



# LEVENSGEBEURTENIS DIGITALISEREN: ONLINE MARKETING EN VERKOOP

# Colofon

## Auteur

Tom Speijer

## Uitgave

Kamer van Koophandel®, juli 2022

## Betrokken organisaties en specialisten

BZK     Bart Ladrak  
EZ       Sarah Lee Tilly  
           Violet Broersma  
           Edwin Streefkerk  
           Harry van der Linden  
KVK     Ruud Meijvogel  
           Niklaas van Hylckama Vlieg

## Programma aanpak levensgebeurtenissen

Martijn Lentz  
Tom Speijer

## Mede mogelijk gemaakt door

Bovag  
Currence  
Daar-om.nl – online marketingbureau  
Digital Trust Center  
Dutch Digital Agency  
Gemeente Breda  
Google Digitale Werkplaats  
Hanze Hogeschool  
Heuvel Marketing  
Innovam  
INretail  
Metaalunie  
MKB Nederland  
Provincie Overijssel  
Rabobank  
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

## Copyright

Alle rechten voorbehouden. Tenzij anders vermeld berusten alle rechten op tekst, beeld, geluid, video etc. in deze publicatie bij KVK. Gehele of gedeeltelijke overname, plaatsing op andere sites, vereenvoudiging op welke andere wijze dan ook en/of commercieel gebruik van deze informatie is niet toegestaan zonder uitdrukkelijke toestemming van KVK.

# Inhoud

<b>Begrippenlijst</b>	<b>5</b>
<b>Managementsamenvatting</b>	<b>7</b>
<b>Aanleiding</b>	<b>10</b>
<b>Inleiding</b>	<b>12</b>
<b>Waarom online marketing en verkoop zo belangrijk is voor het mkb</b>	<b>14</b>
<b>Beproefde klantreismethodiek geeft inzicht</b>	<b>17</b>
<b>Scope</b>	<b>19</b>
<b>Persona's</b>	<b>21</b>
Persona 'wil wel kan wel'	23
Persona 'wil niet kan niet'	24
Persona 'wil wel kan niet'	25
Persona 'wil niet kan wel'	26

<b>Klantreizen die voor verbetering vatbaar zijn</b>	<b>27</b>
Klantreis 'wil wel, kan niet'	28
Klantreis 'wil wel, kan wel'	30
<b>Dienstverlenende instanties bij digitalisering en hun interactie met mkb'ers</b>	<b>32</b>
<b>Belangrijkste aanleidingen, drempels en belemmeringen</b>	<b>34</b>
<b>Verbeterkansen en adviezen</b>	<b>37</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>41</b>

# Begrippenlijst

In deze rapportage wordt een aantal begrippen gebruikt. Hieronder staan de verklaringen.

## Digitaliseren

Marketing en verkoop naar het internet verplaatsen, het automatiseren van bedrijfsprocessen en het verzamelen, analyseren en voorspellen op basis van data.

## Online marketing en verkoop

- Online marketing is een verzamelnaam van alle marketingpraktijken die online (op het internet) plaatsvinden. Het zijn activiteiten waarbij je verkoopbevorderende informatie via online kanalen deelt over je merk, product of dienst.
- Online verkoop betreft het verhandelen van goederen, diensten en digitale producten via het internet.

## Levensgebeurtenis

Een belangrijke gebeurtenis in het leven van een persoon, die de rest van het leven van die persoon mede bepaalt. Denk aan het kopen van een huis, het starten/stoppen van een bedrijf of het krijgen van kinderen. Ons doel is de dienstverlening rondom deze levensgebeurtenissen te harmoniseren en te werken aan een integrale dienstverlening vanuit de overheid die goed aansluit op de leefwereld van burgers en bedrijven.

## Klantreis

Een (visuele) weergave van alle (in)directe contactmomenten en acties van een klant met ondersteunende organisaties, die hem helpen zijn behoefte te vervullen en doel te bereiken.

## Huidige klantreis

Een weergave van de situatie zoals deze nu is. Dus de huidige status van de fasering, touchpoints (functioneel) en beleving (emotioneel).



## **Touchpoints**

Alle directe en indirecte acties en interacties van een klant tijdens een klantreis.

## **Persona**

Een fictieve beschrijving van een persoon die staat voor een klantgroep, met specifieke persoonlijkheids- of gedragskenmerken, waarvan behoeften en manieren om deze behoeften te vervullen overeenkomen. Het onderzoek richt zich specifiek op deze groep.

## **Klantreismethode**

Beproefde methode om de klantreis inzichtelijk te maken. De reis wordt gevisualiseerd op basis van alle acties en interactiemomenten. De methode maakt zichtbaar hoe een klant de interactie met de organisaties ervaart op functioneel en emotioneel niveau. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om de beleving tijdens de contactmomenten te beïnvloeden en grip op de kwaliteit van het contact met de klant te krijgen.

# Managementsamenvatting

Dit onderzoek brengt de levensgebeurtenis 'Digitaliseren: online marketing en verkoop' in kaart. Digitalisering is al jaren gaande en door corona in een stroomversnelling geraakt. De vraag is niet of, maar hoe we verder zullen digitaliseren.

Digitalisering brengt bedreigingen met zich mee voor ondernemers, maar biedt tegelijkertijd ook kansen. Lang niet alle ondernemers slagen er echter in om die kansen te benutten en dat moet veranderen.

## Aanleiding

Onder digitaliseren verstaan we in het bedrijfsleven, naast online marketing en verkoop, het automatiseren van bedrijfsprocessen en het verzamelen, analyseren en voorspellingen doen op basis van data. Maar om de diepte en kwaliteit van dit onderzoek en de daaruit voortkomende adviezen te waarborgen, is ervoor gekozen om alleen in te zoomen op online marketing en verkoop. Die keuze komt voort uit het feit dat het aantal Nederlandse mkb'ers met een twaalfde plek achterblijft ten opzichte van andere Europese landen als het gaat om online verkoop in eigen land. De internationale online verkoop vanuit Nederland gaat beter. Op dat gebied bezet Nederland een vijfde plek in Europa (Digital Economy and Society Index, 2021).

## Doelgroep

In dit onderzoek kijken we specifiek naar het micro-mkb, omdat vooral die groep het lastig vindt om de vertaalslag van nieuwe technologieën naar concrete toepassingen voor het bedrijf te maken. Het ontbreekt de micro-mkb'ers simpelweg aan tijd, kennis en kunde om zich hierin te verdiepen. Daarnaast maken ze zich zorgen over de veiligheid van het digitaal zakendoen (MKB-Actieplan, 2020).



Er is binnen het micro-mkb geen keuze gemaakt voor een bepaalde sector, omdat online verkoop en marketing in vrijwel alle sectoren in meer of mindere mate actueel en noodzakelijk is. En ook omdat we verwachten dat verbeteradviezen sectoroverstijgend ingezet kunnen worden.

## Doelstellingen

Het levensgebeurtenistraject Digitaliseren: online marketing en verkoop heeft vier doelen, namelijk:

1. Het doorgronden van de klantreis Online marketing en verkoop om vanuit het perspectief van de ondernemer de dienstverlening op dat gebied te kunnen verbeteren.
2. Ondernemers stimuleren en ondersteunen bij online marketing en verkoop.
3. Het versterken en verbeteren van de relatie tussen ondernemers en publieke organisaties op digitaliseringsgebied.
4. Het verbeteren van de samenwerking tussen publieke en andere stakeholders als het gaat om online marketing en verkoop.

Om die doelen te bereiken is de levensgebeurtenis 'Digitaliseren: online marketing en verkoop' in kaart gebracht met de klantreis methode.

## Onderzoeksmethode

Er zijn 21 diepte-interviews gehouden met ondernemers uit het micro-mkb over online marketing en verkoop en met 16 organisaties die hen daarbij ondersteunen. Er is een verdeling gemaakt naar verschillende types ondernemers op basis van 'willen' en 'kunnen'. Met 'willen' bedoelen we het gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan met online marketing en verkoop, of dit naar een hoger niveau te tillen. Met 'kunnen' wordt het vermogen bedoeld om online marketing- en verkoopactiviteiten te realiseren. Oftewel het beschikken over de benodigde vaardigheden en middelen. Dit leidt tot een verdeling in vier kwadranten: 'wil wel kan niet', 'wil wel kan wel', 'wil niet kan niet' en 'wil niet kan wel'.

De uitkomsten van de diepte-interviews zijn getoetst in een aanvullend kwantitatief onderzoek. 956 ondernemers hebben een online vragenlijst ingevuld. De resultaten zijn uitgewerkt in persona's en klantreizen.

Er is gekozen om de klantreis uit te werken voor de 2 persona's waar de wil om te digitaliseren aanwezig is, met de gedachte dat de kans dat verbeteradviezen tot de gewenste resultaten leiden voor die groepen het grootst is. In de klantreizen zijn verbeterkansen geïdentificeerd en aan de hand daarvan zijn met betrokken experts verbeteradviezen opgesteld voor de overheid.

## Bevindingen

De bevindingen zijn gecategoriseerd naar aanleidingen (triggers), drempels en belemmeringen. De aanleidingen zijn de drijfveren van de ondernemer. Wat maakt dat de ondernemer online marketing en verkoop wil inzetten? De drempels zijn de redenen die ondernemers weerhouden om met door hen gewenste activiteiten te starten. Belemmeringen zijn de dingen die het implementeren van online marketing en verkoop moeilijk maken of vertragen.

Alvorens de aanleidingen, drempels en belemmeringen verder toe te lichten is er één belangrijke algemene bevinding, namelijk: succesvolle verbeterinitiatieven gericht op het stimuleren en realiseren van digitalisering bij micro mkb-ondernemers hebben vrijwel altijd een integrale aanpak. Met integraal wordt bedoeld het creëren van bewustzijn bij de ondernemer tot en met de daadwerkelijk realisatie in de onderneming. Het is dus van belang dat de ondernemer 'aan de hand' wordt genomen bij alle stappen.

### **Aanleidingen voor inzet online marketing en verkoop**

Meer dan de helft van de ondernemers verwacht dat het bedrijfsresultaat verbetert door de inzet van online marketing en verkoop. Omdat die resulteert in een toename van het aantal nieuwe klanten en een verhoging van de omzet. Eén derde van de ondernemers geeft aan meer gemak te verwachten van online marketing en verkoop. Zowel voor hun klanten als voor henzelf. Ook bestaat de verwachting dat het de efficiency bevordert en de operationele kosten verlaagt (KVK, 2021).



### **Drempels die de start van digitaliseringsactiviteiten blokkeren**

In de afgelopen drie jaar heeft 23% van de ondernemers stappen overwogen op het gebied van online marketing en verkoop, maar deze niet genomen.

