

De Adoptie van Internet Marketing door het MKB



D.F. Nix

De Adoptie van Internet Marketing door het MKB

*In een onderzoek naar de invloed van determinanten uit
de DOI en TOE theorieën*

D.F. Nix

Afstudeerscriptie:

D.F. Nix 403636

Erasmus Universiteit Rotterdam

Rotterdam School of Management

PTO MscBA/Drs. Bedrijfskunde

Afstudeercommissie:

Dr. S.A. Rijsdijk (Coach)

Prof. dr. ir. G.H. van Bruggen (Meelezer)

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust volledig bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar verwezen wordt bij de referenties en enkele voetnoten. De inhoud is volledig voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaart in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Met deze scriptie sluit ik de bedrijfskunde opleiding aan de RSM, Erasmus Universiteit af. Het waren twee mooie, intensieve en leerzame jaren. Ik kijk er met veel plezier op terug. De nieuwe kennis en inzichten die ik met deze studie heb opgedaan zijn een welkome aanvulling op mijn accountancy achtergrond. Ik kan vraagstukken nu met behulp van bedrijfskundige concepten in breder perspectief plaatsen. De theoretische verdieping in het doen van onderzoek komt ook uitstekend van pas omdat ik al een poosje als docent in het hoger beroepsonderwijs werkzaam ben en tevens als coach en examinerator optreedt van HBO studenten. Het was ook nuttig om aan de andere kant van de tafel te zitten. Als student in de collegezaal en als afstudeerder werkend aan m'n scriptie. Zo ervaar je zelf weer eens wat er door de student heen gaat tijdens zijn/haar studie.

Toen ik 12 jaar geleden voor het eerst met het fenomeen internet marketing in aanraking kwam raakte ik als financial direct gefascineerd omdat bij internet marketing ook kennis van techniek en statistiek belangrijk is bij het vormgeven en optimaliseren van internet marketing campagnes. Het onderzoek in deze scriptie heeft ook betrekking op internet marketing maar richt zich op de oorzaken van het feit dat de adoptie van internet marketing door het MKB achterblijft. Het is een uitgebreider onderzoek geworden dan ik in de oorspronkelijke opzet van plan was. Ook nu blijkt dat ik de voorkeur geef aan een totaalbenadering bij het oplossen van vraagstukken. De uitgebreide case studies in dit onderzoek sluiten daar wat dat betreft prima op aan. En dat de uitkomsten van deze studie enerzijds theorie-bevestigend zijn maar ook nieuwe inzichten hebben opgeleverd, geeft veel bevrediging. Het was een mooie gelegenheid om de theorie rond adoptie-modellen meer diepgaand te bestuderen. Meer nog dan voorheen ben ik mij ervan bewust dat een goed inzicht in relevante determinanten kan bijdragen aan de succesvolle adoptie van innovaties.

Dank ben ik allereerst verschuldigd aan mijn coach Serge Rijdsdijk. Zijn adviezen en kritische feedback op conceptstukken zijn erg leerzaam en nuttig geweest. De meelezers Gerrit van Bruggen heeft me bij de start van de scriptie op het juiste spoor gezet met zijn tips over adoptie-modellen. De acht bedrijven waar ik de case studies heb uitgevoerd zijn uiteraard onmisbaar geweest voor dit onderzoek. Ik dank de geïnterviewden voor de interessante en openhartige gesprekken. Het is natuurlijk geweldig dat ik vanuit mijn werkgever AVANS Hogeschool gefaciliteerd ben om deze studie te volgen. Zonder het beschikbaar stellen van studietijd zou het niet mogelijk zijn geweest om 'alles' uit de bedrijfskunde opleiding te halen.

Mijn kinderen, familie, vrienden en collega's zijn erg belangrijk geweest met hun steun en aanhoudende interesse in de voortgang van de scriptie. Dank allemaal! En zeker niet in de laatste plaats spreek ik mijn dank uit aan mijn partner Anita Harhangi. Voor haar support, hulp en geduld als ze bezig was met de redactie en opmaak van conceptstukken. Haar enthousiasme voor studeren is een extra stimulans voor me geweest en heeft bijgedragen aan een plezierige studietijd.

