weer samengevat.

Tabel 7 Stimulansen voor ontwikkeling.

	<u>Aantal</u>	<u>Voorbeelden van gegeven antwoorden</u>
Wat klanten willen	6	'We krijgen wel eens het verzoek van klanten of het niet leuk is om een community te starten' 'In samenwerking met onze gebruikers wil ik gaan werken aan een prettige site; dat de consumenten ook het gevoel krijgen dat er naar hen geluisterd wordt' 'De klanten vragen er wel naar'
Algemene verwachtingen	5	'Web 2.0 verhoogt vertrouwen en dat verhoogt de omzet' Met onze doelgroep is het moeilijk een community te vormen, Web 2.0 is een kans, voor hen en voor mij'
Voorbeelden op internet	4	
Partners die kunnen helpen	1	'een investeerder met visie helpt echt'
Als de concurrent het doet	1	'Ik probeer mezelf wel te vergelijken met collega's'

8.4 Welke Web 2.0 tools worden gebruikt of overwogen?

De ondernemers uit het onderzoek hebben in het algemeen geen scherp beeld van wat Web 2.0 is. Het onderscheid tussen Web 1.0 (het oude web dat was opgebouwd vanuit het aanbod van bedrijven en niet vanuit gebruikersparticipatie) en 2.0 is voor hen niet erg duidelijk. Ook hebben de ondernemers geen duidelijk beeld van hoe sociale media zou

kunnen bijdragen aan de marketingdoelstellingen, ze hebben deze dan ook veelal nog niet overwogen. In de volgende tabel hebben we de verschillende Web 2.0 toepassingen ondergebracht in een schema met het aantal keren dat ondernemers deze toepassingen al gebruiken dan wel overwegen.

Tabel 8 Toepassingen

Toepassing	Gebruikt al	In overweging (gehad)	Onbekend of niet overwogen
Blog	1	2	7
Ratings / reacties	2	6	2
Recencies / reacties	2	6	2
User generated content	3	2	5
Communities	2	2	6
RSS	1	1	8
Widgets	0	2	7
Wiki's	0	2	8
Forum	0	1	9
Virals	1	0	9
Cocreatie	1	0	9

De meeste toepassingen die bekend staan als Web 2.0 worden dus maar beperkt gebruikt en ook maar beperkt overwogen. Uitzondering zijn de ratings en reviews die wel overwogen worden maar uit angst voor negatieve berichten nog niet gebruikt worden. User generated content wordt door een paar bedrijven succesvol gebruikt.

8.5 Welke verwachtingen worden door ondernemers genoemd en welke concrete resultaten worden bereikt?

In de interviews worden vele voorbeelden van verwachtingen en resultaten van sociale media genoemd. In tabel 7 werd al aangegeven dat algemene verwachtingen een belangrijke stimulans zijn om met Web 2.0 aan de gang te gaan maar verschillende ondernemers hebben ook bemoedigende resultaten behaald die op zich zelf ook weer stimuleren om door te gaan. Slechts een enkele ondernemer (de apotheker) heeft teleurstellende resultaten behaald die typisch voor de branche lijken te zijn (patiënten onderling over behandelingen laten praten lijkt nog een tricky bezigheid te zijn).

De belangrijkste verwachting (7 keer genoemd) is klantenbinding, extra interactieve mogelijkheden op de Website maken dat klanten vaker terugkomen en langer klant blijven of meer gaan kopen. Drie ondernemers kunnen dit effect concreet bevestigen.

Productverbetering wordt zes keer als verwachting genoemd, informatie en participatie van klanten werkt direct productverbeterend of helpen de ondernemers hun producten te verbeteren. Drie ondernemers melden hier concrete resultaten mee.

Een groter bereik wordt vier keer genoemd, interactieve consumenten helpen een boodschap te verspreiden, drie van hen heeft hier ook al concrete resultaten mee bereikt.

Drie keer wordt omzetverhoging als verwachting genoemd. Een ondernemer heeft daar al concrete resultaten mee behaald.

In de volgende tabel worden de resultaten samengevat.

Tabel 9 Verwachtingen van Web 2.0 en concrete resultaten.

	<u>Aantal</u>	<u>Voorbeelden van gegeven antwoorden</u>	<u>Benoemde resultaten op dit punt</u>
Klantenbinding	7	'Door het ontwikkelen van nieuwe toepassingen op de Website, die klanten graag willen, zal de relatie met de klant beter worden; zij raken meer betrokken. Dit zie ik echt als een diepte investering'	Drie ondernemers rapporteren dat meer interactieve mogelijkheden op de site leiden tot vaker terugkeren en langer klant blijven.
Informatie/participatie om het product te verbeteren	6	'Een site die user generated informatie geeft over het product wat een bepaalde meerwaarde kan creëren. Hierdoor kan je meer dan alleen je product aanbieden'	Drie ondernemers hebben hier concrete resultaten mee geboekt.
Groter bereik	4	'De nieuwe consument wordt geconfronteerd met het product'	Drie ondernemers konden concrete resultaten noemen, doordat klanten online met elkaar in contact staan wordt het bereik van de boodschap van het bedrijf groter.
Omzet verhogend	3	'Hierdoor kan mijn omzet verdubbelen'	Een ondernemer kon aantonen dat recensies een omzetverhogend effect hebben, weliswaar niet voor hem maar alleen voor zijn opdrachtgevers.

8.6 Beantwoording van de hoofdvraag

Het veldonderzoek heeft de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen van deze thesis beantwoord. In hoofdstuk 10 zetten we de conclusies op een rijtje nadat we in hoofdstuk 9 eerst de bruikbaarheid van het model besproken hebben.

9 Toepasselijkheid van het model en verschillen met het grootbedrijf

Doel van het onderzoek en van deze thesis is om meer inzicht te krijgen in de factoren die de adoptie van Web 2.0 door MKB ondernemers beïnvloeden. We hebben hun gedrag beschreven in het kader van het SOG-E model wat we hebben uitgebreid met een Web 2.0 Framework.

In het onderzoek wordt nagegaan in hoeverre ondernemers Web 2.0 gebruiken, welke verwachtingen ze ervan hebben en welke factoren als remmend en stimulerend worden ervaren.

Er staan nog twee vragen open; is het SOG-E model behulpzaam gebleken bij de beantwoording van de vragen en is er een verschil in resultaten met datgene wat er bekend is in de literatuur over het grootbedrijf?

9.1 Is het Framework Web 2.0 bruikbaar gebleken?

De ontwikkeling van ons Framework heeft ons gedwongen na te denken over de mogelijkheden en de mate van geavanceerdheid van de toepassing van Web 2.0 bij e-marketing.

Deze vraag is mijns inziens nog niet voldoende beantwoord. De activiteiten van de ondernemers zijn nog zo beperkt en de feitelijke ervaring nog zo kort dat ik niet veel geleerd heb over of het gebruikte model nu een inhoudelijk juiste toevoeging is aan het SOG-E model. Het model helpt wel om de gesprekken te structureren en te checken of we niets over het hoofd zien. Ook geeft het model de ondernemers ideeën over hoe ze het zouden kunnen aanpakken en er kan ook gesteld worden dat de ondernemers het model als een aannemelijke route ervaren voor hun ontwikkeling. Het model functioneert dus –ook al is het nog in de ontwikkelingsfase- wel als adviesgereedschap.

Een voorbeeld uit onze selectie van een bedrijf van niveau 3, Web 2.0 wordt ingezet voor marketingondersteuning.