De belangrijkste drempels zijn:

1. Onvoldoende vertrouwen om te investeren
2. Onvoldoende tijd voor de uitvoering
3. Gebrek aan financiële middelen
4. Niet weten hoe het aan te pakken
5. Zorgen over cybercriminaliteit

### **Belemmeringen die de acties bemoeilijken of vertragen**

Twee op de drie ondernemers die de afgelopen drie jaar stappen zetten in online verkoop en marketing, liepen daarbij tegen belemmeringen of problemen aan.

De belangrijkste zijn:

1. Andere zaken eisen voorrang
2. Onvoldoende kennis en vaardigheden in huis
3. De kosten zijn hoger dan verwacht
4. Voldoen aan lastige wetten en regels is moeilijk
5. Inhuur online marketingbureau niet altijd even succesvol
6. Werkwijze niet planmatig genoeg

### **Verbeterkansen en adviezen**

In dit onderzoek zijn door een kernteam, bestaande uit leden van het ministerie van BZK, het ministerie van EZK en KVK, 19 verbeterkansen en adviezen opgesteld als antwoord op de belangrijkste ervaren drempels en belemmeringen.

De verbeterkansen en adviezen gericht op het stimuleren en ondersteunen van ondernemers bij online marketing en verkoop zijn met alle betrokken organisaties besproken. Daarnaast is ook in de diepte-interviews met 21 ondernemers en 16 experts gevraagd naar mogelijke initiatieven die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen. Ook deze input is gebruikt voor het formuleren van de verbeteradviezen.

Op basis van urgentie en omvang van het probleem en de (financiële) haalbaarheid van mogelijke oplossingen, gaat de hoogste prioriteit uit naar verbeteradviezen gericht op de ondernemer die wel wil digitaliseren maar dit niet kan. Dit is de belangrijkste persona om ons op te richten, omdat die de motivatie heeft om ermee aan de slag te gaan, de kansen ervan inziet en daar dus ook echt steun bij wil krijgen.

De verbeteradviezen luiden als volgt:

- Zorg voor een integrale aanpak omdat in de praktijk blijkt dat dit veel vaker tot succes leidt dan gefragmenteerde initiatieven. Met integraal wordt bedoeld het creëren van bewustzijn bij de ondernemer tot en met de daadwerkelijk realisatie in de onderneming. Het is dus van belang dat de ondernemer “aan de hand” wordt genomen bij alle stappen.
- Ondernemers helpen bij het vertrouwen krijgen in de return on investment van online marketing en verkoopactiviteiten. Adviezen hiervoor zijn uitgewerkt onder verbeterkansen 1.1 t/m 1.3.
- Ondernemers helpen tijd te maken voor online marketing en verkoop. Adviezen hiervoor zijn uitgewerkt onder verbeterkansen 2.1 en 2.2.
- De investeringsdrempel verlagen door nieuwe en bestaande, landelijke en regionale investeringssubsidies nog beter onder de aandacht brengen. Dit als middel om ondernemers over de streep te trekken. Adviezen hiervoor zijn uitgewerkt onder verbeterkansen 3.1 t/m 3.3.
- De ondernemer concrete handvatten op maat aanbieden om online marketing en verkoop op te pakken. Adviezen hiervoor zijn uitgewerkt onder verbeterkansen 4.1 t/m 4.3.
- Versterk de samenwerking tussen partijen als Digital Trust Center en KVK om ondernemers beter te informeren over de risico's en oplossingen als het gaat om cybercriminaliteit. Adviezen hiervoor zijn uitgewerkt onder verbeterkansen 5.1 t/m 5.2.

De inzichten en adviezen uit dit onderzoek zijn voorgelegd aan de kerngroep voor deze levensgebeurtenis en het bestuurlijk overleg levensgebeurtenis digitalisering. Daarna zijn deze meegenomen in het digitaliseringsprogramma voor het mkb van het ministerie van EZK.

# Aanleiding

Digitalisering is al jaren gaande en door corona in een stroomversnelling geraakt. De vraag is niet of, maar hoe we verder zullen digitaliseren. Dit geldt met name voor bedrijven.

Digitalisering brengt weliswaar gevaren met zich mee, maar biedt ondernemers ook enorme kansen. Helaas slagen lang niet alle ondernemers erin om die kansen te benutten (KVK, 2021; Staat van het mkb 2021). Met name de kleinere ondernemer vindt het lastig om de vertaalslag van nieuwe technologieën naar concrete toepassingen voor het bedrijf te maken. Het ontbreekt hem aan tijd, kennis en kunde om dit te realiseren naast de dagelijkse bedrijfsvoering. Bovendien maken mkb'ers zich zorgen over de veiligheid van digitaal zakendoen (MKB-Actieplan, 2020).

De keuze om binnen digitalisering voor het thema online marketing en verkoop te kiezen, komt voort uit het feit dat Nederland achterblijft ten opzichte van andere Europese landen als het gaat om het aantal mkb'ers die online marketing en verkoop inzetten in eigen land. Als we kijken naar de internationale online sales van Nederlandse mkb'ers, dan doen die het wel beter. Ze behalen daarmee een vijfde plek in Europa (Digital Economy and Society Index, 2021).

De (Rijks)overheid wil ondernemers stimuleren om de kansen die online marketing en verkoop bieden te pakken. Om te begrijpen wat ondernemers daarbij meemaken, hebben we de levensgebeurtenis online marketing en verkoop in kaart gebracht. Met meerdere overheidsorganisaties hebben we samen onderzocht welke ervaringen, belevingen, drempels en belemmeringen ondernemers doormaken in de klantreis van deze levensgebeurtenis. Alle bevindingen zijn vanuit het perspectief van de ondernemer verkregen door interviews en enquêtes. Dit heeft geleid tot concrete adviezen en aanbevelingen over hoe de overheid direct of indirect een rol kan spelen bij het benutten van kansen door het mkb en het wegnemen van belemmeringen.



Dit past geheel in het kabinetsbeleid, waarin het centraal stellen van de klant en het oplossen van knelpunten voor die klant het speerpunt is van de overheid. Door het blootleggen van de processen die bij levensgebeurtenissen komen kijken, kunnen knelpunten worden ontdekt en opgelost. Ook kunnen kansen daardoor (beter) worden benut.



# Inleiding

Dit rapport geeft een beeld van hoe het micro-mkb in meer of mindere mate bezig is met online marketing en verkoop en waarom. Het belicht bovendien welke uitdagingen het daarbij tegenkomt. Vanuit dit beeld zijn de aandachtsgebieden en adviezen voor de overheid benoemd om ondernemers bij hun online marketing en verkoop te stimuleren en te ondersteunen.

De ambitie is om de ondernemer te stimuleren te starten met online marketing en/of verkoop of die activiteiten naar een hoger niveau te tillen. Op basis van de volgende verbeterprincipes wordt deze ambitie nagestreefd:



## Klantreismethode is leidend

Bij het onderzoek voor dit rapport is de beproefde klantreismethode gebruikt. Vanuit de doelen, drijfveren, behoeften, houdingen en het gedrag van ondernemers is in kaart gebracht hoe zij online marketing en verkoop als middel gebruiken om een probleem aan te pakken of succesvol(ler) te zijn. Het laat zien hoe ondernemers zich oriënteren op trends en ontwikkelingen en hoe ze besluiten nemen voor hun onderneming. Die informatie is cruciaal voor het realiseren van effectiever stimulerings- en ondersteuningsprogramma's.

## Toetsing en samenwerking

De inzichten in dit rapport zijn gebaseerd op kwalitatieve interviews met 21 ondernemers en 16 stakeholders en een kwantitatief panelonderzoek onder 956 ondernemers.



# Waarom online marketing en verkoop zo belangrijk is voor het mkb

Technologische ontwikkelingen vinden in rap tempo plaats. Door de mogelijkheden die online marketing en verkoop bieden, neemt de concurrentie toe en dreigen ondernemers die niet digitaliseren de boot te missen.

## Belang van online marketing en verkoop

Online marketing en verkoop bieden voor bedrijven een aantal belangrijke voordelen:

- Toekomstbestendigheid: in steeds meer sectoren vindt een verschuiving plaats op basis van (online) technologie (denk aan Airbnb die concurreert met hotels en Uber met traditionele taxibedrijven).
- Concurrentievermogen: bedrijfsprocessen kunnen en moeten efficiënter worden georganiseerd om competitief te blijven.
- Klantervaring: het bedrijf biedt zonder digitalisering niet de allerbeste klantervaring.
- Nieuwe kanalen benutten: onvoldoende gebruik van nieuwe kanalen kan zorgen voor gemiste kansen als de (potentiële) klant dit al wel doet.
- Mobile first: meer dan de helft van de zoekopdrachten vindt plaats via mobiele apparaten. Het hebben van een mobiele website met een goede klantervaring is daarom een must geworden. Lang niet alle ondernemers zijn zich hiervan bewust en hebben dit op orde.
- Keten-efficiency: schakels uit de keten bevorderen de competitiviteit. Hier niet aan voldoen kan een bestaand businessmodel om zeep helpen.

(Accenture, 2021; Marketingfacts, 2021; Freshworks, 2021; Beeproger, 2021; Rankingmasters, 2021).



Ook voor de Nederlandse economie is online marketing en verkoop van belang. Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap constateert niet voor niets dat online marketing en verkoop belangrijke katalysatoren zijn voor de productiviteitsgroei van het Nederlandse mkb (Staat van het mkb 2020). Online marketing en verkoop zijn daarbij een middel en geen doel op zich.

In het nieuwe coalitieakkoord 'Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst' (december 2021) wordt digitalisering als belangrijk thema gezien waarbij richting het bedrijfsleven de volgende acties zijn genoemd:

- *"Wetenschap, bedrijfsleven, 'startups', 'scale-ups', kenniscoalities en overheid slaan de handen ineen om de kansen die digitale technologie biedt te verzilveren.*
- *Het kabinet wil mkb-ondernemers helpen bij digitalisering.*
- *Innovatieve 'startups' en 'scale-ups' worden ondersteund en het innovatiebeleid wordt gericht op de drie grote transities: klimaat en energie, circulaire economie, digitalisering en sleuteltechnologieën."*

## Redenen om online marketing en verkoop niet in te zetten

Uit het KVK-onderzoek 'Digitalisering: wie pakt de kansen' uit 2021 bleek dat de voornaamste reden voor ondernemers om online marketing en verkoop niet in te zetten, de onzekerheid is over wat het oplevert afgezet tegen de investering (38%). Daarnaast wordt gemeld dat er onvoldoende tijd voor is (38%). Bovendien zijn er onvoldoende financiële middelen bij 28% en geeft de ondernemer aan zelf niet te beschikken over de benodigde kennis en vaardigheden (16%). 11% geeft zorgen over cybercriminaliteit op als reden om niet te digitaliseren (KVK, 2021).