Waalwijk, 18 september 2015
Dick Nix

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Inhoudsopgave	4
Lijst van afbeeldingen en tabellen	7
Lijst met afkortingen	8
Samenvatting	9
1 Aanleiding	10
2 Introductie op de probleemstelling	12
3 Probleemstelling en onderzoeksvragen	14
3.1 Probleemstelling.....	14
3.2 Doelstelling	14
3.3 Leeswijzer	15
4 Literatuuronderzoek	16
4.1 Kleine en middelgrote ondernemingen.....	16
4.2 Internet marketing	17
4.2.1 Internet marketing in de context van E-Business.....	17
4.2.2 Communicatietechnieken	18
4.3 Adoptiemodellen	19
4.4 DOI model	20
4.4.1 De centrale begrippen	20
4.4.2 Rate of Adoption of Innovations	21
4.4.3 Adoptiecategorie I: Gepercipieerde attributen van innovaties	22
4.4.4 Adoptiecategorie II: Type innovatie besluit.....	24
4.4.4.1 Besluitvormingsproces	24
4.4.4.2 Kennisfase	25
4.4.4.3 Overtuigingsfase	25
4.4.4.4 Besluitfase	25
4.4.4.5 Conclusies en toepassing op adoptieonderzoek internet marketing	26
4.4.5 Adoptiecategorie III: De communicatiekanalen	26
4.4.6 Adoptiecategorie IV: Het sociale systeem	27

4.4.7 Adoptie categorie V: De veranderingsagent	27
4.4.8 Innovativiteit van organisaties	27
4.4.9 Conclusie	28
4.5 TOE model	28
4.5.1 Organisatie context	29
4.5.2 Technologische context	31
4.5.3 Omgeving	31
4.5.4 Besluitvorming rond technologische innovaties	33
4.5.5 Conclusie	33
4.6 Onderzoeksmodel	34
5 Onderzoeksontwerp en methodologie	36
5.1 Onderzoeksstrategie	36
5.2 Onderzoeksmethodologie	36
5.2.1 Literatuurstudie	36
5.2.2 Case studies	37
5.2.3 Interviews	37
5.2.4 Desk research	39
5.2.5 Onderzoekspopulatie	39
5.2.6 Data-analyse	40
5.3 Kwalitatieve criteria	40
5.3.1 Objectiviteit en betrouwbaarheid	41
5.3.2 Validiteit	41
5.3.3 Generaliseerbaarheid	41
6 Empirisch onderzoek	42
6.1 Inleiding	42
6.2 Overzicht van de verkregen interviewdata	42
6.3 Analyse van de interviewdata	44
6.3.1 Analyses per bedrijf	44
6.4 Geïdentificeerde determinanten	48
6.4.1 Determinanten van de initiële adoptie van internet marketing	48
6.4.2 Determinanten die de adoptie in de tijd hebben beïnvloed	48
6.4.3 Determinanten die positief correleren met de adoptie van internet marketing	49
6.4.3.1 Toelichting op de tabel	50

6.4.3.2 Organisatiekenmerken	50
6.4.3.3 Omgevingsfactoren	52
6.4.3.4 Gepercipieerde attributen.....	53
6.4.3.5 Conclusie ten aanzien van de correlatie.....	53
6.5 Bevindingen in relatie tot het DOI en TOE model	54
7 Discussie en beperkingen van dit onderzoek	55
7.1 Nieuwe inzichten	55
7.1.1 Relevante determinanten voor adoptie van internet marketing	55
7.1.2 Organisatieaspecten.....	55
7.1.3 Omgevingsfactoren	59
7.1.4 Gepercipieerde attributen van internet marketing.....	59
7.1.5 Conclusies in relatie tot het DOI en TOE model	60
7.2 Implicaties voor de praktijk	61
7.3 Beperkingen	61
7.3.1 Generaliseerbaarheid	62
7.3.2 Vervolgonderzoek	62
7.4 Afsluiting.....	63
Bibliografie	64
Bijlagen	68
Bijlage 1: Interviewvragen	69
Bijlage 2: Lijst van geïnterviewden	73
Bijlage 3: Interviewverslagen	74

Lijst van afbeeldingen en tabellen

Afbeeldingen

- Afbeelding 1: Internet Marketing in de Context van E-Business
- Afbeelding 2: Online and Offline Communication Techniques for E-Commerce (Chaffey 2011)
- Afbeelding 3: Variables Determining the Rate of Adoption of Innovations (Rogers 2003)
- Afbeelding 4: A model of 5 Stages in the Innovation Decision Proces (Rogers 2003)
- Afbeelding 5: Technology, Organization, and Environment Framework (Tornatzky and Fleischer 1990)
- Afbeelding 6: Onderzoeksmodel Adoptie van Internet Marketing