Tabel 10

Niveau	1	2	3	4	5	6
B to C	x					
C to C intern			x			
C to C extern	x					
Distributie		x				

Het bedrijf zet reviews en ratings in om producten te beoordelen en op de site kan een spelletje gespeeld worden met de bedoeling deze door te sturen naar andere consumenten.

Een voorbeeld uit onze selectie van een bedrijf van niveau 6:

Tabel 11

Niveau	1	2	3	4	5	6
B to C		x	x	x	x	x
C to C intern		x	x	x	x	x
C to C extern		x				
Distributie			x	x		

Dit bedrijf is helemaal op een Web 2.0 manier georganiseerd, klanten zijn leveranciers en andersom en interacteren net zo makkelijk met elkaar als met de ondernemer. Beslissingen van de ondernemer worden eerst met de klanten besproken. Feestjes worden gevierd samen met de klanten en klanten kunnen diverse onderdelen van de Website naar hun eigen website overhalen. En ook de collega's online worden niet vergeten.

Van dit bedrijf kan gezegd worden dat het niet de stadia van het model heeft doorlopen. Het is gestart als een Web 2.0 bedrijf en zat daardoor toen al gelijk op niveau 4 (transactie). Dit verschijnsel hebben we bij e-marketing ook wel gezien. Bedrijven doorlopen de verschillende stadia vanaf het laagste niveau alleen als ze als analoog bedrijf al bestaan (hebben). Bedrijven die beginnen als Web bedrijf (al is het Web 1.0) beginnen al direct in het transactiestadium (niveau 4). Voorbeelden: Bol.com, Dell.com.

Ook wordt er een verband aannemelijk tussen de volwassenheid van e-marketing en de volwassenheid Web 2.0. Dit is op zichzelf een bemoedigend resultaat. In de advisering naar het MKB kan dus gesteld worden dat bedrijven die wat met Web 2.0 willen beter eerst hun e-marketing op orde kunnen brengen of dat minstens tegelijk zouden moeten aanpakken.

9.2 Is er een verschil tussen hoe grote bedrijven en kleine bedrijven met Web 2.0 omgaan?

Deze vraag is vanwege de kleine aantallen van ons onderzoek niet betrouwbaar te beantwoorden. Echter, het is duidelijk in ons onderzoek dat de stap om werkelijk Web 2.0 te gaan inzetten voor de traditionele MKB bedrijven groot is en meestal nog niet gezet wordt. De bedrijven waarbij we een grotere volwassenheid hebben gevonden waren al gestart als Web 1.0 of Web 2.0 bedrijf of hadden een product dat traditioneel gevoelig is voor Web 2.0 (software).

Internationaal onderzoek van Mckinsey (2007) wijst uit dat ca. 30 % van de grotere bedrijven in Europa experimenteren of al serieus bezig zijn met Web 2.0, ze stellen dat dit vergelijkbaar is met de Verenigde Staten maar duidelijk meer dan in de rest van de wereld. Gartner (2007) is wat voorzichtiger na onderzoek onder IT managers wereldwijd. Zij stellen dat er wel veel plannen gemaakt worden maar nog niet veel uitgevoerd. Het verschil hier zou kunnen zijn dat IT managers waarschijnlijk naar hun eigen systemen kijken terwijl Web 2.0 activiteiten heel goed buiten de IT afdeling om door de afdeling communicatie of marketing kan worden uitbesteed, en kan worden uitgevoerd buiten de IT-systemen om.

Interessant in dit licht is ook een onderzoek van TNS Cymfony (2008), waarin bedrijven gevraagd is naar de verwachtingen die ze van Web 2.0 hebben en de problemen die ze ervaren bij de implementatie.

Twee verwachtingen bij grote bedrijven springen eruit: Een kans om veel beter op de hoogte te raken van wat consumenten beweegt en de kans om mond op mond reclame te voeren. Beide zaken zijn bij onze respondenten ook belangrijk.

Remmers om tot invoering te komen: gebrek aan steun bij het hoger management, gebrek aan Best Practices, gebrek aan meetbare effecten, gebrek aan standaardisatie en tijd en bronnen.

Hier zien we twee belangrijke verschillen. Het MKB heeft geen last van 'hoger management' omdat de ondernemer zelf meestal degene is die verantwoordelijk is voor de innovatie, hier is het MKB dus in het voordeel.

Het andere verschil is dat de meest genoemde remmende factor bij het MKB; angst voor negatieve reacties, bij het grootbedrijf niet voorkomt. Nee juist het omgekeerde is het geval. Door ervaringen met negatieve reacties zijn veel grote bedrijven druk bezig zich in sociale media te mengen om de gevolgen van negatieve reacties te kunnen beperken (TNS_cymfony, 2008).

9.3 Kunnen de gevonden resultaten beschreven worden met het SOG-E model?

Beantwoording van deze vraag is afhankelijk van de bruikbaarheid van het Framework Web 2.0. We hebben gezien dat de bruikbaarheid hiervan nog maar beperkt is gebleken vanwege de kleine onderzoeksomvang en door de lage staat van volwassenheid waarin de meeste onderzochte ondernemers zich bevinden. Het is dus nog niet duidelijk geworden of de indeling die we hebben gekozen past in het SOG-E model. Wel zijn de resultaten bij de bedrijven die als Web 2.0 bedrijf zijn begonnen bemoedigend te noemen. Hun activiteiten konden met het model worden beschreven.

We kunnen stellen dat het zonder het Framework helemaal niet gelukt zou zijn om de activiteiten en plannen van de ondernemers in het SOG-E model afdoende te beschrijven. De nieuwe manieren waarmee klanten en bedrijven digitaal interacteren en de invloed die dat heeft op de gehele bedrijfsvoering geeft een nieuwe dimensie aan het volwassenheidsmodel, we komen daar in de conclusie nader op terug.

9.4 Onverwachte bevindingen

Onverwacht voor ons is dat het voor veel ondernemers moeilijk is een onderscheid te maken tussen Web 1.0 en Web 2.0. De verschijnselen die wij 2.0 noemen zijn als zodanig wel bekend maar worden door de ondernemers niet gezien als een afgerond pakket activiteiten met een gezamenlijke naam. Behalve weer bij de verder gevorderde bedrijven. Deze zijn over het algemeen goed op de hoogte van de namen en kwaliteiten die aan de verschillende activiteiten worden toegekend in de vakliteratuur.

Het is natuurlijk de vraag of het zin blijft hebben om van Web 1.0 en 2.0 te blijven spreken. Uiteindelijk zijn het allemaal nieuwe technieken die hun waarde pas krijgen door de manier waarop ze worden gebruikt. En dat is steeds aan verandering onderhevig.

9.5 Reserves t.o.v. de bevindingen

Het onderzoek wat we hebben gedaan is verkennend en op kleine schaal. Er kunnen dan ook geen harde conclusies aan verbonden worden. Dat was ook niet de bedoeling, het ging erom factoren te ontdekken die een rol spelen. Een volgende stap is om op meer kwantitatieve wijze de gevonden resultaten te meten en daarmee te valideren.

10 Conclusies, discussie, vervolg

Het onderzoek zoals beschreven in deze thesis heeft een aantal duidelijke resultaten opgeleverd. Zo blijkt dat het MKB net als het grootbedrijf grote verwachtingen heeft van het nut van Web 2.0 voor hun e-marketingstrategie. Deze verwachtingen leiden ertoe dat er ondernemers zijn die op basis van Web 2.0 geheel nieuwe bedrijven oprichten maar voor het gevestigde MKB is het nog moeilijk om stappen te zetten. Meer dan bij grote bedrijven is de angst dat er negatieve berichten over de onderneming op internet komen een belemmering. Daartegenover staat dat er geen sterke organisatorische belemmeringen zijn.