Lang niet alle bedrijven zien de noodzaak om meer met online marketing en verkoop te doen (49%), 18% wil graag meer doen en 19% denkt hier iets (meer) mee te moeten doen. 14% doet al veel op dat gebied (KVK, 2021).

De mate waarin online marketing en verkoop worden ingezet, verschilt sterk per sector. De volgende zaken vallen op:

- Retail: retailondernemers doen meer dan gemiddeld aan online marketing en willen graag nog meer doen.
- Zakelijke diensten: kennis en toepassing van online marketing en verkoop is gemiddeld. Er is relatief veel interesse om het komend jaar te gaan werken met externe databronnen.
- Groothandel: bij de uitvoer bleek de kennis binnen het bedrijf relatief vaak onvoldoende.
- Industrie: vindt vaker dat het bedrijf moet vernieuwen om te groeien.
- Persoonlijke dienstverlening: gemiddelde interesse om komend jaar aan de slag te gaan met activiteiten op het gebied van online marketing en verkoop. Maar weet niet zo goed hoe dit aan te pakken.
- Horeca: voor komend jaar is er relatief veel interesse voor het inzetten van nieuwsbrieven en contentmarketing.

(KVK, 2021).

## Online klanten bereiken

Uit onderzoek blijkt dat het vinden van klanten een van de grootste uitdagingen is voor het mkb (KVK, 2019). We zien bij het mkb dat 73% beschikt over een website of daarmee bezig is, 80% bedrijfs- en contactinformatie heeft die vindbaar is via Google, 54% een bedrijfspagina heeft op social media, 34% SEO inzet en 18% heeft een eigen webshop of is hier mee bezig. Andere zaken die in veel minder aandacht krijgen zijn de mogelijkheden om online een afspraak in te plannen, digitale nieuwsbrieven of e-mails, contentmarketing, betaalde advertenties, online salesgesprekken en online verkoop via bestaande platformen (KVK, 2021).

## COVID-19

COVID-19 heeft de wereld voorgoed veranderd. Daardoor moesten we onze contacten beperken en waren bedrijven genoodzaakt om hun deuren te sluiten. Met name voor ondernemingen in de detailhandel, groothandel, horeca & toerisme en industrie werd het voortbestaan bedreigd (ING, 2020). Per sector, maar ook per onderneming is er een verschil in de mate waarin het bedrijf in staat is om de gevolgen van COVID-19 op te vangen, bijvoorbeeld door thuiswerken, inhaal mogelijkheden of een aanzienlijk aandeel flexibel personeel (ING, 2020).

Met name voor ondernemingen die genoodzaakt waren om hun deuren voor langere tijd te sluiten, heeft COVID-19 duidelijk gemaakt hoe afhankelijk zij zijn van het traditionele winkelen. Het heeft aanzet tot nadenken over hoe ook via andere kanalen omzet kan worden behaald en klanten kunnen worden bereikt. Creatieve oplossingen als afhaallocaties, bezorgpakketten, social media acties, webshops en afspraken op locatie schoten als paddenstoelen uit de grond.

In die zin heeft COVID-19 ook voor een versnelling van digitalisering gezorgd. De online omzet in de detailhandel is met 86% toegenomen in het eerste kwartaal van 2021 ten opzichte van een jaar eerder (CBS, 2021).



# Beproefde klantreismethodiek geeft inzicht

Een klantreis focust op een ervaringsproces. Het geeft de stappen weer die een klant zet in het kader van een bepaalde (levens)gebeurtenis. Daarnaast maakt het de context en de emotie van de klant aanschouwelijk.

Het is een middel om meer vanuit de persoon en zijn wereld te denken en de daarin ervaren uitdagingen inzichtelijk te maken.

## Stappenplan

Voor dit onderzoek zijn de volgende stappen doorlopen:

1. Het in kaart brengen van de huidige klantreis. Door diepte-interviews met 21 ondernemers en 16 ervaringsdeskundigen, bronnenonderzoek en werksessies met betrokken ministeries en uitvoeringsorganisaties, zijn gedrag en beleving van de ondernemers met betrekking tot online marketing en verkoop geïnventariseerd en gevisualiseerd in de huidige klantreis.
2. Validatie van de huidige klantreis en de belangrijkste momenten en uitdagingen voor ondernemers daarin, door middel van kwalitatief onderzoek.
3. Kwantitatief valideren van inzichten verkregen uit het kwalitatieve onderzoek.
4. Definiëren van aandachtsgebieden en meetbare uitdagingen om de klantervaring en dienstverlening rondom de levensgebeurtenis te verbeteren.
5. Opstellen van een actieplan en het doen van aanbevelingen voor verbetertrajecten.



## Gefundeerd onderzoek

- Het klantreisonderzoek is vanuit klantperspectief en zonder belangen uitgevoerd door onafhankelijke overheidsorganisaties.
- Met kwalitatief onderzoek zijn diepgaande inzichten verkregen over wat er speelt en welke oorzaken daaraan ten grondslag liggen. De onderzochte groep is betrokken bij de validatie van de klantreis en het definiëren van de aandachtsgebieden. Dit door middel van interviews met 21 ondernemers en 16 ervaringsdeskundigen in de zomer van 2021.
- Er is desk- en literatuuronderzoek uitgevoerd om de verkregen inzichten te staven aan bestaand onderzoek.
- De kwalitatieve inzichten zijn getoetst en onderbouwd met een kwantitatief onderzoek onder 956 ondernemers in oktober 2021.
- In de voorstellen voor verbeteringen en andere aanbevelingen hebben we niet alleen nieuwe initiatieven opgenomen, maar ook bestaande die hun effectiviteit hebben bewezen.

# Scope

In het kader van dit onderzoek zijn keuzes gemaakt. De onderzochte ondernemers en de levensgebeurtenis 'digitaliseren' waar zij mee te maken krijgen, zijn strak gedefinieerd.

Hier volgt een overzicht van wat wel en wat niet binnen de scope van dit onderzoek valt.

## Levensgebeurtenis digitaliseren: online verkoop en marketing

Onder digitaliseren wordt verstaan; het automatiseren van bedrijfsprocessen, werken met data en online verkoop en marketing (KVK, 2019; Comité voor Ondernemerschap en Financiering, 2020). Met dit onderzoek zoomen we in op de overwegingen en het gedrag van ondernemers bij online verkoop en marketing. Enerzijds omdat Nederland hier in eigen land met een 12e plek achterblijft ten opzichte van andere Europese landen, terwijl ons land er qua internationale online verkoop en marketing met een 5e plek veel beter voorstaat. (Digital Economy and Society Index, 2021). Anderzijds om de kwaliteit van het klantbeeld en mogelijke aanbevelingen te waarborgen door te focussen op een belangrijk thema binnen de digitalisering.

## Illustratie van wat ondernemers beweegt

Met een fictief verhaal is de klantreis waar dit onderzoek om draait goed te illustreren. Neem bijvoorbeeld dat van micro-mkb'er Henk. Een typisch geval van 'wel willen maar niet kunnen':

"Mijn naam is Henk, 53 jaar, samen met mijn vrouw Toos heb ik al vijftien jaar een kledingwinkeltje in het centrum van Gouda. In de afgelopen jaren zijn een aantal bedrijfjes om me heen failliet gegaan en merkten we dat het een stuk rustiger werd in



de winkelstraat. We kennen de trend dat meer mensen dingen online bestellen, maar zijn daar tot nu toe nog niet echt in meegegaan. We hebben in de afgelopen jaren een vaste klantenkring opgebouwd in de regio. Toch zagen we al enkele jaren dat we wat minder omzet maakten. Maar doordat we onze hypotheek hebben afbetaald en Toos ook een aantal uurtjes in een zorgcentrum werkt, verdienen we nog genoeg om van te leven. Toen kwam corona en werd alles anders. We moesten onze deuren sluiten en wisten ineens niet meer hoe of wat. Sommige van onze klanten belden of ze ook bij ons konden bestellen. Onze dochter heeft ons toen geholpen door berichtjes en foto's van onze kleding op Facebook te zetten. We overwogen nu om een webshop te starten, maar hebben eigenlijk geen idee waar we moeten beginnen."

#### Definitie online marketing en verkoop

Alle online activiteiten die direct gerelateerd zijn aan de verkoop van een product en/of dienst. Denk hierbij aan het hebben van een website, SEO, webshop, online advertising, social media, webinars, podcast en software voor online verkoopgesprekken.

### Wie wel

Het onderzoek richt zich op het micro-mkb: bedrijven met 1 t/m 10 medewerkers. Er zijn 1.244.700 micro-mkb'ers in Nederland (KVK, 2022), goed voor 273 miljard euro aan omzet en 1.746.000 banen (Staat van het mkb, 2021). Er is geen keuze gemaakt voor een bepaalde sector, omdat online verkoop en marketing in vrijwel alle sectoren in meer of mindere mate speelt. Wel zijn er minimaal 2 ondernemers geïnterviewd uit de 4 grootste sectoren: handel, industrie, specialistisch zakelijke diensten en bouw.

### Businessmodel of bijzaak

Het onderzoek richt zich op bestaande bedrijven die een verandering doormaken en daarbij technologie inzetten. Het gaat zowel om ondernemers die nog niet bezig zijn met online verkoop en marketing, als om ondernemers die dit wel doen, maar beter zouden kunnen.

### In scope

- Ondernemers met 1 tot 10 werkzame personen die online marketing en verkoop ambiëren.
- Ondernemers die wel willen maar niet kunnen digitaliseren.
- Ondernemers die wel willen en kunnen digitaliseren, maar tijdens dit proces belemmeringen ervaren.

### Buiten scope

- Zelfstandigen die zichzelf als consultant verhuren.
- Ondernemers die niet online willen verkopen en/of marketing bedrijven.
- Intermediairs en leveranciers van digitaliseringsdienstverleners.

### Start- en eindpunt

#### Startpunt

Er is voor de ondernemer een aanleiding voor het inzetten van online marketing en verkoop. Bijvoorbeeld omdat de ondernemer wil groeien en/of efficiënter wil werken, omdat de omzet is teruggevallen, of de concurrentie toegenomen. De beperkingen van COVID-19 kunnen ook nog meespelen.

#### Eindpunt

Geïnitieerde online marketing- en verkoopactiviteiten zijn in gebruik en er is voldoende tijd verstreken om de behaalde resultaten te evalueren.

# Persona's

De doelstelling van dit adviesrapport is dusdanige aanbevelingen te doen, dat een ondernemer die marketing en verkoop wil digitaliseren daar ook daadwerkelijk in kan slagen.

Het type ondernemer dat dit ambieert, varieert sterk. In het kader van de doelstelling is ervoor gekozen die groep micro-mkb'ers te verdelen naar 'willen' en 'kunnen'.