Tabellen

- Tabel 1: Definitie Micro, Kleine en Middelgrote Ondernemingen (Europese Commissie 2003)
- Tabel 2: Definities van 'Perceived Attributes of Innovations' en relationship on 'Rate of Adoption of Innovations' (Rogers 2003)
- Tabel 3: Kenmerken van onderzochte bedrijven, geanonimiseerd
- Tabel 4: Overzicht van verkregen interviewdata, geanonimiseerd
- Tabel 5: Determinanten die bij meerdere onderzochte bedrijven een positief correleren met de mate van adoptie van internetmarketing
- Tabel 6: Lijst van geïnterviewde personen, geanonimiseerd

Lijst met afkortingen

DOI: Diffusion of Innovations

EDI: Electronic Data Interchange

IM: Internet Marketing

IS: Informatie Systemen

IT: Information Technology

MKB: Midden en Klein Bedrijf

PMC: Product Markt Combinatie

PR: Public Relations

TOE: Technology, Organizational en Environment

USP: Unique Selling Point

Samenvatting

Dit onderzoek heeft tot doel gehad om te achterhalen welke factoren de adoptie van internet marketing (IM) door het MKB beïnvloeden. De aanleiding hiervoor is het gegeven dat uit studies blijkt dat het MKB ten opzichte van grotere bedrijven achterloopt met de adoptie van IM.

Uit de literatuurstudie blijkt dat veel onderzoek is gedaan naar de adoptie van informatietechnologie (IT), E-Business en gerelateerde onderwerpen maar nog nauwelijks naar de adoptie van IM. In die onderzoeken wordt gebruik gemaakt van adoptiemodellen die veel determinanten onderscheiden die een rol kunnen spelen bij de adoptievraagstukken. De uitkomsten van bestaande studies die gebaseerd zijn op de adoptiemodellen 'Diffusion of Innovation' (DOI) en 'Technology, Organizational en Environment' (TOE) geven een verschillend beeld voor wat betreft de richting en de mate van invloed die bij determinanten wordt vastgesteld op de adoptie van IT, E-Business en gerelateerde onderwerpen.

Voor het empirisch onderzoek bij acht kleine en middelgrote bedrijven zijn een aantal determinanten geselecteerd uit het DOI en TOE model. De invloed van deze determinanten op de adoptie van IM bij deze bedrijven is via case studies vastgesteld.

Deze studie heeft de volgende inzichten opgeleverd:

- De factoren relatief voordeel en compatibiliteit van IM blijken in veel cases belangrijk te zijn voor de adoptie van IM.
- Voor de determinanten die onderdeel zijn van de categorie omgevingsfactoren: concurrentie, druk vanuit klanten en druk vanuit de branche is eveneens een samenhang vastgesteld met de adoptie van IM.
- Voor wat betreft de invloed van organisatiekenmerken blijken alleen de determinanten organisatiecultuur en kennis van de mogelijkheden van IM bij veel van de onderzochte bedrijven van betekenis te zijn. Hierbij valt op dat de factor kennis een belangrijke rol heeft gespeeld en ook van invloed is op het gepercipieerde voordeel en de gepercipieerde complexiteit van IM.

Deze uitkomsten zijn voor de theorievorming interessant omdat ze inzicht geven in de invloed van de determinanten voor specifiek de adoptie van IM. De determinant kennis heeft minder aandacht gehad in bestaande adoptieonderzoeken terwijl die volgens dit onderzoek juist belangrijk blijkt te zijn. Dit kan voor wetenschappers aanleiding zijn om vervolgonderzoek te doen. Bedrijven kunnen deze nieuwe inzichten gebruiken bij het uitstippelen van hun (marketing-) strategie. De overheid kan de bevindingen gebruiken bij het bepalen van beleid met betrekking tot het MKB.

1 Aanleiding

Deze studie richt zich op de adoptie van internet marketing (IM) door middelgrote en kleine bedrijven. IM en online marketing zijn synoniemen en zien op marketing via het web (Chaffey 2011). Hierbij kan worden gedacht aan het gebruik van zoekmachine marketing, online PR, online partnerships, interactief adverteren, email marketing, website optimalisatie en social media, met het doel de verkoop van producten en diensten van een onderneming te stimuleren. De adoptie van IM kan worden omschreven als het besluit om IM in de bedrijfsstrategie van een onderneming op te nemen.