Er worden nog niet veel verschillende Web 2.0 toepassingen gebruikt of overwogen. Ratings en reviews worden het meest genoemd maar zijn tegelijk ook het meest beangstigend voor ondernemers. User generated content wordt al wel door een paar bedrijven succesvol gebruikt.

Het gebruik van het SOG-E model en het daarbij gemaakte Framework (groeifasemodel) voor het gebruik van Web 2.0 is behulpzaam bij het doen van het onderzoek en de beschrijving van de cases is binnen deze modellen goed mogelijk. Het beperkte aantal cases en de lage volwassenheid als het om Web 2.0 gaat van de respondenten maakt het nog niet mogelijk om uitspraken te doen over de juistheid van de beschreven volwassenheidsniveau in het model. Het is aan te bevelen verder onderzoek te doen naar hoe MKB ondernemingen zich op dit gebied ontwikkelen om het model waar nodig bij te stellen. Kwantitatief onderzoek kan duidelijk maken hoe algemeen geldend de gevonden resultaten zijn en hoe het tempo van ontwikkeling bij MKB ondernemers is. Kwalitatief onderzoek kan meer inzicht geven in de factoren die een rol spelen nadat ondernemers hun eerste stappen gezet hebben, aangezien dat bij onze onderzochte bedrijven nog niet veel voorkwam.

Dit onderzoek is een jaar geleden uitgevoerd (opstellen Framework en verzamelen kwalitatieve data), sindsdien is er weer veel geschreven over het nut van Web 2.0, best practices en de meetbaarheid van de resultaten. Verschillende bedrijven bieden methodes aan om Web 2.0 succesvol te implementeren. Noemenswaardig in dit verband is het boek *The Groundswell* van twee onderzoekers van Forrester, Charlene Li en Josh Bernoff (Bernoff & Li, 2008). Dit boek geeft een uitgebreide beschrijving van de mogelijke waarde van Web 2.0 en de stappen die ondernemers zouden moeten zetten om succesvol gebruik te maken van Web 2.0. In een volgend onderzoek zou ik graag mijn resultaten en Framework Web 2.0 met hen vergelijken om het verder aan te scherpen.

10.1 Bruikbaarheid voor onderzoeksdoelstelling Innbus

Innbus is een kenniscentrum gericht op MKB ondernemers. Verschillende programma's houden zich bezig met onderzoek en kenniscirculatie bij en met het MKB. Verschillende van die programma's hebben te maken met marketinginnovatie waar Internet en Web 2.0 een belangrijke rol in speelt. Er zijn dus verschillende mogelijkheden om de stappen die in deze thesis gezet zijn een vervolg te laten hebben.

Concreet loopt er op dit moment een subsidie-aanvraag voor het uitvoeren van een kenniscirculatieproject binnen de installatiebranche. In dit project zal het gebruik van Web 2.0 door ondernemers centraal staan, en zullen de resultaten uit dit onderzoek gebruikt

worden. Een belangrijke focus zal liggen op het faciliteren van consumenten om reviews en ratings achter te laten op de Website van hun installateur en zullen er enkele community omgevingen worden opgericht om installateurs op een andere manier dan ze gewend zijn in contact te brengen met hun doelgroep. Door het doen van deze experimenten zullen er gegevens kunnen worden verzameld over wat goed werkt maar vooral ook wat de rol van de ondernemer is in het slagen van het gebruik van Web 2.0. In dit project zal consultancy door studenten als ondersteuning worden ingezet.

De opzet van dit project is direct gebaseerd op de onderzoeksresultaten die in deze thesis zijn beschreven en kan eenvoudig worden uitgebreid naar andere branches.

11 Bibliografie

- Ally, M. a.-S. (2007). A Web Site Sophistication Model Based on Value-Added Technology Solutions and Services. *18th Australasian Conference on Information Systems*, (pp. 1009-1016). Toowoomba.
- Berenschot. (2008). *Marketingtrends 2008*. Utrecht: Berenschot/Marektingfacts.
- Berenschot. (2007). *Trends in Marketing*. Berenschot.
- Bernoff, J., & Li, C. (2008). In *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Cambridge, USA: Forrester.
- Chaffey, D. (2009). *Your Guide to Digital Business*. Opgeroepen op 06 01, 2009, van www.davechaffey.com
- Earl. (1983). Emerging trends in managing new information technologies. In Earl, & Piercy (Red.), *The management implications of new information technology*. London, UK: Oxford center for management studies.
- Forrester. (2007). *Interactive Marketing Channels to Watch in 2007*. Forrester.
- Galliers, S. (1994). Information systems management and strategy formulation: applying and extending the 'stages of growth' concept. In B. Galliers, & Baker (Red.), *Strategic information management: challenges and strategies in managing information systems* (pp. 91-117). Oxford, UK: Butterworth, Heineman Ltd.
- Gartner. (2007). *Findings: Web 2.0 expectations Are High in Europe*.
- Gartner. (2007). *Hype Cycle for Consumer Relationship Technologies*. Opgehaald van www.gartner.com.
- Ghachem, L. (2008). the E-collaboration using Internet technologies. *Communications of IADIS*. Algarve.
- Hinchcliff, D. (2007, 01 27). *Social Media Goes Mainstream*. Opgeroepen op 05 25, 2009, van Dion Hinchcliff web 2.0 Blog: http://web2.socialcomputingjournal.com/social_media_goes_mainstream.htm
- Mckinsey. (2007, 3). *The mackinsey quaterly*. Opgeroepen op 4 7, 2008, van www.mackinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=16&L3=16&ar=1913
- Ministry of economic development. (2005). *SMES internationaly*. Opgeroepen op 7 18, 2008, van http://www.med.govt.nz/templates/MultipageDocumentPage____2833.aspx
- Nolan. (1979). Managing crises in dataprocessing. *Harvard business Review* , 57 (2), 115-126.
- Nolan. (1973). Managing the computer resource, a stage hypothesis. *Communications of the ACM* , 16 (7), 399-550.

O'Reilly. (2006, november). *Web 2.0 Principles and best practices (executive summary)*. (Mussar, Red.) Opgehaald van www.oreilly.com: <http://radar.oreilly.com/research/web2-report.html>

Prananto, M. M. (2004). Exploring the perceptions of inhabitants and drivers of e-business progression among SMES at different stages of e-business maturity. *Communications of ECIS*. ECIS.

Prananto, M. M. (2001). Frameworks to support E-business growth strategy. *Communications of ECIS*. Bled.

Prananto, M. M. (2002). Perceiven and realisation of business value as a facilitator of e-business progression in Australion SMEs. *Communications of ACIS*.

Rao, M. M. (2003). Electronic commerce development in small and medium sized enterprises. *Business Proces Management Journal* , vol.9 (1).

TNS_cymfony. (2008). *Harnessing Influence – How Savvy Brands are Unleashing the New Power of Blogs and other Social Media*.

Yin, R. (2003). Introduction. In R. Yin, *Case Study Research* (3rd ed.). London: Sage publications.

Zumpe, S. a. (2006). Information Systems Maturity in E-Business Organizations. *Proceedings of the Fourteenth European Conference on Information Systems*. Gotteborg.