'Willen' betekent dat er een aanleiding is voor de ondernemer om nieuwe activiteiten te ontwikkelen op het gebied van online marketing en sales. Hij is gemotiveerd omdat hij denkt dat zijn bedrijf baat heeft bij die actie.

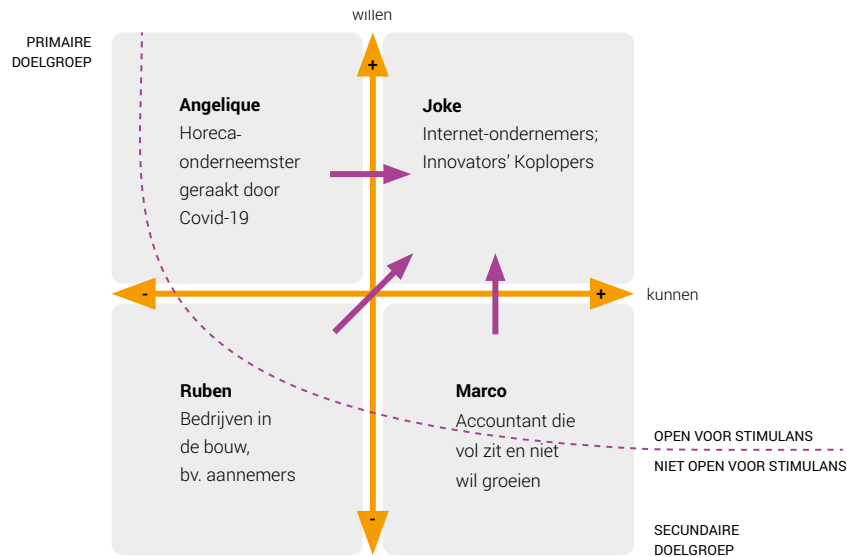
'Kunnen' geeft aan dat de ondernemer in staat is die wens te realiseren. Hij beschikt over de benodigde vaardigheden, kennis en middelen. Als de ondernemer dit niet kan, is er doorgaans sprake van één of meerdere drempels.

De segmentering op basis van willen en kunnen resulteert in vier persona's die we ter onderscheiding een fictieve voornaam hebben gegeven:

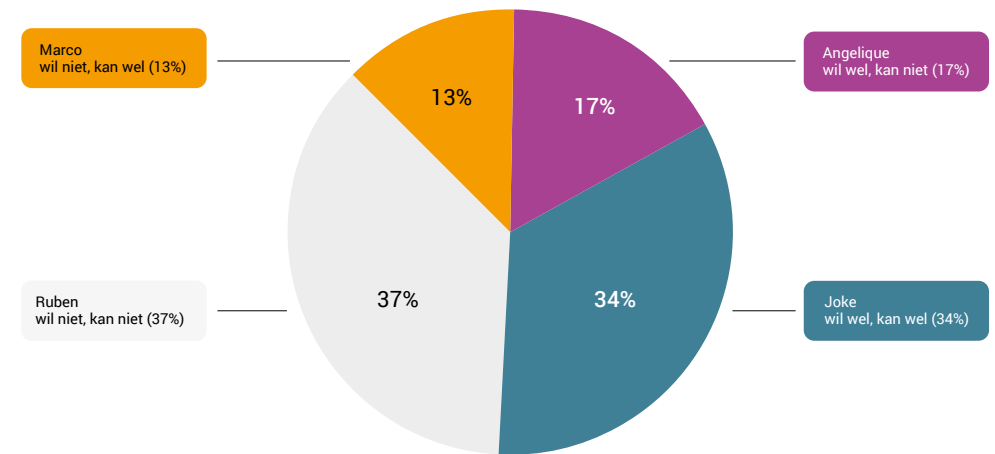
- Angélique, die wel wil digitaliseren, maar het niet kan
- Joke, die wel wil digitaliseren, en het ook kan
- Ruben, die niet wil en niet kan digitaliseren
- Marco, die wel zou kunnen digitaliseren, maar het niet wil



In de visualisatie hieronder zijn deze verschillende groepen en de gewenste stap richting het kwadrant 'willen en kunnen' (rechtsboven) weergegeven. Gezien de verwachte te realiseren winst binnen het kwadrant 'willen maar niet kunnen' richt dit levensgebeurtenisonderzoek zich primair op dit kwadrant (linksboven).

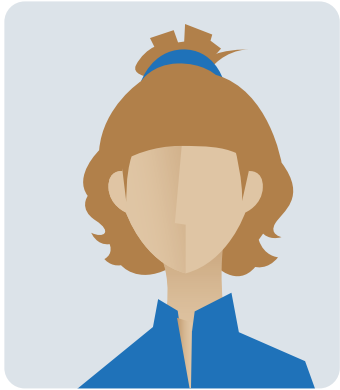


Met het kwantitatieve onderzoek is geprobeerd antwoord te vinden op de vraag hoe de verdeling van ondernemers is over de kwadranten, op basis van hun eigen ervaring. 37% van de respondenten gaf aan niet over de kennis en vaardigheden te beschikken en ook niet de wil te hebben om acties te ondernemen op gebied van online marketing en verkoop. 13% heeft wel de kennis en ervaring, maar voelt niet de noodzaak of motivatie. 34% beschikt over de vaardigheden en is gemotiveerd om verder te digitaliseren op het gebied van online marketing en verkoop. 17% wil wel, maar beschikt niet over de juiste vaardigheden of middelen. De cijfermatige verdeling op basis van het kwantitatieve onderzoek, waarbij N=956, voor de 4 verschillende persona's is dan:



## Persona 'wil wel kan wel'

Joke heeft een eigen huidverzorgingslijn die ze voornamelijk online verkoopt.



“Ik ben begonnen met een online winkel en vrijwel alle verkoop- en marketingactiviteiten spelen zich online af.”

**Leeftijd** 43 jaar oud

**Functie** Dermatoloog en ondernemster

**Hobby's** Hobby's: zeilen, yoga en schilderen

### Biografie

Joke onderneemt nu zeven jaar. Zij is parttime begonnen naast haar baan als dermatoloog en combineert dit tot op de dag van vandaag. Haar man is ook arts en werkt eveneens parttime in het bedrijf. Inmiddels hebben zij drie man personeel. Gecontroleerd groeien is het devies, internationale expansie de volgende stap.

### Karakter

- Wil graag andere mensen helpen
- Groot rechtvaardigheidsgevoel
- Houdt van veel sociale contacten

### Te doen

#### Functioneel

- Nieuwe klanten vinden
- Omzet verhogen
- Klantrelatie verbeteren
- Efficiency

#### Emotioneel

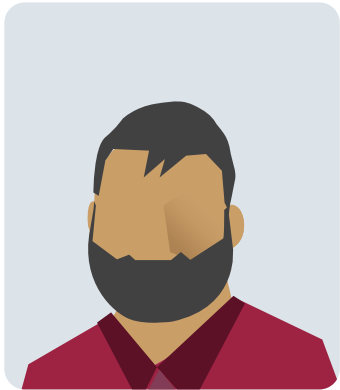
- Ik wil zaken in eigen beheer houden
- Ik wil gecontroleerd groeien

### Belangrijkste belemmeringen

- Andere zaken hebben voorrang/zijn belangrijker
- Zelf onvoldoende kennis en vaardigheden
- De kosten bleken hoger dan verwacht
- Binnen het bedrijf is onvoldoende kennis
- Ontevreden over resultaat van samenwerking met leverancier op het gebied van digitalisering

## Persona 'wil niet kan niet'

Ruben, is aannemer in de regio Amsterdam en met name actief in renovatie.



“Ik zit helemaal vol met werk en moet met regelmaat nee zeggen tegen nieuwe opdrachten.”

**Leeftijd** 45 jaar oud

**Locatie** Abcoude

**Sociaal** Twee kinderen van 21 en 19 jaar oud

**Hobby's** Fervent bbq'er

### Biografie

Ruben onderneemt al 24 jaar. Hij is begonnen voor een baas maar kwam al snel tot de conclusie dat hij zelfstandig wilde ondernemen. Inmiddels heeft hij al jaren zes man personeel. Er is werk voor meer personeel, maar goed personeel is niet te vinden. Zijn zoon studeert bouwkunde. Ruben hoopt dat zijn zoon het bedrijf op een dag overneemt.

### Karakter

- Weigert voor een baas te werken
- Wil succes hebben
- Harde werker
- Vindt het lastig om het overzicht te bewaken

### Te doen

#### Functioneel

- Automatiseren van offertes: nu ben ik 20 à 25u per week kwijt aan het opstellen daarvan
- Goed personeel vinden
- Meer grip op de operatie en planning

#### Emotioneel

- Ik wil een gezondere werk-/privé-balans
- Zou wat meer controle willen hebben in plaats van geleefd te worden

### Belangrijkste belemmeringen

- Goed personeel is niet aan te komen
- Ik ben heel veel tijd kwijt aan het maken van offertes, het is ook vaak repeterend werk. Eigenlijk zou ik iets van een calculatieprogramma moeten hebben maar ik kom er maar niet aan toe
- De planning loopt zo vaak anders dan ik zou willen en vaak moet ik daardoor zelf gaten dichtlopen



## Persona 'wil wel kan niet'

Angelique heeft sinds jaar en dag twee hotels, een restaurant en een café met haar partner.



"Ik heb een 24/7 bedrijf, tijd is schaars, digitale vaardigheden zijn zeer beperkt binnen mijn bedrijf aanwezig. Net als de financiële middelen om zaken uit te besteden."

**Leeftijd** 51 jaar oud

**Functie** Horeca-ondernemster

**Sociaal** Netwerker  
Weet weinig van online marketing

### Biografie

Angelique heeft al meer dan 20 jaar twee hotels, een restaurant en een café met haar man Jacob. Binnen het bedrijf is zij de enige met enige digitale vaardigheden en ambities. Haar man en personeel werken op dat gebied meer tegen dan mee. Door de aard van haar bedrijf en de beperkte financiële middelen, zet zij veel minder stappen op digitaliseringsgebied dan zij zou willen.

### Karakter

- Gedreven, harde werker
- Positief
- Vindt het lastig om met weerstand van mensen om te gaan

### Te doen

#### Functioneel

- Externe online boekingsplatforms aansluiten op interne boekingsystemen
- Conversie verhogen op thuisbezorgd platform
- Online mogelijkheden voor hotelboekingen beter benutten

#### Emotioneel

- Ik wil er niet meer alleen voor staan als het op het digitaliseren van het bedrijf aankomt

### Belangrijkste belemmeringen

- Onvoldoende tijd om de stappen te zetten die ik wil
- Zelf onvoldoende kennis en vaardigheden op het gebied van digitaliseren
- Binnen het bedrijf is onvoldoende kennis. Het personeel biedt zelfs weerstand tegen digitaliseren
- Onvoldoende financiële middelen om zaken uit te besteden
- Onvoldoende vertrouwen in de return on investment. Daarom doe ik dingen niet en/of stel ze uit

## Persona 'wil niet kan wel'

Marco heeft een accountantsbureau met voldoende werk en wil niet groeien.