De aanleiding voor deze studie is het feit dat nog nauwelijks onderzoek is gedaan naar de adoptie van IM door bedrijven (Chen en Holsapple 2013) en -terwijl het gebruik van IM sterk toeneemt- veel bedrijven de mogelijkheden die dit biedt, nog niet benutten. Dit licht ik hieronder toe.

De IM instrumenten zoekmachine marketing, online PR, en interactief adverteren worden steeds vaker ingezet. Dit blijkt uit het feit dat de advertentie-inkomsten van technologiebedrijven die een platform bieden voor deze manieren van IM, sterk groeit. Ter illustratie: in 2013 zijn de advertentie-inkomsten van GOOGLE, Facebook en Twitter gestegen met resp. 16%, 54% en 110% (Google 2014) (Facebook 2014) (Twitterinc 2014). Onderzoek van het CBS en de Europese Commissie laat zien dat minder dan 50% van de bedrijven gebruik maakt van Social Media zoals Facebook, Twitter en LinkedIn, als marketing instrument en dat dit percentage daalt naarmate de onderneming kleiner in omvang is, (CBS 2014), (European Commission 2014).

Het belang voor ondernemingen om na te denken over het gebruik van internet en kansen te benutten is evident. Al in 2001 schrijft Michael Porter in zijn artikel 'Strategy and the Internet' dat het internet leidt tot meer transparantie en prijsconcurrentie en daarmee primair de 'profitability' ondermijnt van bedrijven. De auteur stelt tevens dat internet onderdeel moet zijn van de strategie van ondernemingen en dat het juiste gebruik een competitief voordeel kan opleveren.

Niet tijdig inspringen op deze ontwikkeling kan grote gevolgen hebben voor de continuïteit van ondernemingen. Zo wordt het faillissement van bijvoorbeeld OAD Reizen, Free Record Shop en de Harense Smit (deels) toegeschreven aan het niet tijdig inspelen op de mogelijkheden die het internet biedt. Aan de andere kant zien we relatief jonge bedrijven als Bol.com en Cool Blue succesvol zijn met hun activiteiten op het web.

De vraag komt op wat de achterliggende oorzaken zijn van het achterblijven van de adoptie van IM door bedrijven en wat de reden is dat kleinere ondernemingen een achterstand hebben op grotere bedrijven.

IM is onderdeel van E-Business en meer in het bijzonder de E-Commerce activiteiten van een onderneming (Chaffey 2011). Hoewel er al veel onderzoek is gedaan naar de adoptie van E-Business, E-Commerce, websites en Electronic Data Interchange (EDI) (Oliveira en Martins 2011), is dat niet het geval voor specifiek IM.

In een recent literatuur review van 219 adoptiestudies van E-Business door Chen en Holsapple (2013) blijkt namelijk dat in 32% van de onderzoeken E-Business in zijn algemeenheid het onderwerp is geweest en in slechts 2,3% van de gevallen specifiek IM.

Bestaande adoptie-onderzoeken zijn gebaseerd op verschillende adoptie theorieën. Het model: Diffusion of Innovation (DOI) van Rogers (2003) en het Technology Organization and Environment framework (TOE) van Tornatzky en Fleischer (1990) zijn twee veel gebruikte raamwerken. Deze concepten onderscheiden veel factoren die van invloed kunnen zijn op de adoptie van innovaties. Zo zijn de eigenschappen van innovaties belangrijk. Hierbij denken we aan bijvoorbeeld het relatieve voordeel en complexiteit van de innovatie. Maar de modellen bevatten ook andere adoptiefactoren zoals organisatiekarakteristieken van een bedrijf en omgevingsfactoren zoals concurrentie intensiteit en marktdynamiek.

In deze studie zijn eerst op basis van literatuuronderzoek determinanten uit het DOI en TOE model geselecteerd die de adoptie van IM zouden kunnen verklaren. Deze variabelen zijn vervolgens gebruikt in case studies bij een selectie van bedrijven die IM in meerdere en in mindere mate hebben geadopteerd. Een analyse en vergelijking van de cases heeft inzichten opgeleverd die kunnen worden gebruikt om de adoptie van IM bij het MKB te bevorderen en te faciliteren, uiteraard daar waar het gebruik van IM zinvol wordt geacht.