12 Bijlagen

12.1 Bijlage 1 Web 2.0 termen

Er zijn verschillende technieken ontstaan waarbij interactie tussen mensen, het aanmaken en delen van content en informatie vereenvoudigd wordt.

Blogs (kort voor Weblogs) zijn on-line tijdschriften of dagboeken gehost op een Website en vaak verspreid naar andere sites of met behulp van RSS lezers (zie hieronder).

Collectieve intelligentie verwijst naar een systeem dat probeert expertise van een groep te maken in plaats van een individu om beslissingen te nemen. Technologieën die bijdragen aan de collectieve intelligentie omvatten gezamenlijke publicaties en gemeenschappelijke databanken voor de uitwisseling van kennis.

Mash-ups zijn samenvoegingen van de inhoud van verschillende online bronnen voor het maken van een nieuwe dienst. Een voorbeeld hiervan is een programma dat appartement aanbiedingen van een site haalt en op een Google-kaart laat zien waar de appartementen liggen.

Peer-to-peer netwerken (soms P2P) is een techniek voor het efficiënt delen van bestanden (muziek, video's of tekst), hetzij via het internet of binnen een gesloten groep gebruikers. In tegenstelling tot de traditionele methode voor het opslaan van een bestand op een machine, die kan ontaarden in een knelpunt als er veel mensen tegelijk proberen toegang te krijgen, P2P distribueert bestanden over een groot aantal machines, vaak die van de gebruikers zelf. Sommige systemen halen bestanden op door het verzamelen en het monteren van stukken van verschillende computers.

Podcasts zijn audio of video opnamen. Dit is een multimediale vorm van een blog of een andere inhoud. Ze worden vaak verspreid via een aggregator, zoals iTunes.

RSS (Really Simple Syndication) staat mensen toe om zich abonneren op online distributie van nieuws, blogs, podcasts, of andere informatie.

Sociale netwerken verwijst naar systemen die het mogelijk maken om dingen te weten te komen over andere personen zoals iemands vaardigheden, talenten, kennis, of voorkeuren. Commerciële voorbeelden zijn Facebook en LinkedIn. Sommige bedrijven maken intern gebruik van deze systemen bij het zoeken naar deskundigen.

Web services zijn software en systemen die het makkelijker maken voor verschillende systemen om onderling automatisch met elkaar te communiceren om informatie uit te wisselen of transacties uit te voeren.

Wiki's, zoals Wikipedia, zijn systemen voor gezamenlijke publicaties. Ze zorgen ervoor dat vele auteurs een bijdrage kunnen leveren aan een online-document of discussie.

12.2 Bijlage 2: Onderwerpen en vragen interviews

1. Naam Organisatie
2. Aantal medewerkers
3. Organisatiemodel
4. Missie / visie
5. Strategie
6. E-marketingstrategie (doelstellingen)
7. E-marketingsystemen <dit is een van de aspecten die in het SOG-E model de volwassenheid bepalen>
 - 7.1. Informatie
 - 7.2. Marketing
 - 7.3. Transactie
 - 7.4. Integratie
8. E-marketing team / competenties <dit is een van de aspecten die in het SOG-E model de volwassenheid bepalen>
 - 8.1. Wie is waarvoor verantwoordelijk
 - 8.2. Kennis / opleidingsniveau
 - 8.3. Relatie met businessverantwoordelijken
9. E-marketing processen <dit is een van de aspecten die in het SOG-E model de volwassenheid bepalen>
 - 9.1. Branding
 - 9.2. Marketing (SEO, banners, adwords, affiliate, e-mail)
 - 9.3. E-commerce, conversie, metrics
 - 9.4. Supply Chain
10. Web 2.0 strategie (doelstellingen) <dit is een van de aspecten die in het Framework Web 2.0 de volwassenheid bepalen>
11. Web 2.0 systemen <dit is een van de aspecten die in het Framework Web 2.0 de volwassenheid bepalen>
 - 11.1. B-C
 - 11.2. C-C intern
 - 11.3. C-C extern
 - 11.4. Distributie
12. Web 2.0 team / competenties <dit is een van de aspecten die in het Framework Web 2.0 de volwassenheid bepalen>
 - 12.1. Wie is waarvoor verantwoordelijk
 - 12.2. Kennis / opleidingsniveau
 - 12.3. Relatie met businessverantwoordelijken
13. Web 2.0 processen <dit is een van de aspecten die in het Framework Web 2.0 de volwassenheid bepalen>
14. Wat zijn belemmeringen moeilijkheden of vertragers bij het zetten van stappen?
15. Wat waren stimulansen en versnellers?
16. Wat waren de verwachtingen voordat er stappen zijn gezet?
17. Waar waren deze verwachtingen op gebaseerd?
18. Zijn die ook uitgekomen?

12.3 Bijlage 3 Webscan ondernemingen (input voor interviews)

Bedrijf 1

Welke Web 2.0 toepassingen gebruikt de ondernemer op zijn Website?

Geen

Hoe worden deze gebruikt?

NVT.

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google?

Als je zoekt op de bedrijfsnaam, komen zij als 4^{de} tevoorschijn. Als je producten/merken zoekt, komen ze als 1^{ste} tevoorschijn en komen er verschillende linken van het bedrijf.

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google Blog?

Bij de merken wordt er niks vernoemd naar het bedrijf, bij het zoeken op bedrijfsnaam komt er een blog over comcom.wordpress, dat zij hebben meegewerkt aan de ontwikkeling van TRIS.
(Technische Recherche Informatie systeem)

Zijn er reacties van het bedrijf te vinden op de zoekresultaten?

Nee

Bedrijf 2

Welke Web 2.0 toepassingen gebruikt de ondernemer op zijn Website?

Beide 'producten' online boeken.

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google?

Bedrijfsnaam 1^e 'product staat als 1^{ste} 2 weergegeven.

Bedrijfsnaam 2^e product staat als 1^{ste} 2 weergegeven.

Algemene bedrijfsnaam als 1^{ste} weergegeven

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google Blog?

Bij google blog niet bekend.

Bedrijf 3

Welke Web 2.0 toepassingen gebruikt de ondernemer op zijn Website?

Online lessen reserveren.

Hoe worden deze gebruikt?

Door de leden.

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google?

Komen als eerste te zien bij google, daarna komt de goudengids met het adres van het bedrijf

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google Blog?

Geen

Zijn er reacties van het bedrijf te vinden op de zoekresultaten?

Ja, nationaalgezondheisplan.nl, wordt er een link gelegd, www.telefoonboek.nl en allesinutrecht.nl

Bedrijf 4

Welke Web 2.0 toepassingen gebruikt de ondernemer op zijn Website?

RSS, filter de kaart.

Hoe worden deze gebruikt?

Beide weergegeven op de site, onder een kopje.

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google?

Als eerste 2 weergegeven, links naar andere sites, aboutus.com.

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google Blog?

Links naar greenpixels.nl (3 voor 12)

Zijn er reacties van het bedrijf te vinden op de zoekresultaten?

Ja, dogandpony (over het logo), aboutus.com (over activiteiten en word verwezen naar de site)

Bedrijf 5

Welke Web 2.0 toepassingen gebruikt de ondernemer op zijn Website?

Inloggen gebruiker, raten, recensies, online boeken

Hoe worden deze gebruikt?

Door adverteerders, bedrijven. Zij kunnen inloggen, de historie zien, product raten en recensies achterlaten

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google?

Zij staan bovenaan de lijst als je zoekt op het product, boven de concurrenten.