"Ik ben tevreden met wat ik verdien, ik zou kunnen groeien maar kies er bewust voor om dat niet te doen omdat dit ten koste zou gaan van mijn activiteiten buiten mijn onderneming!"

**Leeftijd** 55 jaar oud

**Functie** 16 jaar ondernemer

**Sociaal** Twee kinderen

**Hobby's** Hardlooffanaat

### Biografie

Marco heeft een accountantskantoor met drie werknemers. Hij kiest ervoor om alleen maar ervaren, zelfstandige mensen in dienst te hebben omdat hij anders veel tijd kwijt zou zijn aan opleiden en begeleiden. Hij spendeert liever tijd aan het financieel of strategisch advies geven aan zijn klanten, mede omdat hij daarin de toekomstige rol van de boekhouder ziet. Marco wil niet verder groeien omdat hij het geld niet nodig heeft en voldoende tijd en energie wil overhouden voor activiteiten buiten zijn onderneming om.

### Karakter

- Nieuwsgierig, wil altijd leren
- Is uitgesproken, extravert
- Ongeduldig

### Te doen Functioneel

- Goede ervaren mensen binden
- Ontwikkeling naar financieel strategisch adviseur (toekomst is no hands accounting)
- Meer grip op de operatie en planning

### Emotioneel

- Ik wil zo min mogelijk gedoe
- Ik wil de ruimte om me te kunnen ontwikkelen naar de boekhouder van morgen
- Ik haal mijn plezier uit financieel/strategisch advies

### Belangrijkste belemmeringen

- Goed personeel is lastig te vinden en te binden

# Klantreizen die voor verbetering vatbaar zijn

De klantreizen zijn tot stand gekomen door 21 kwalitatieve interviews met mkb'ers en een kwantitatief onderzoek onder hen (N=956).

Op de volgende pagina's zijn de overzichten klantreizen uitgewerkt van de ondernemer die wel wil en niet kan en degene die wil en ook kan.

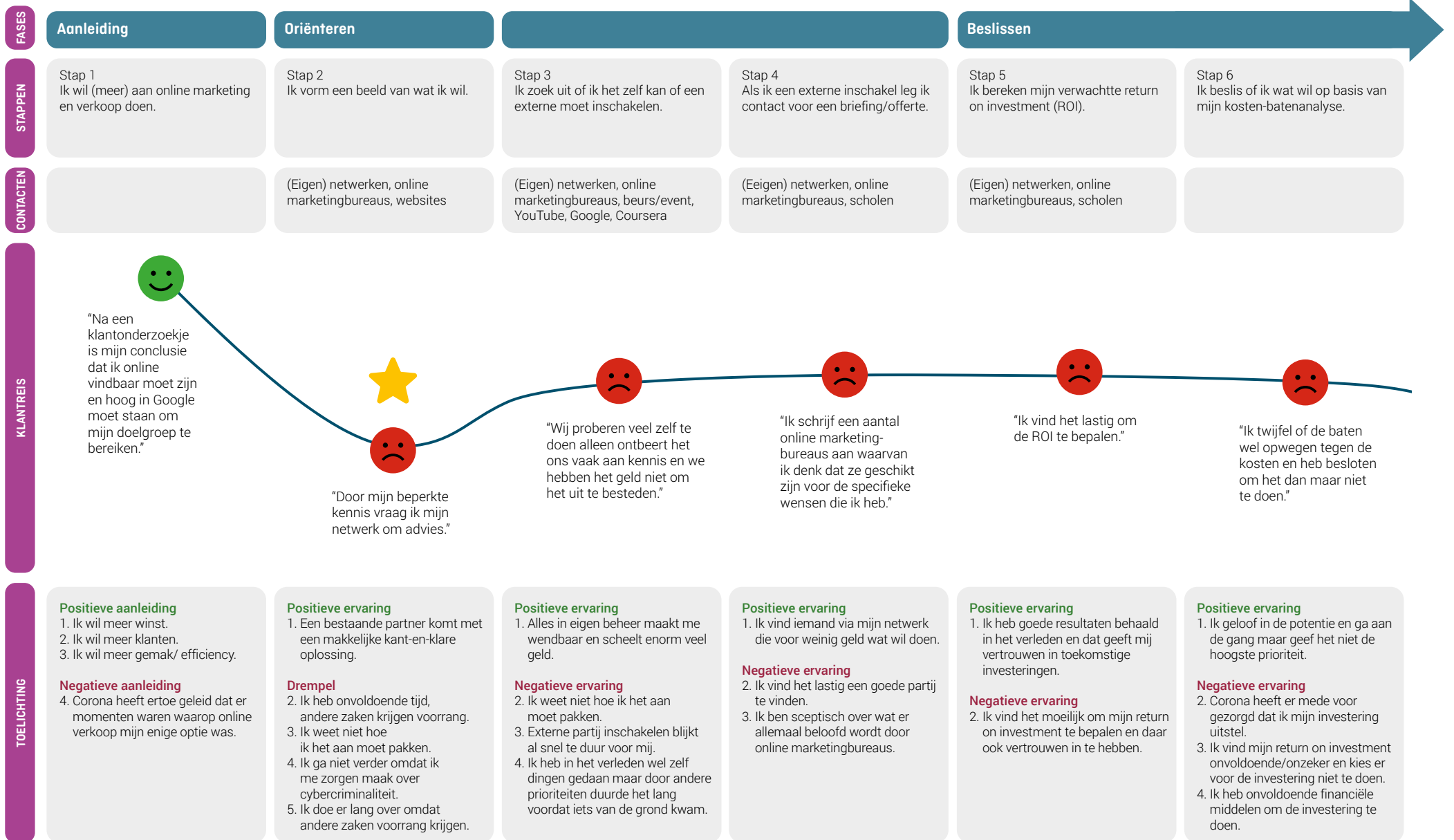
De focus van dit onderzoek is vooral gericht op de ondernemer die wel wil maar niet kan. Die heeft immers de meeste hulp nodig. Maar uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek blijkt dat ook een ondernemer die wel wil en kan, belemmeringen ervaart en dus eveneens de nodige aandacht behoeft. De oorspronkelijke gedachte was dat deze groep de digitaliseringsinitiatieven probleemloos weet te implementeren, maar het panelonderzoek wees uit dat ook zij hierbij tegen problemen aanlopen. Als de groep die nu wel wil en niet kan gestimuleerd wordt om aan de slag te gaan, is de kans aanwezig dat die dezelfde belemmeringen ervaart als de ondernemers die nu willen én kunnen maar daardoor toch niet verder komen. Dat is de reden om juist deze twee klantreizen uit te werken.

Voor beide klantreizen geldt dat de ondernemer vrijwel altijd al wel een al dan niet summiere basis heeft op het gebied van online marketing en verkoop. Het gaat dan om een website, contactgegevens in Google en/of een social media-account. Het verschil is dat de ondernemer die 'wel wil en ook kan' met regelmaat nieuwe activiteiten ontwikkelt en bestaande activiteiten naar een hoger niveau tilt. De ondernemer die 'wel wil en niet kan', loopt vast en initieert op dat gebied (bijna) niets.



# Klantreis 'wil wel, kan niet'

Angelique: de horecaondernemerster die meer en sneller stappen wil zetten op het gebied van online marketing en online sales.



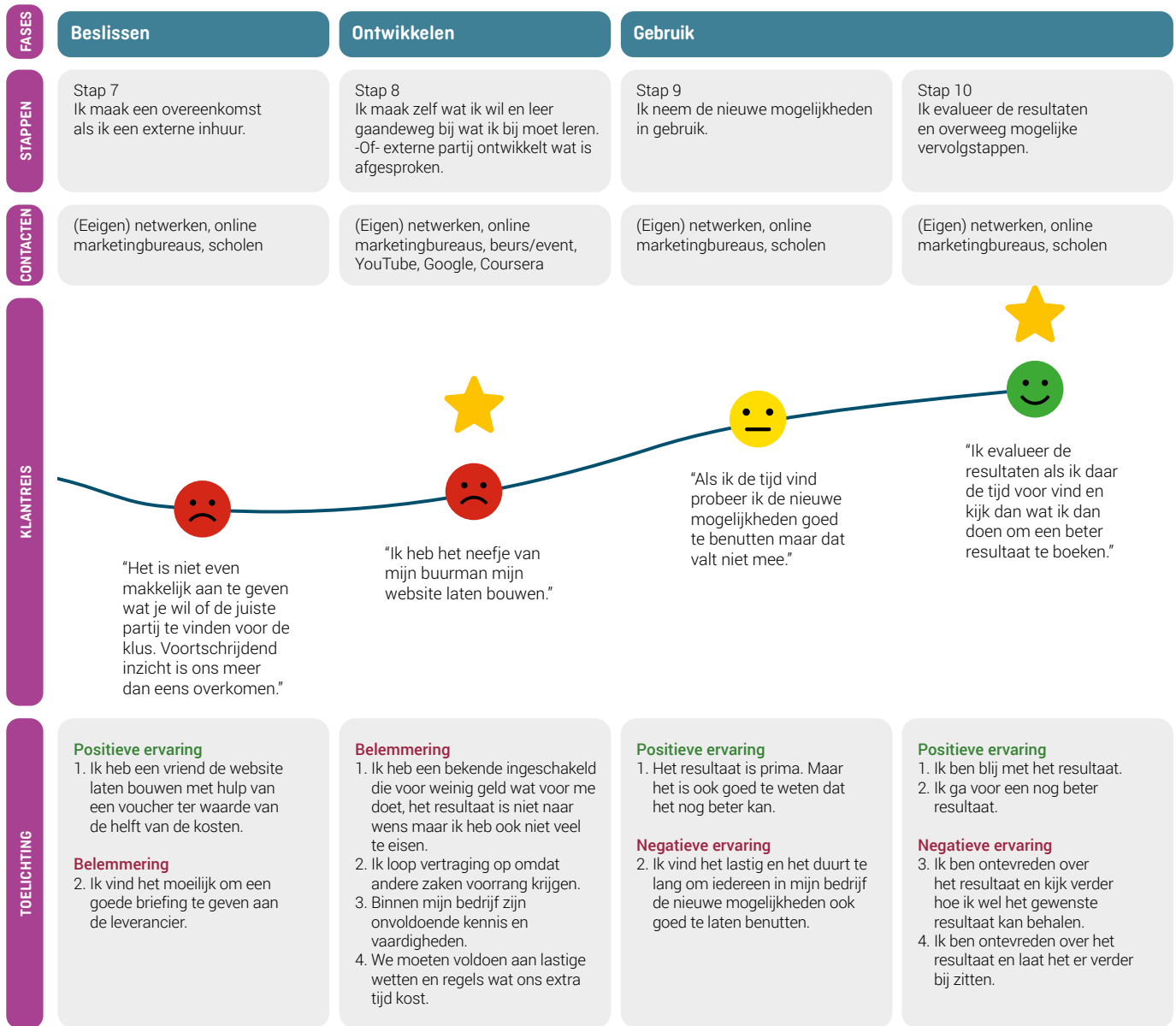
**Toelichting**



vatten het gevoel van de klant samen tijdens en na het nemen van een stap in de klantreis



is een moment van de waarheid. Een moment van de waarheid is een cruciale interactie tussen de (potentiële) klant en de organisatie die een product of dienst wil leveren. Cruciaal omdat het bepalend is voor het doel dat de organisatie wil bereiken (omzet verhogen, nieuwe klanten aantrekken, klanttevredenheid, etc.)