2 Introductie op de probleemstelling

In dit onderzoek wordt gepoogd te achterhalen wat de belangrijke determinanten zijn van de adoptie van IM door middelgrote en kleine bedrijven. In de afgelopen decennia zijn diverse adoptiemodellen ontwikkeld die het gebruik van nieuwe technologieën binnen organisaties proberen te verklaren. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen modellen die de adoptie op 'User Level' en op 'Firm Level' trachten te verklaren. Bij een benadering op 'Firm Level' ligt de focus op het verklaren van de adoptie door organisaties en bij 'User Level' is de aandacht gericht op de individuele gebruikers (Oliveira en Martins 2011, Rogers 2003).

Een voorbeeld van een adoptiemodel die het vraagstuk op 'User Level' benadert is het Technology Acceptance Model (TAM). Dit model is in 1989 ontwikkeld door Davis (1989) en bevat twee factoren die van invloed zijn op de mate waarin gebruikers de intentie hebben om nieuwe technieken te gebruiken ('Intention to Use'). Het betreft 'Perceived Usefulness' en 'Perceived Ease of Use'. Latere onderzoeken van Venkatesh en Davis en Venkatesh en Hillol leveren meer determinanten op die correleren met 'Perceived Ease of Use', 'Perceived Usefulness' en 'Intention to Use'. (Venkatesh en Davis 2000, Viswanath en Hillol 2008).

Het boek *Diffusion of Innovations* (DOI) van Rogers, waarvan de eerste druk in 1962 verscheen en de vijfde druk 2003, kan worden gezien als het fundament onder de theorievorming rond adoptievraagstukken. In dit werk worden concepten beschreven met betrekking tot diffusie en adoptie van innovaties. Het levert variabelen op die van invloed zijn op de adoptiesnelheid. Het TOE model (Tornatzky en Fleischer 1990) borduurt hierop voort en maakt onderscheid tussen de contexten Technology, Organization en Environment. In beide modellen wordt het adoptievraagstuk op 'Firm Level' benaderd.

In deze studie is gebruik gemaakt van de inzichten die kunnen worden ontleend aan het DOI en het TOE model omdat die het adoptievraagstuk van innovaties op 'Firm Level' benaderen. Bij deze theorieën wordt niet alleen rekening gehouden met factoren die op user level een rol kunnen spelen maar gaat de aandacht ook uit naar organisatiekenmerken en de externe omgeving van de onderneming. IM is gericht op de communicatie van het bedrijf met de omgeving, dus het is nuttig om organisatieaspecten en omgevingsfactoren bij het onderzoek te betrekken. In een aantal studies is het belang hiervan voor de adoptie van E-Business al aangetoond: bijvoorbeeld voor organisatiekenmerken: (Jeyaraj, Rottman en Lacity 2006) en voor de 'invloed van klanten' (Ching en Ellis 2004).

Op basis van het literatuuronderzoek is vastgesteld dat -hoewel er al veel onderzoek is gedaan naar de adoptie van E-Business gerelateerde onderwerpen- het niet mogelijk is om op basis van de bestaande onderzoeken algemene uitspraken te doen of (categorieën van) adoptiefactoren in meer of mindere mate relevant zijn voor E-Business gerelateerde innovaties en IM in het bijzonder.

Uit de literatuur blijkt dat geconstateerde samenhangen tussen specifieke adoptiefactoren en de onderzochte innovaties regelmatig verschillen zowel qua richting als de mate van correlatie. Een illustratie is de conclusie van Burke (2005) dat grotere organisaties innovatiever zijn en sneller innovaties adopteren dan kleinere. In een onderzoek van Alshamaila, Savvas en Feng (2013) wordt juist een omgekeerd verband geconstateerd. Een tweede voorbeeld is de samenhang tussen het relatieve voordeel van een E-Business innovatie en de adoptie. Soms wordt een positieve samenhang aangetoond (Al-Qirim 2005) terwijl in een andere studie geen relevante correlatie wordt geconstateerd (Ramdani, Kawalek en Lorenzo 2009).