Als je zoekt op het product + Utrecht, dan staan zij pas 6^{de} in de lijst. Concurrenten staan er boven.

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google Blog?

Zoeken op het product + Utrecht komt er een blog van de anderekrantvannederland.blogspot.nl over P. de R.

Zijn er reacties van het bedrijf te vinden op de zoekresultaten?

Nee, alleen de concurrenten komen tevoorschijn.

Bedrijf 6

Welke Web 2.0 toepassingen gebruikt de ondernemer op zijn Website?

Zoekmachine

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google?

Zij komen bovenaan in de lijst te staan, daarna de internationale Website, dan Websitejudge (actie site)

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google Blog?

2 blogs over proefdiervrij die het bedrijf als bron gebruiken.

Zijn er reacties van het bedrijf te vinden op de zoekresultaten?

Beoordeling van het bedrijf op Websitejudge.nl

Bedrijf 7

Welke Web 2.0 toepassingen gebruikt de ondernemer op zijn Website?

Pil online, bestellen & bezorgen, recepten online en zoekmachine op de Website

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google?

Bij het zoeken op het bedrijf wordt de site niet gevonden, hier krijg je alleen de telefoongids en een algemene site. Bij het zoeken met specifiekere woorden komt het bedrijf gelijk naar voren.

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google Blog?

Geen

Zijn er reacties van het bedrijf te vinden op de zoekresultaten?

Nee, er worden alleen andere sites gevonden waar zij gelinkt worden, bijvoorbeeld telefoonboek/gids.

Bedrijf 8

Welke Web 2.0 toepassingen gebruikt de ondernemer op zijn Website?

Poll over de Website

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google?

Staan bovenaan in de lijst, er onder komen verwijzingen naar het bedrijf bijvoorbeeld van de weekkrant en rouwharley.nl

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google Blog?

Geen

Zijn er reacties van het bedrijf te vinden op de zoekresultaten?

Geen reacties, alleen verwijzingen.

Bedrijf 9

Welke Web 2.0 toepassingen gebruikt de ondernemer op zijn Website?

Log-in, Weblog, rss, raten, zoekmachine, blog

Hoe worden deze gebruikt?

Zowel bandjes als luisteraars kunnen inloggen en hun favoriete muziek downloaden en delen

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google?

Veel, de site van het bedrijf komt meteen bovenaan te staan. Daaronder komen sites die het bedrijf vernoemen, o.a. Wordpress, Blognewmedia, Marcoraaphorst, Upstream, Emerge.

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google Blog?

Blog van het bedrijf, podcaster-online.blogspot.com en veel blogs die verwijzen naar het bedrijf om daar muziek te luisteren

Bedrijf 10

Welke Web 2.0 toepassingen gebruikt de ondernemer op zijn Website?

Inloggen.

Hoe worden deze gebruikt?

Door gebruiker, gepersonaliseerd door het product aan te sluiten op de computer

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google?

Erg veel, de site van het bedrijf komt meteen bovenaan te staan. Daaronder de sites die het product vernoemen en een YouTube filmpje.

Wat zijn de zoekresultaten op bedrijfsnaam en merken in Google Blog?

Verschillende blogs. Hier kan op gereageerd worden, dit wordt bij één blog gedaan door consumenten.

12.4 Bijlage 4 Het SOG-E model

APPENDIX A.

Description of the Characteristics of the SOG-e Model

Stage/ Char	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6
Strategy	No strategy and planning for e-business development and implementation	Ad hoc strategy, but there is some sensitivity of direction for e-business initiatives	There is a formal strategy for e-business technology-centric initiatives with a tendency which has little or no consideration for business strategy	E-business initiatives and activities support the achievement of business goals. There are attempts to integrate and coordinate e-business initiatives with business strategy	Strategy is regularly reviewed and updated. Strategy review sessions involve participation and input from IS/IT and business people, e-business initiatives are influenced by business needs. Strategy for e-business may aim to seek and evaluate new opportunities to provide strategic value for the business	Constant and dynamic strategy and planning sessions that includes both IS/IT and business people. Ongoing strategic conversation within the organisation and externally with suppliers and business partners to use e-business initiatives as a source of competitive advantage
Systems	Uncoordinated and unconnected systems with limited applications	Increasing use of IS/IT in many aspects of the business, but little input from business strategy in making IS/IT investments	Greater infusion and diffusion of IS/IT with some input from business strategy	Greater inputs from business strategy, but still some IT-driven investments	Systems are focused on internal organisational activities to provide added value to business activities. IS/IT systems are highly integrated with various parts of the organisation which results in a seamless information exchange within the organisation	Systems are focused on seamless interorganisational activities. Corporate systems are highly integrated internally as well as externally, reaching out to business partners' corporate systems
Staffs/ Skills	No formally appointed staff to handle e-business initiatives	Designated staff with expanded responsibility to develop and maintain e-business initiatives	Dedicated staff with technical expertise but without sufficient business knowledge	Dedicated staff with technical expertise with the help of, or together with, business-oriented staff	A team of staff from different departments of the organisation manage the e-business initiatives. A steering committee may be formed to oversee the development of e-business initiatives	Management is committed to an e-business vision and involved in its implementation. The organisation has access to all requisite skills and knowledge for the e-business initiatives
Bus Proc	E-business initiatives are seen as having no impact on existing business processes. Traditional business processes are unaffected by e-business initiatives	E-business initiatives are seen as having little impact on existing business processes	E-business initiatives are seen as having considerable impact on existing business processes and may require process changes	E-business initiatives are seen as a driver of business process reengineering. Reengineering of business processes to accommodate the integration of between IS/IT, internal business systems, and various parts of the organisation	E-business initiatives play a vital role in streamlining the organisation's internal operations and reengineering of business functions to shorten process cycle time and deliver value to customers	E-business initiatives play a vital role in restructuring the processes linking external business network members to accommodate an interorganisational system. Integration of the e-business initiative and business processes between the organisation's and its business partners

Submission for the IIMA 2009 Conference in Houston

By: Gerlach Velthoven, Utrecht university of applied sciences, padualaan 101, 3508 AA Utrecht, The Netherlands, +31643026049, gerlach.velthoven@hu.nl and
Kobus Smit PhD Utrecht university of applied sciences, padualaan 101, 3508 AA Utrecht, The Netherlands, kobus.smit@hu.nl.

Title:

Exploring the Perceptions of Inhibitors and Drivers of Social Media Progression among SMES at Different Stages of E-Business Maturity

ABSTRACT

The adoption of social media (Web 2.0) in the e-marketing strategy of SMEs is not yet researched much. Research among bigger companies both in the USA, Europe and the Netherlands report that the issue is high on the think list of marketers and entrepreneurs. But what are the drivers and barriers for SMEs to make, execute and develop further their strategy on social media? This paper places the perception and action of 10 SMEs in the Netherlands in the SOG-E model on e-business maturity. Findings are that general expectations and customer wishes are important drivers and that besides time and money the fear of negative comments on the Internet are important barriers.

INTRODUCTION

With the growing success of the Internet at the end of the last century the interest in using the Internet as a commercial and marketing tool increased at the same pace. This growth led to the 'new economy' with its high expectations of future online turnover and profit.

Close to the millennium the first models appeared which try to describe the natural growth of the use of the Internet in marketing processes in order to help companies with their development. The idea was that a good understanding of the logical steps in the development of the internet strategy of a company could have describing and predicting value for the phases of development that individual companies go through (Rao, 2003).