**Toelichting**



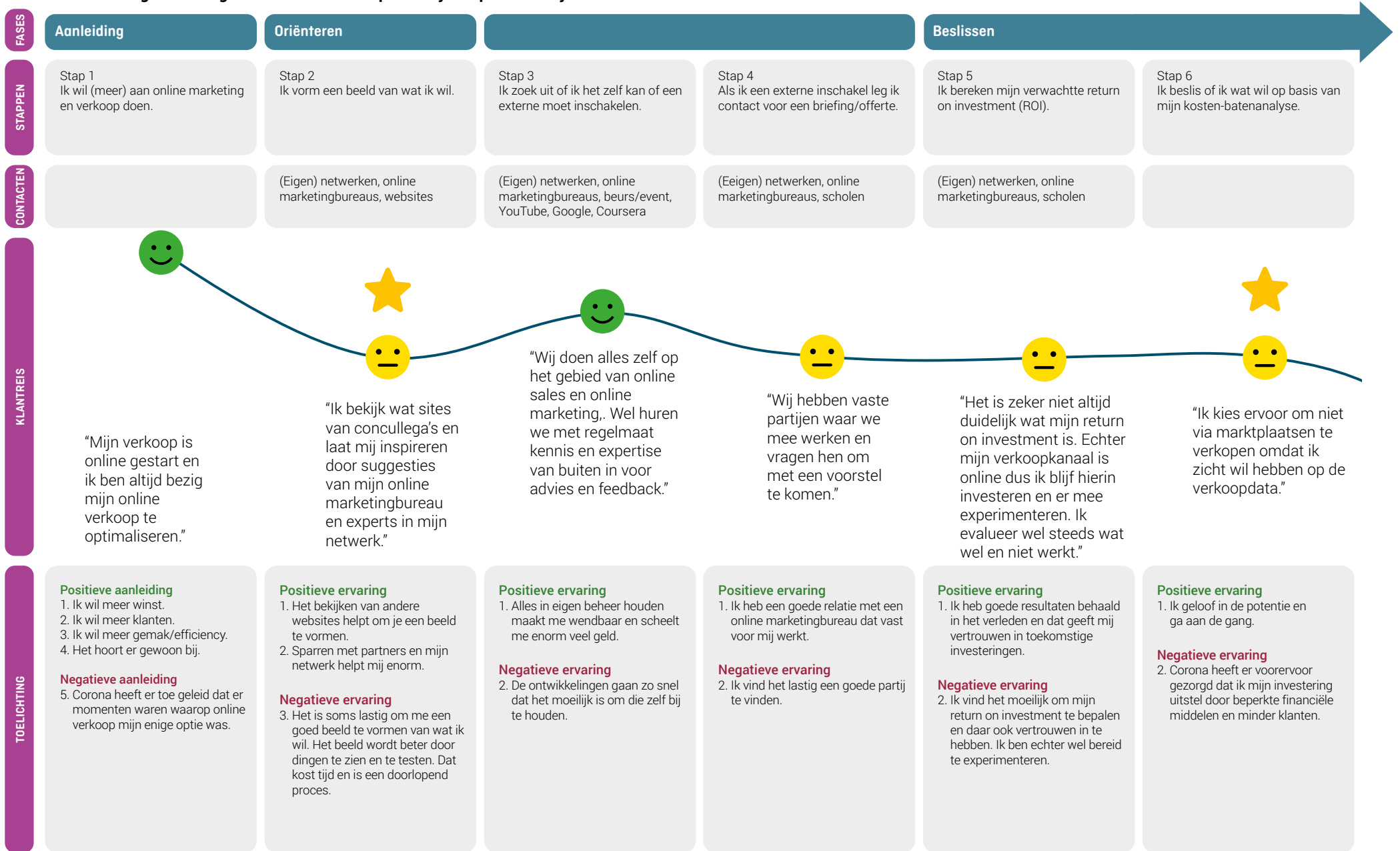
vatten het gevoel van de klant samen tijdens en na het nemen van een stap in de klantreis



is een moment van de waarheid. Een moment van de waarheid is een cruciale interactie tussen de (potentiële) klant en de organisatie die een product of dienst wil leveren. Cruciaal omdat het bepalend is voor het doel dat de organisatie wil bereiken (omzet verhogen, nieuwe klanten aantrekken, klanttevredenheid, etc.)

# Klantreis 'wil wel, kan wel'

Ik ben volledig online begonnen met de verkoop van mijn huidproductenlijn.



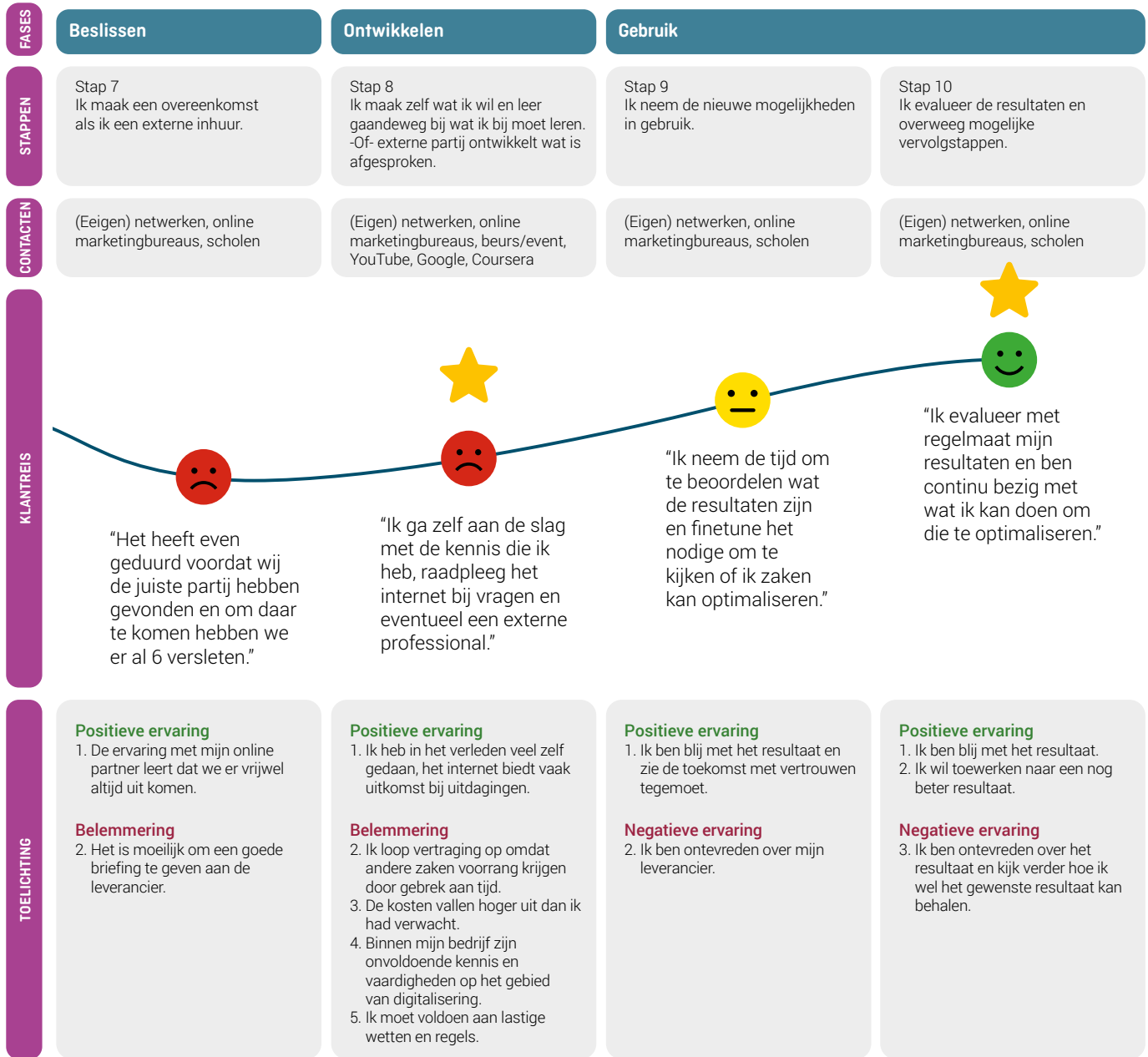
**Toelichting**



vatten het gevoel van de klant samen tijdens en na het nemen van een stap in de klantreis



is een moment van de waarheid. Een moment van de waarheid is een cruciale interactie tussen de (potentiële) klant en de organisatie die een product of dienst wil leveren. Cruciaal omdat het bepalend is voor het doel dat de organisatie wil bereiken (omzet verhogen, nieuwe klanten aantrekken, klanttevredenheid, etc.)



**Toelichting**



vatten het gevoel van de klant samen tijdens en na het nemen van een stap in de klantreis



is een moment van de waarheid. Een moment van de waarheid is een cruciale interactie tussen de (potentiële) klant en de organisatie die een product of dienst wil leveren. Cruciaal omdat het bepalend is voor het doel dat de organisatie wil bereiken (omzet verhogen, nieuwe klanten aantrekken, klanttevredenheid, etc.)

# Dienstverlenende instanties bij digitalisering en hun interactie met mkb'ers

Er zijn verschillende private en publieke partijen waarmee ondernemersgroepen te maken krijgen bij digitalisering. De interviews met die partijen en de ondernemersgroepen, tonen hun onderlinge verwachtingen en de ervaringen met elkaar op dat gebied.