Voor de regelmatig tegenstrijdige uitkomsten zijn een aantal oorzaken aan te wijzen:

- In veel studies wordt E-Business als 1 innovatie gezien. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de literatuur reviews van Oliveira en Martins (2011) en Chen en Holsapple (2013). E-Business is eigenlijk een verzamelbegrip van een veelheid aan innovaties zoals EDI, E-Procurement, E-Commerce systemen, websites, webshops en IM. Het is niet juist om deze verschillende innovaties als homogeen te zien en te veronderstellen dat de invloed van adoptiefactoren gelijk is voor alle types (Parker en Castleman 2009). Uitkomsten van onderzoeken zijn dus onderling niet of beperkt vergelijkbaar.
- In adoptie studies wordt steeds een beperkt aantal adoptiefactoren onderzocht en worden vele andere buiten beschouwing gelaten. Vaak ligt in onderzoeken de nadruk op adoptiekenmerken van de innovatie zelf, zoals relatief voordeel en complexiteit (Al-Qirim 2005, Ching en Ellis 2004, Rogers 2003). Andere elementen van het DOI concept van Rogers, zoals de invloed van het besluitvormingsproces en organisatiekenmerken van de bedrijven komen niet of beperkt aan bod. Het is in de deelonderzoeken dus de vraag in hoeverre niet onderzochte factoren van invloed zijn geweest op de adoptie van de innovatie en/of op de wel in de studie betrokken adoptiefactoren.

Verder blijkt dat adoptieonderzoeken naar E-Business tot dusverre overwegend kwantitatief van aard zijn geweest (Rogers 2003, Chen en Holsapple 2013) waardoor een diepere analyse naar achterliggende oorzaken van constatering niet mogelijk is.

Omdat de uitkomsten van adoptieonderzoeken naar E-Business en gerelateerde onderwerpen wisselende en soms tegenstrijdige uitkomsten geven en er slechts zeer beperkt onderzoek is gedaan naar de adoptie van specifiek IM, kunnen op voorhand geen algemene uitspraken worden gedaan over relevante en minder relevante adoptiefactoren van IM. Het is derhalve interessant om te onderzoeken in hoeverre adoptiefactoren uit het TOE en DOI model de adoptie van IM bij het MKB verklaren. In dit onderzoek wordt met behulp van casestudies bij bedrijven nagegaan wat de invloed is van een aantal voor de adoptie van IM relevant veronderstelde variabelen. Dit kwalitatieve onderzoek biedt de mogelijkheid om meer diepgaande analyses uit te voeren naar de achterliggende oorzaken (het 'waarom' en 'wanneer') van constatering dat bepaalde determinanten meer of minder invloed hebben. Dit laatste is gewenst omdat bestaande overwegend kwantitatieve onderzoeken naar E-Business adoptie geen verklaring geven voor aangetroffen causale richting en relevantie van adoptiedeterminanten.

3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk worden de probleemstelling en de onderzoeksvragen geformuleerd in relatie tot de doelstelling van deze studie. De leeswijzer verschaft inzicht in de opbouw van dit onderzoeksverslag.

3.1 Probleemstelling

De probleemstelling luidt als volgt:

Wat zijn determinanten van de adoptie van internet marketing door het MKB?

Deze vraagstelling is met de volgende onderzoeksvragen geoperationaliseerd:

- Wat wordt verstaan onder IM en uit welke elementen bestaat het?
- Welke determinanten kunnen worden ontleend aan de adoptiemodellen?
- Van welke determinanten mag worden verwacht dat die de adoptie van IM beïnvloeden?
- Hoe beïnvloeden deze determinanten de adoptie van IM in de praktijk?

Deze vragen zijn beantwoord aan de hand van een literatuurstudie naar de onderwerpen IM en adoptiemodellen voor nieuwe technologieën en een praktijkonderzoek bij MKB ondernemingen. Op basis van de literatuurstudie zijn determinanten geselecteerd die naar verwachting van invloed zijn op de adoptie van IM. Aan de hand van casestudies bij acht bedrijven is in de praktijk getoetst of en hoe deze determinanten correleren met de mate van adoptie van IM. Dit is gedaan aan de hand van semigestructureerde interviews en desk research. De uitkomsten van de casestudies zijn met elkaar vergeleken en via een analyse is gezocht naar samenhangen. Ten slotte zijn conclusies getrokken over de toepasselijkheid van de onderscheiden determinanten sec als ook in hun onderlinge samenhang. Hierbij zijn aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek.