The problem with this kind of research and model generation is that during the process of trying to understand the nature and possibilities of the use of the Internet in commerce, the Internet and its possibilities change rather radically. Therefore this study is based on the most recent maturity model for SMEs, namely the Sog-E model.

The aim of the study is to understand and explore the effect of recent changes in the use of the Internet, called Web 2.0 on the development of SMEs in their Internet strategy. More specifically the focus of the study is on the drivers and barriers for adopting Web 2.0 in the Internet strategy of SMEs.

Barriers are defined for the purpose of this study as factors that inhibit the development of a company to the next level of maturity. And in the same way drivers are defined as factors that facilitate the move towards a higher phase of maturity.

This study could be the first step to integrate Web 2.0 in the SOG-E model.

ELECTRONIC BUSINESS MATURITY IN SMES

There are several models that have helped to bring clarity and understanding of e-business maturity in SMEs. These are described in the following section starting with Stage Models.

Stage Models

The literature reveals that when it comes to e-marketing or e-business that stage models frequently consists of four stages (Rao, 2003; Prananto, 2001):

- Presence; where the organization provides corporate information and digital possibilities for contact (Website, extranet, e-mail);
- Marketing; where the organization provides information about products and/or services, accounting models, search functionality and so forth with the purpose of helping and influencing customers' decisions;
- Transaction; where the organization facilitates the match between supply and demand in online transactions; and
- Chain integration; where the organization connects with customers and other parties in such a way that it creates the possibility for them to participate in the supply/value chain and to steer relevant processes online.

Different companies progress through these stages at different rates depending on factors that are commonly referred to as barriers or inhibitors and facilitators or drivers.

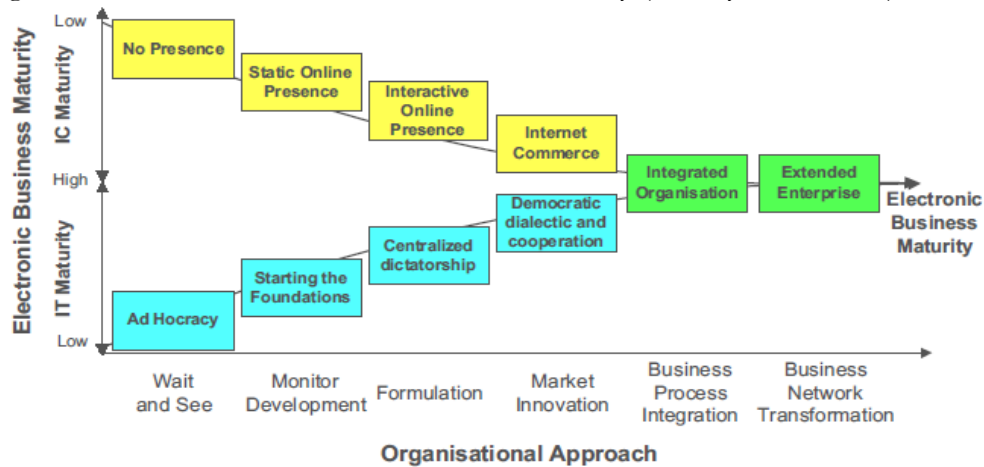
A related idea is the notion that the way on which companies handle the use of IT can also be described in stages of growth that follow each other in a more or less predictive way. Research on this topic goes back into the sixties of the last century with contributions from, for instance, Earl (1983) and Nolan (1979). Their models are based on the premises that the ways companies handle their IT evolve following certain maturity stages.

Early research contributions offered models that were rather IT-centric but Galliers and Sutherland (1994) made an important improvement by describing IT maturity more as a development that organizations go through instead of technical configurations that follow each other. Their stages of IT maturity are:

- Adhocracy, the procurement of tools
- Fundamentals; adjusting with users
- Centralized; Top down standardization
- Cooperation; Adjustment between business and IT
- Entrepreneurial; outside focused development
- Harmony; integration, business is IT

In an effort to provide a more holistic view of this area McKay et al. (2000) combined the aforementioned models and used these ideas as the foundation for developing the so-called Stages of Growth in E-business model (or SOG-E model) as depicted in Figure 1.

Figure 1: The SOG-E Model of E-business Maturity (McKay, et al., 2000)



As can be seen in Figure 1 the SOG-E Model incorporates these growth and maturity models to provide a description of the stages of development that a company move through.

In line with the model of Galliers and Sutherland (1994), McKay et al. (2000) described 4 stages of maturity that can lead to the 5th stage of the Galliers and Sutherland (1994) model, namely the integrated organization.

In these four stages the e-business activities of a company happen to be executed apart from the standing organization, both in an organizational and a technical way. The first step is ‘no presence’, where the company waits and sees whether a competitor makes a first step or the commitment within the organization grows to do something.

The second step is ‘static online presence’, which entails the publication of company content like service information, assortment, mission statement or job possibilities.

In the third step, ‘interactive online presence’, the company tries to involve the customer in the selling process of the company. There are possibilities to interact with the company via its Website about products and conditions.

In the fourth step, ‘Internet commerce’, the Website has full transactional capability, so that purchases can be completed and delivery often can take place without further human contact. In this stage systems are still not integrated with the back office and other business channels of the company. When that occurs, then the company moves into stage five of the Galliers and Sutherland (1994) model in which front office and back office are integrated.

The SOG-E model also highlights four aspects of business as most defining for maturity of e-business in SMEs:

- Strategy, having an e-business strategy that is linked to the business strategy.

- People; the skills level of both e-business and business departments and management in the process of e-business.
- Systems; the level of adjustment and being steered of the e-business structure by the Business targets en technically is integrated in the business IT infrastructure.
- Processes; the level of integration of the e-business processes in the business processes.

Further research led to the identification of factors that helps companies to grow from one stage to another (Prananto et al., 2001). The theory is that a balanced development on all factors leads to the fastest growth towards a more mature situation. These factors are:

- The right investments in systems
- The right changes of process design
- Effective marketing and CRM
- Good management of relations and sources
- Development and management of logistic resources (Prananto et al., 2001)

These factors make clear that e-business maturity is about the whole core business process and that makes the interest in a maturity model understandable.

The SOG-E model has been fairly useful in describing the position of an organization in terms of e-commerce development (Ghachem, 2008) and in discussions with management of organizations for developing a balanced (e-) business strategy (Prananto et al., 2001).

A related issue of interest is a more recent trend in the growth and development of the internet that suggests a fundamental shift in how it is used. O'Reilly (2004) suggested that the fast growing number of Internet users lead to new phenomena. He is most likely the first who used the term 'Web 2.0' and defined it as:

“a set of economic, social, and technology trends that collectively form the basis for the next generation of the Internet—a more mature, distinctive medium characterized by user participation, openness, and network effects.”

The relevance for organizations is that a lot of different, rather new, functionalities, such as user generated content, blogs, communities, customer reviews, product ratings, affiliate marketing, RSS feeds, give customers many new possibilities to obtain information, share their beliefs and (product) experiences, live their creativity and form new social networks. Organizations might very likely feel both threatened and challenged by these new social media.

Nevertheless Web 2.0 or social media are seen as one of the most important innovators of e-marketing and marketing as a whole and research show that business managers consider Web 2.0 as very important (Berenschot, 2008; Forrester, 2007; and McKinsey, 2007).