Er is met 16 betrokken private en publieke partijen gesproken: Bovag, Currence, Daar-om.nl – online marketingbureau, Digital Trust Center, Dutch Digital Agency, gemeente Breda, Google Digitale Werkplaats, Hanze Hogeschool, Heuvel Marketing, Innovam, INretail, Metaalunie, MKB-Nederland, provincie Overijssel, Rabobank en Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

## Wat opvalt

- De formule die de doelgroep 'wil wel, kan niet' lijkt te bewegen, is een integrale aanpak met (koude) acquisitie, advies, (gedeeltelijke) financiering als gift om de ondernemer over de streep te trekken, implementatie en langdurige begeleiding (enkele maanden) omdat het resultaat pas laat merkbaar wordt. Een dergelijk traject vergt al snel een investering van 5.000 euro.
- De ondersteuning voor ondernemers is erg versnipperd. Online marketingbureaus en Digitale Werkplaatsen lijken de enige partijen die de integrale aanpak onder één dak hebben.
- De ondernemer denkt niet aan de overheid als hulpverlener bij online verkoop en marketing.





- Overheidspartijen die online marketing en sales willen stimuleren, geven aan moeite te hebben de ondernemer te bereiken.
- Commerciële partijen zoals online marketingbureaus, maar ook de Digitale Werkplaats van Google geven aan dat de doelgroep 'wil wel, kan niet' ook voor hen moeilijk te bereiken is.
- De ondernemer 'wil wel, kan niet' geeft aan een online marketingbureau al snel te duur te vinden. Dat heeft mede te maken met de onzekerheid over wat het oplevert.
- Ondernemers zijn positief over de publieke Digitale Werkplaats. Er wordt nog onderzocht wat de diensten daadwerkelijk hebben opgeleverd in termen van productiviteit.
- De dienstverlenende partijen proberen ondernemers te wijzen op het belang van cybersecurity. De ondernemer is vaak nog amper actief op dit vlak anders dan het beschikken over een wachtwoord, het maken van een back up en het hebben van een 'IT-mannetje' aan wie een en ander wordt uitbesteed. Ondernemers geven aan hier in de nabije toekomst beter mee aan de slag te willen.

# Belangrijkste aanleidingen, drempels en belemmeringen

Doelstelling van dit onderzoek is het snappen van de ondernemer en zijn klantreis naar online marketing en verkoop. Het blootleggen van de verschillende fases hierin en hoe de overheidsdienstverlening daarbij ervaren wordt, zorgt voor belangrijke inzichten.

De aanleidingen om te digitaliseren en de drempels en belemmeringen daarbij zijn in kaart gebracht. Dit alles doormiddel van kwantitatief getoetste kwalitatieve interviews met ondernemers en gesprekken met de meest relevante stakeholders.

## Te veel gemiste kansen

Pas als ondernemers daartoe een concrete aanleiding ervaren, gaan ze aan de slag met nieuwe activiteiten op het gebied van online marketing en sales. De vraag is of ze vervolgens in staat zijn de gewenste stappen ook echt te zetten. Er kan namelijk sprake zijn van één of meerdere drempels en belemmeringen. Drempels zorgen er voor dat nieuw overwogen online marketing- en verkoopactiviteiten niet worden ontwikkeld. Belemmeringen vertragen het proces door het tegen te werken.

Ondernemers verwachten dat vernieuwing op het gebied van online marketing en verkoop vooral meer klanten en omzet oplevert. Daarnaast behoren meer gemak en een betere klantrelatie tot de verwachtingen (KVK, 2021). Toch blijken die vaak onvoldoende motivatie te geven om ervoor te gaan omdat er te veel drempels en belemmeringen worden ervaren. Daardoor laten ondernemers op het gebied van digitalisering nog altijd te veel kansen liggen. Kansen die de Nederlandse economie in het algemeen en de betrokken ondernemingen in het bijzonder een betere toekomst kunnen bieden. Hoog tijd dus om hier iets aan te doen.



## Aanleiding voor online marketing en sales-activiteiten



Bron: KVK (2021). Digitaliseren: wie pakt de kansen?

## De wil is er maar de drempels zijn te hoog

Drempels zijn redenen die ervoor zorgen dat een ondernemer die online marketing en verkoop activiteiten wil realiseren of verbreden, dit uiteindelijk toch niet doet. In de afgelopen drie jaar heeft 23% van de ondernemers stappen overwogen op het gebied van online marketing en verkoop, maar heeft die niet genomen (KVK, 2021).

De belangrijkste drempels zijn:

### 1. Onvoldoende vertrouwen om te investeren

Ondernemers geven aan dat met name de return on investment (ROI) onvoldoende vertrouwen geeft om te investeren. 38% van ondernemers die veranderingen overwogen en die niet hebben doorgevoerd, meldt dat dit komt door een gebrek aan vertrouwen in wat de investering oplevert. Voor komend jaar geeft 25% van de ondernemers de onzekerheid over de ROI als reden op om niet te digitaliseren (KVK, 2021).

### 2. Onvoldoende tijd om het uit te voeren

38% van ondernemers die veranderingen overwogen hebben en die niet doorvoerden, geeft aan dat dit komt door een gebrek aan tijd om dit voor elkaar te krijgen. Andere zaken gaan voor. Vaak zijn dit operationele taken en soms ontwikkelingen waarvan een ondernemer verwacht dat deze meer opleveren dan online marketing en sales. Voor komend jaar geeft 59% van de ondernemers aan te weinig tijd te hebben om veranderingen door te voeren (KVK, 2021).

### 3. Gebrek aan financiële middelen

28% van de ondernemers geeft aan onvoldoende financiële middelen te hebben om te digitaliseren (KVK, 2021). Op basis van de kwalitatieve resultaten blijkt dat voldoende kennis, vaardigheden en tijd veel goed kunnen maken. Als je het digitaliseren immers zelf kan implementeren, hoeft het niet veel te kosten. Daarnaast speelt creativiteit een rol: ondernemers die slim hun netwerk inschakelen kunnen vaak op een betaalbare manier toch stappen zetten op het gebied van online marketing en sales. Voor komend jaar geeft 21% van de ondernemers een gebrek aan financiële middelen als reden op om geen online activiteiten te ontplooiën (KVK, 2021).

### 4. Niet weten hoe het aan te pakken

16% van de ondernemers zegt niet te weten hoe ze moeten beginnen met online marketing- en verkoopactiviteiten (KVK, 2021). Hulp van buiten inschakelen is dan een oplossing maar wordt vaak te kostbaar gevonden. Voor komend jaar geeft 21% van de ondernemers "Ik weet niet hoe ik het moet aanpakken" als reden op om niet te digitaliseren (KVK, 2021).

### 5. Zorgen over cybercriminaliteit

16% van de ondernemers zegt dat angst voor cybercriminaliteit een reden is om van online marketing en sales af te zien. Voor komend jaar wordt die angst nog niet genoemd (KVK, 2021).

## De start is gelukt maar er zijn te veel problemen onderweg

Belemmeringen zijn redenen die ervoor zorgen dat de ontwikkeling, implementatie en uitvoer van online marketing en verkoop bemoeilijkt wordt. Twee op de drie ondernemers die de afgelopen drie jaar initiatieven startten op het gebied van online verkoop en marketing, liepen gaandeweg tegen belemmeringen aan (KVK, 2021).

De belangrijkste belemmeringen die worden ervaren zijn:

### 1. Andere zaken eisen hebben voorrang

Andere zaken die belangrijker zijn en daarom voorrang krijgen, vormen voor 25% van de ondernemers een belemmering (KVK, 2021). De digitaliseringsinitiatieven krijgen onvoldoende prioriteit en de aandacht gaat te veel uit naar andere aspecten van de bedrijfsvoering.

### 2. Onvoldoende kennis en vaardigheden in huis

Gebrek aan kennis en vaardigheden van de ondernemer zelf is voor 24% van de ondernemers een belemmering (KVK, 2021). Gebrek aan kennis en vaardigheden binnen het bedrijf is voor 10% van de ondernemers een belemmering (KVK, 2021).

### 3. De kosten zijn hoger dan verwacht

Dat de kosten van digitalisering vaak hoger blijken dan bij de start verwacht, is voor 20% van de ondernemers een belemmering (KVK, 2021).

### 4. Voldoen aan lastige wetten en regels blijkt (te) moeilijk

Voldoen aan lastige wetten en regels is voor 10% van de ondernemers een belemmering (KVK, 2021). De AVG-regelgeving wordt in dit kader het meest genoemd.

### 5. Inhuur online marketingbureau niet altijd even succesvol

Het inhuren van een externe partij voor diensten op het gebied van online marketing en verkoop zorgt voor de nodige problemen. Zo geeft 6% van de ondernemers aan moeite te hebben met het vinden van de juiste partij, 5% met het vinden van de juiste leverancier, 3% vindt het lastig een goede briefing te geven en 3% is ontevreden over zijn leverancier (KVK, 2021).

## 6. Werkwijze blijkt vaak niet planmatig genoeg

Uit de interviews met ondernemers en stakeholders kwam naar voren dat een aanpak waarbij online marketing en verkoop onderdeel is van het bedrijfsplan het meeste succes heeft. De geïnterviewde online marketingbureaus vinden echter dat die planmatige aanpak in het mkb te vaak ontbreekt. Het kwantitatieve onderzoek bevestigt het beeld: slechts 35% van het micro-mkb geeft aan volgens een plan te digitaliseren (KVK, 2021).

# Verbeterkansen en adviezen

Naast het bieden van inzicht in hoe ondernemers digitaliseren ervaren en wat hen daarin beperkt, is het doel van dit rapport om concrete aanbevelingen en adviezen op te stellen die ondernemers in het micro-mkb vooruit kunnen helpen op dit gebied.

Ten eerste gericht op het verlagen van de vijf belangrijkste drempels voor ondernemers die nu niet starten met online marketing en verkoop of hun bestaande activiteiten niet doorontwikkelen. Maar ook op het voorkomen van de negen belangrijkste belemmeringen die zij gedurende dit proces ervaren. Verbeterkansen en adviezen zijn tot stand gekomen in nauw overleg met de betrokken stakeholders en door ondernemers en experts kritisch te bevragen. In 1-op-1 gesprekken met de stakeholders zijn de gevonden aandachtspunten en verbeterkansen verder aangescherpt.

## Bewustwording en integrale aanpak leidt tot succes

Voordat de verbeteradviezen worden toegelicht rond de drempels en belemmeringen zijn er twee belangrijke algemene verbeteradviezen, namelijk:

- Micro-mkb'ers zijn niet voor niets nog te weinig bezig met online marketing en verkoop. De stimuleringsinitiatieven vanuit de publieke sector worden door de ondernemer nog maar zeer beperkt gevonden. Maak daarom gebruik van bestaande contactmomenten met ondernemers om digitaliseren meer onder de aandacht te brengen.
- Zorg voor een integrale aanpak omdat in de praktijk blijkt dat dit veel vaker tot succes leidt dan gefragmenteerde initiatieven. Met integraal wordt bedoeld het creëren van bewustzijn bij de ondernemer tot en met de daadwerkelijk realisatie in de onderneming. Het is dus van belang dat de ondernemer 'aan de hand' wordt genomen bij alle stappen.