In literature can be found many reasons why the effect of customer interaction and Web 2.0 can be considered as huge on the relation between customer and company both in Business to Consumer (Abhamid et al., 2005; Yang et al., 2005) and Business to Business e-commerce (Zhang et al., 2005; Chan et al., 2007).

So the question remains what are the driving and inhibiting factors in the adoption of Web 2.0 in e-marketing strategy and the maturity of its use, and for the purpose of this research, specifically within the context of the small and medium enterprise (SME).

Towards this end it is possible to map the maturity models, specifically the SOG-E model, to the logical development of the use of social media, in the e-marketing strategy of SMEs.

The steps in this model are therefore similar to the SOG-E model:

- Phase 1: No use at all
- Phase 2: Use only at corporate level
- Phase 3: Use on marketing level, products are involved
- Phase 4: Transaction level, social media facilitate transactions
- Phase 5: Use on relation level, the customers influence the complete process of the company
- Phase 6: Transformation, the whole chain is influenced

These phases can subsequently be mapped against the use of social media in the relationships between the business and the consumer (B2C), between consumers (C2C) on media outside the company Website, and between consumers on the company Website. This mapping is depicted in Tables 1, 2, and 3

Table 1: The use of social media in the business to consumer relation

Phase	Description
2	Customers reactions and opinions about company affairs can be written and read on the corporate Website
3	Customer opinions and reactions about products can be written and read on the marketing Website
4	Customer choices can be seen on the transaction site (people like you also bought....)
5	Customer relation is transparent to other customers
6	The whole chain is involved, from producer to end customer

Table 2: The use of social media in the consumer to consumer relation facilitated by the company

Phase	Description
2	Customers talk to each other about the company on the corporate Website or corporate community, corporate blog
3	Customers talk to each other about products on the marketing Website or marketing community, marketing blog
4	Customers transact with each other on the company Website (like second hand books at Bol.com)
5	Customers have a relation with each other within the company domain (co creation, crowd sourcing)
6	The customers are the chain via the company

Table 3: The use of social media in the consumer to consumer relation outside the company

Phase	Description
2	The company listens and talks with customers in their communities about the company.
3	The company listens and talks with customers in their communities about products.
4	Transactions are distributed to the external community (affiliates)
5	Customer relations have an impact on the company
6	The customers can play every role in the chain

This structure is suggested in order to have a clear understanding of the activities that needs investigation, to gather data about all these aspects, and to have an idea about how Web 2.0 ideas fit into the SOG-E model.

THE RESEARCH PROCESS

Research Method

The research method of this study is case study research. Case study research is a method to find in depth understanding of more complex situations within its real life context by looking at different aspects and use more than one source. In this study semi-structured interviews were used to collect primary data in combination with the collection of secondary data from relevant Websites.

Sampling

A sample of 10 SMEs was studied. Companies with more than average experience with e-marketing were targeted because the assumption was that richer data could be found in these cases. Another decision was to take samples from a lot of different industries.

The sample therefore included software development companies, travel agency, a fitness studio, an art and culture portal, a business trip portal, a producer of pet foods, a pharmacy, an undertaker, a music community, and a producer of children electronics. The size of the companies varied from 1 to 60 full time equivalents (FTEs).

As a result 5 of the targeted companies were small (less than 10 FTEs), 3 were middle-sized (between 10 and 50 FTE's) and two were big (more than 50 FTEs). All were situated in the middle of the Netherlands near Utrecht except one that was based in the south of the Netherlands. These businesses were local (4), national (3) and international (3). All the companies were independent, more than 50 % of the shares were owned by the management.

Data Collection

The data were collected from the Websites of the companies, of Websites were the companies were mentioned and from their managing owners (except one, a non-owning marketing manager).

The Websites were visited and their functionality was reported. A search was conducted in blogs and other social media on the company name and the most important brands. The online information was used as input for the interview to be sure that all activities of the companies were covered.

The owners were interviewed, and the interviews were taped. The interviews were structured around the stages of e-marketing growth (SOG-E) and our hypothetic stages of Web 2.0 growth, and the online check was used to confront the entrepreneur with his/her online exposure and behavior. The focus was on find-ability, functionality of the company Website and posts on blogs and communities about the company and its products.

Analysis

The interviews were taped and analyzed and transcribed. Their e-marketing activities were structured in the sog-e model around, strategy, people, process and system. Web 2.0 activities were matches with the hypothetical Web 2.0 model. Barriers and Drivers of Web 2.0 adaption were categorized in the (similar) items mentioned by the owners

FINDINGS AND DISCUSSION

Maturity level

Based on the four factors of the SOG-E model (strategy, staff, systems and processes) the companies had varying levels of maturity as depicted in Table 4.

Table 4:

Level of maturity	1	2	3	4	5	6
Amount of companies		2	5	1	1	1

In Table 4 the first row represents the six levels identified earlier and the second row indicates how many of the ten participating companies were categorized under each level. The inventarization of their activities and their strategy gave a clear picture of their maturity although some of them had a mixed score, so their categorization is debatable.

Based on the three factors of the Web 2.0 model (B2C, C2C intern, C2C extern) the companies had the maturity levels displayed in Table 5.

Table 5:

Level	1	2	3	4	5	6
Number	3	4	1	0	1	1

As can be seen in Table 5 seven out of 10 companies had some form of Web 2.0 activities, one had tried some but was disappointed and stopped their activities. One other was far in implementing a Web 2.0 plan and one didn't want to make a plan until his competitors would do it. Also this categorization was rather clear.

Barriers for development

A lot of barriers were mentioned. Lack of time was the most mentioned (7), although it was not possible to make a real distinction between lack of time to make a plan or lack of time to execute plan. Nearly all (9 out of 10) entrepreneurs were thinking of possibilities and were eager to learn and to move, but time was an easy-to-mention cause for not moving as fast as they would want.

A second barrier mentioned (6) was fear for bad comments on the internet when they would give customers the possibility to rate and review the company and its product on the corporate Website. Contradictory to this however all companies said that they had very satisfied customers and whenever there was a complaint it has been arranged properly. Only two of the companies actually gave the possibility to rate and review on the Website yet. They both never had suffered severe problems with bad comments and in both cases it had helped to reach there marketing goals.

Costs were mentioned 4 times as a barrier. When their budget was higher they would spend more on Web 2.0 features. These were the same respondents, which did not feel general expectations of the medium as a driver for their Web 2.0 development.

Less mentioned factors were ‘priority’ (2) and a ‘small team’ (2), which can be interpreted as to little time and ‘Knowledge’ (2) that was remarkably low for such a new phenomenon.

Two barriers were only mentioned by one and the same company namely the pharmacist; ‘regulations’ and ‘quality of content of communities’. In this branch quality of content is very vulnerable and that is why (para)medics are not allowed to communicate about medical issues when it can be interpreted as advertisement. The pharmacist was very disappointed by the quality of public discussions on the Internet and didn’t want to be associated with it.

The findings are summarized in Table 6, which presents the category of barrier in the first column, the number of respondents who mentioned this as a barrier in the second column, and some examples of responses by the participants.