### Voorbeeld

Veel ondernemers komen bij KVK met vragen over wet- en regelgeving en de groei van hun bedrijf. Dat kan een mooie aanleiding zijn om informatie en advies te geven over de kansen van digitaliseren en de hulp die Digitale Werkplaatsen daarbij kunnen bieden.

## Neem drempels weg voor de start

### 1. Onvoldoende vertrouwen om te investeren

Uitdaging/Verbeterkans: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat ondernemers voldoende vertrouwen krijgen in de Return On Investment (ROI) van online marketing en sales activiteiten?

Advies 1.1 Neem in nieuwe initiatieven de ROI zo expliciet mogelijk mee voor ondernemers om de kans te vergroten dat ondernemers gaan investeren.

Advies 1.2 Ondernemers slaan aan op positieve ervaringsverhalen van herkenbare ondernemers. Het zou goed zijn als er een overzicht komt van stimuleringsinitiatieven en een analyse van wat wel en niet werkt. Verken van hier uit hoe positieve ervaringsverhalen effectiever bij ondernemers komen.

Advies 1.3 Ondernemers zijn vaak onbekend met de hulp die de overheid hen kan bieden. Zo valt het werk van de Digitale Werkplaatsen vaak buiten hun vizier, terwijl die juist erg gewaardeerd worden door de ondernemers die er wel gebruik van maken. Ondernemers met behoefte aan steun bij het nemen van een goede investeringsbeslissing (ROI) moeten makkelijker de weg vinden naar de Digitale Werkplaatsen.

### 2. Onvoldoende tijd om het uit te voeren

Uitdaging/Verbeterkans: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat ondernemers voldoende tijd over hebben voor het zetten van stappen op het gebied van online marketing en online sales?

Advies 2.1 Breng het vooruitzicht van tijdswinst door online marketing en verkoop onder de aandacht zoals in advies 1.1. Dit helpt ondernemers bij het prioriteren van hun activiteiten op het gebied van online marketing en verkoop. Partijen als KVK, provincies en brancheverenigingen moeten hier meer nadruk op leggen in hun uitingen. Advies 2.2 Bied ondernemers (betaalbare) mogelijkheden om hun online marketing en sales (deels) uit te besteden. Geef de concrete ondersteuning bij digitalisering van bijvoorbeeld de Digitale Werkplaatsen meer bekendheid.

### 3. Gebrek aan financiële middelen

Uitdaging/Verbeterkans: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat ondernemers voldoende financiële middelen hebben om online marketing en sales door te voeren?

Advies 3.1 Breng de landelijke en regionale investeringssubsidie(s) stevig onder de aandacht bij ondernemers. Maak daarvoor gebruik van hun bestaande contactmomenten met bijvoorbeeld KVK en brancheverenigingen. Denk hierbij aan nieuwsbrieven, online informatie en adviesgesprekken. Breng regionale vouchers specifiek onder de aandacht bij ondernemers uit de betreffende regio.

Advies 3.2 Stel een Investeringsubsidie ter beschikking om digitalisering aantrekkelijker en laagdrempeliger te maken voor ondernemers. Dit kan hen over de streep trekken.

Advies 3.3 Laat de mogelijkheid om gebruik te maken van stimuleringsinitiatieven een langere periode voortduren. Minimaal enkele maanden, om zo ook de ondernemer met weinig tijd de gelegenheid te geven gebruik te maken van het aanbod wanneer het hem past. Daarnaast heeft elke branche een eigen dynamiek. Let daarop bij de timing van de initiatieven. Creëer wel urgentie door bijvoorbeeld te communiceren dat er maar een gelimiteerd aantal plekken beschikbaar is en/of door een einddatum te noemen.

#### **4. Niet weten hoe het aan te pakken**

Uitdaging/Verbeterkans: hoe kunnen we ondernemers voldoende handvatten bieden om online marketing en sales aan te pakken?

Advies 4.1 Help de ondernemer de effectiefste gratis online informatie, advies en cursussen te vinden (denk bijvoorbeeld aan de Digitale Werkplaats van Google). Alle informatie, webinars en tutorials zijn online gratis verkrijgbaar, maar de ondernemer die 'wel wil maar niet kan' moet bij de hand genomen worden om te vinden wat hij zoekt. Laat een organisatie als KVK vanuit haar taken de wegwijzerfunctie vervullen.

Advies 4.2 Creëer echter geen overkill aan informatie en advies over hoe je digitalisering aanpakt. Wijs wel op nieuwe mogelijkheden en optimaliseer de doorverwijzingen zodat ondernemers niet verdwalen in een woud aan informatie maar gerichte stappen aangeboden krijgen.

Advies 4.3 Zorg voor meer maatwerkondersteuning. Met hulp van scans kunnen ondernemers gericht advies krijgen. De ervaring leert dat scans een goed middel zijn om de ondernemer beter te begrijpen. Helaas zijn die niet altijd toereikend. Dus als aanvulling op de scans dient persoonlijk advies breed beschikbaar te zijn. Denk daarbij aan kanalen zoals het KVK Adviesteam en de Digitale Werkplaatsen.

#### **5. Zorgen over cybercriminaliteit**

Uitdaging/Verbeterkans: Hoe kunnen we het schrikbeeld van cybercriminaliteit nuanceren en reduceren zodat ondernemers online marketing en sales durven op te zetten?

Advies 5.1 Breng de klantreis van de ondernemer op het gebied van cybersecurity in kaart en maak een actieplan.

Advies 5.2 Versterk de samenwerking tussen partijen als Digital Trust Center en KVK om ondernemers beter te informeren over risico's en oplossingen. Deel ervaringsverhalen van herkenbare ondernemers over de gevaren van cybercriminaliteit en hoe zij die succesvol hebben bestreden.

## **Vermijd belemmeringen onderweg**

#### **Algemeen advies**

Sommige drempels die ervoor zorgen dat ondernemers niet starten met digitaliseren kunnen ook (pas) na de start van het proces optreden en een probleem worden. Want ook onderweg kan een ondernemer tegen tijdnood of geldgebrek aanlopen of zich afvragen hoe hij het verder moet aanpakken. De eerdergenoemde adviezen 2.1, 2.2 en 4.1 t/m 4.3 bewijzen daardoor ook tijdens het digitaliseringsproces hun nut als het gaat om het wegnemen van belemmeringen.

#### **6. De kosten zijn hoger dan verwacht**

Uitdaging/Verbeterkans: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de kostenbegroting van online marketing en sales vooraf goed wordt ingeschat, zodat onverwacht hogere kosten er niet voor zorgen dat de implementatie stopt of geen vervolg krijgt?

Advies 6.1 Bied als overheid door middel van content en ervaringsverhalen hulp bij het vooraf juist inschatten van de te maken kosten.

#### **7. Voldoen aan lastige wetten en regels AVG**

Uitdaging/Verbeterkans: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de AVG geen of in mindere mate een belemmering vormt?

Advies 7.1 Verduidelijk de AVG-regels in een stappenplan voor ondernemers en zorg dat dit breed onder de aandacht wordt gebracht. Bijvoorbeeld door partijen als KVK en brancheverenigingen op contactmomenten met ondernemers. Momenteel wordt al aan een stappenplan gewerkt voor het voldoen aan de AVG. Dit zal onder andere geplaatst worden op [autoriteitpersoonsgegevens.nl](https://autoriteitpersoonsgegevens.nl).

## **8. Het inhuren van een online marketingbureau is niet altijd even succesvol**

Uitdaging/Verbeterkans: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat het inhuren van een online marketingbureau vaker een succes wordt?

Advies 8.1 Help ondernemers bij het opstellen van een goede briefing voor een onlinemarketing-bureau. Zorg als overheid voor gerichte dienstverlening om ondernemers te helpen bij het bepalen van wat voor hen interessant is.

Advies 8.2 Deel ervaringsverhalen van herkenbare ondernemers en ondersteun ondernemers gericht bij het selecteren van een goed online marketingbureau. Maak daarbij gebruik van succesvolle methodes van andere partijen en landen zoals Singapore.

## **9. Werkwijze is niet planmatig genoeg**

Uitdaging/Verbeterkans: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat ondernemers online marketing en sales meer planmatig, vanuit een strategie, aanpakken?

Advies 9.1 Geef informatie en advies over het belang van een 'online strategie' als onderdeel van het bedrijfsplan. Zorg als overheid voor voldoende handvatten voor ondernemers om hier concreet mee aan de slag te kunnen en werk hierbij samen met brancheverenigingen.

Advies 9.2 Deel ervaringsverhalen van herkenbare ondernemers over het belang van een planmatige aanpak bij het inzetten van meerdere online instrumenten (zoals SEO, SEA of een nieuwsbrief).

## **Tot slot**

Dit adviesrapport wordt aangeboden aan de bestuurders van de betrokken stakeholders voor het in gang zetten van verbetertrajecten ten aanzien van laaghangend fruit en verkenningen naar de complexere adviezen. Het verbeteren van de dienstverlening van de betrokken partijen aan de micro-mkb'ers op het gebied van digitalisering staat hierbij voorop.

Daarnaast zal dit rapport worden gedeeld met de diverse partijen in het ecosysteem dit met als doel om hen de inzichten uit het rapport mee te geven zodat zij hier ook hun voordeel mee kunnen doen in het verbeteren van hun dienstverlening.

Tijdens de afronding van dit rapport is het nieuwe regeerakkoord tot stand gekomen van Rutte IV. In het regeerakkoord is ook aandacht voor digitalisering. Een aan te raden vervolgstap is om de gepresenteerde aanbevelingen en adviezen te bezien in het licht van de ambities in het regeerakkoord.



# Bijlagen

## Bronnenlijst

- [Digital Economy and Society Index \(2021\)](#).
- [MKB-Actieplan \(2020\)](#).
- [Staat van het mkb \(2021\)](#).
- [Accenture \(2021\)](#).
- [Marketingfacts \(2021\)](#).
- [Freshworks \(2021\)](#).
- [Beeproger \(2021\)](#).
- [Rankingmasters \(2021\)](#).
- [Coalitieakkoord 'Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst' \(2021\)](#).
- [Digitalisering: wie pakt de kansen? Online marketing en verkoop \(2021\)](#).
- [Digitalisering in het mkb \(2019\)](#).



Kijk op: [KVK.nl](https://www.kvk.nl)