Table 6:

Category of barrier	Nr of Respondents	Examples of responses
No time to make a plan or to execute	7	‘because of time, the priority is not high’
Fear for bad comments on the Internet (when there is a possibility for ratings and reviews on the company’s Website)	6	‘That’s what always frightens you, what they say about you on the Internet’ ‘We don’t dare it yet, we’re afraid that the reactions will disappoint us’
Finance	4	‘Our pay back time on investments is short’
Our team is too small	2	‘I have to do all on my own’
No priority (yet)	2	‘Our Website is still better than most competitors, we grow as fast as the market’
Not enough knowledge	2 out of 10	‘I don’t think I know enough about Web 2.0’ ‘Technically it’s not so easy, they’re a lot of new possibilities’
Regulations	1	‘Pharmacies are very limited in there communications’
Quality of content of communities	1	‘The quality of discussions about medications and illness is so low that I don’t want to be involved’

Drivers of development

The most mentioned driver is customer demand for Web 2.0 functionality. In this study 6 out of 10 participants mentioned that their customers demand, or have demanded, Web 2.0 solutions or entrepreneurs see Web 2.0 as a possible solution for customer wishes.

‘General expectations’ about the value of Web 2.0 for both consumers and companies are an important driver to move (5 out of 10). Of course the hype effect of Web 2.0 plays a role here, but at least we can say that the hype has reached SMEs too.

‘Examples on the internet’ were mentioned 4 times as a driver, so the willingness to follow these examples is rather high.

‘Partners who can help’ was mentioned only once by the most Web 2.0 developed company, the only one that thinks in partnerships.

‘Action of competitors’ was mentioned only by the only entrepreneur that didn’t think of a Web 2.0 strategy yet at this moment.

The findings are summarized in Table 7, which presents the category of driver in the first column, the number of respondents who mentioned this as a barrier in the second column, and some examples of responses by the participants.

Table 7:

Category of driver	Nr of Respondents	Examples of responses
Customers ask for it	6	‘We get sometimes a request to start a community’ ‘I want to work together with our customers on a site, so they can feel that we listen to them ’ ‘Customers do ask for it’
General expectations	5	‘Web 2.0 increases trust and that increases turnover’ ‘With our target group it is very hard to form a community, Web 2.0 is a chance for them and me’
Examples on the Internet	4	
Partners who can help	1	‘An investor with vision really helps’
Actions of competitors	1	‘I try to compare me with competitors’

Growth level on social media compared with the growth level of E-marketing

It’s interesting to look whether there is any connection between the level of maturity in e-marketing and the adaption of Web 2.0. And in these findings there is some reason to believe that maturity in e-marketing helps adaption of Web 2.0. All the companies that are implementing Web 2.0 has an e-marketing maturity of at least level 3.

The average growth level on social media per level of e-marketing:

Nr of companies	Growth level on e-marketing	Average related growth level on social media
2	2	1,5
5	3	3,4
1	4	1
1	5	3
1	6	1

The average growth level on e-marketing per level of social media:

Nr of companies	Average related growth level on social media	Average growth level on e-marketing
3	1	4
4	2	2,75
1	3	5
-	4	
1	5	3
1	6	3

There is also a tendency (although this was not focused on in this study) that the more mature e-marketing companies have more actual plans for Web 2.0 activities.

CONCLUDING REMARKS

The findings show some interesting results. It can be argued that Web 2.0 is a massive trend among customers and has a great influence on the innovation agenda of SMES. What is already known about bigger companies (Forrester, 2007; Berenschot, 2008) might also be true for the smaller ones. General expectations and the perception that customers want Web 2.0 tools in their interaction with companies are important drivers.

But, the barriers for making a plan or execute a plan is still high. Of course time and money play an important role but fear for bad comments is an important barrier for SMES to set their first steps.

The comparison of the growth levels of E-marketing and social media give no significant results except that a high growth level of E-marketing does not guarantee a high level of social media.

Other findings and ideas for further research

In this research the SOG-E model was used as a frame of reference for evaluating the use of Social media in the E-marketing strategy of SMES. What was found is that social media effect the growth factor 'effective marketing and CRM' (Prananto, 2001) most because entrepreneurs feel the need to find new ways to interact with and find information on their target groups.

The (potential) role of the Internet in expanding and improving market research and market testing, in product/market extension, in market exposure, in prospect generation and contact, in sales channel support, and in post-sale customer support (Stroud, 1998) seems to be influenced by social media in significant ways. Further research will help to understand this influence better. Forrester (Bernoff, 2008) did some useful work in describing and categorizing possible strategies to use Web 2.0 in e-marketing and could be a good model for further research.

Also the growth factor 'management of resources' is touched. This factor is based on the assumption that building an e-business capability in a reasonable time period is via building and managing alliances with business partners and/or entering into relationships with outsourcing vendors of various types (Grenier, 1995 and Chesborough, 1996). In this research it became clear that for both making and executing a social media plan external help is most often required and useful. But there is an extra dimension. Web 2.0 gives the possibility to see the customer and the public in general as a source for product development and content production. In two of the cases reported in this study this was actually at hand.

REFERENCES

- Abhamid, N.R. and McGrath, G.M. (2005) The diffusion of Internet interactivity on retail Web sites: a customer Relation model. *Communicaytions of the IIMA conference vol 5* (2) pag. 35-46.
- Berenschot. (2008). *Marketingtrends 2008*. Utrecht: Berenschot/Marektingfacts.
- Bernoff, J. a. (2008). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Cambridge, USA: Forrester.
- Chan, J.O. (2007). Real time value chain management. *Communications of the IIMA conference, vol. 7* (3) pag. 79-88.
- Chesborough, H. a. (1996). When is virtual virtuous? *Harvard business Review* 74/1 , 65-73.
- Earl. (1983). Emerging trends in managing new information technologies. In Earl, & Piercy (Ed.), *The management implications of new information technology*. London, UK: Oxford center for management studies.
- Forrester. (2007). *Interactive Marketing Channels to Watch in 2007*. Forrester.
- Galliers, S. (1994). Information systems management and strategy formulation: applying and axtending the 'stages of growth' concept. In B. Galliers, & Baker (Ed.), *Strategic information management: chalanges and strategies in managing information systems* (pp. 91-117). Oxford, UK: Butterworth, Heineman Ltd.
- Ghagem, L. The e-collaboration using Internet technologies. *Communications of LADIS conference on e-commerce*. Amsterdam 2008. P. 280-283
- Grenier, R. &. (1995). *Going virtual: moving your Organization into the 21th century*. New Yersey: Prentice Hall.
- McKay, J.; Marshall, P. & Prananto, A. (2000) Stages of Maturity for E-Business: The SOG-e Model. *Pacific Asia Conference on Information Systems. 2-3 June 2000 Hong Kong University of Science & Technology, Hong Kong, China*
- Mckinsey. (2007, 3). *The mackinsey quaterly*. Retrieved 4 7 2008, from www.makinseyquaterly.com/article_print.aspx?L2=16&L3=16&ar=1913
- Nolan. (1979). Managing crises in dataprocessing. *Harvard business Review*, 57 (2), 115-126.
- Nolan. (1973). Managing the computer resource, a stage hypothesis. *Communications of the ACM*, 16, pp. 399-550.
- Prananto, M. M. (2001). Frameworks to support E-business growth stratagy. Bled: The 9th European conference on Information Systems.
- Rao, M. M. (2003). Electronic commerce development in small and medium sized enterprises. *Business Proces Management Journal vol. 9* (1).
- Stroud, D. (1998), *Internet strategies; a corporate guide to exploiting the Internet*. London: Macmillan Press.

Yang, H. and Tsai, F. (2007). General E-S-QUAL scales applied to Websites satisfaction and loyalty model. *Communications of the IIMA conference vol. 7* (2) pag. 115-126.

Zhang, X. and Wang, H. (2005). Study on recommender Systems for b-to-b electronic commerce. *Communications of the IIMA conference vol. 5* (4) pag. 53-62.