3.2 Doelstelling

Dit onderzoek poogt meer inzicht te verschaffen in factoren die de mate van adoptie van IM door middelgrote en kleine bedrijven bepalen. Het MKB kan hiervan profiteren bij het uitstippelen, uitwerken en uitvoeren van haar strategie. Deze studie levert tevens een bijdrage aan de theorievorming rond adoptiemodellen aangezien:

- er nauwelijks onderzoek is gedaan naar de adoptie van IM;
- deze studie door haar kwalitatieve opzet meer informatie geeft over de invloed van adoptiefactoren vergeleken met bestaande overwegend kwantitatieve studies;

- de uitkomsten van bestaande onderzoeken geen eenduidig beeld geven qua causaliteit en relevantie van adoptiefactoren in relatie tot E-Business gerelateerde innovaties.

3.3 Leeswijzer

Deze scriptie bestaat uit zeven hoofdstukken.

In het eerste hoofdstuk bevat een toelichting op de aanleiding en de motivatie voor deze studie naar het gebruik van IM door het MKB.

In het tweede hoofdstuk zijn de bevindingen naar aanleiding van de literatuurstudie gepresenteerd en is de invloed daarvan op de in hoofdstuk drie geformuleerde probleemstelling en onderzoeksvragen beschreven.

In het vierde hoofdstuk zijn de resultaten van het literatuuronderzoek naar IM-instrumenten en de determinanten in het DOI en TOE model genoteerd en geanalyseerd aan de hand van bestaande studies. Hieruit zijn vervolgens conclusies getrokken en is een keuze gemaakt voor de determinanten die in het empirisch onderzoek zijn betrokken. Dit is gevisualiseerd in het onderzoeksmodel.

Hoofdstuk vijf bevat de motivatie voor de keuze van de onderzoeksstrategie en de gevolgde methodologie bij de literatuurstudie en het empirisch onderzoek. Hierbij is tevens ingegaan op de gevolgen van deze keuzes voor de kwalitatieve criteria van dit onderzoek.

In hoofdstuk zes is het verloop van het veldonderzoek en de verwerking en analyse van de verkregen data toegelicht. Het tweede deel van dit hoofdstuk bevat analyses van de individuele cases en een overzicht van de geïdentificeerde determinanten die volgen uit het vergelijken van cases in hun onderlinge samenhang. Dit wordt afgesloten met een conclusie over de invloed van de verschillende determinanten op de adoptie van IM door de onderzochte bedrijven.

Het laatste hoofdstuk bevat een reflectie op het onderzoek en de onderzoeksresultaten. Hierbij worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de betekenis van de onderzoeksresultaten voor het MKB en de overheid.

4 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op een aantal deelvragen in het onderzoek. Nadat de onderzoeksgroep is bepaald, is het onderzoeksonderwerp IM gedefinieerd en omschreven wat dit begrip omvat. Het tweede deel van het hoofdstuk bevat een weergave van de stand van zaken rond de theorievorming over adoptiemodellen voor innovaties. De onderscheiden determinanten zijn besproken aan de hand van bestaande onderzoeksresultaten naar de adoptie van E-Business en gerelateerde onderwerpen. Op basis hiervan zijn de voor dit onderzoek relevante factoren geselecteerd en is een conceptueel kader geschetst.

4.1 Kleine en middelgrote ondernemingen

Deze studie richt zich op het MKB in Nederland. De Europese Commissie een indeling in micro, kleine en middelgrote ondernemingen. Indelingscriteria zijn omzet, aantal personeelsleden en balanstotaal. De waarden van de criteria zijn sinds 2003 als volgt:

	Omzet	Balanstotaal	Personeelsleden
Micro	<=€ 2 mio	<=€ 2 mio	< 10
Klein	<=€ 10 mio	<=€ 10 mio	< 50
Middelgroot	<=€ 50 mio	<=€ 43 mio	< 250

Tabel 1: Definitie Micro, Kleine en Middelgrote Ondernemingen (Europese Commissie 2003)

Toepassing

Bij de indeling in een categorie geldt dat het aantal personeelsleden in combinatie met een van de twee andere criteria (omzet of balanstotaal), niet overschreden mag worden. Op deze wijze wordt bij de categorisering rekening gehouden met meer en minder arbeids- en kapitaalsintensieve bedrijfsactiviteiten.

Het aantal personeelsleden betreft het aantal 'annual work units', wat betekent dat part-time dienstverbanden en werkrelaties die niet het gehele jaar hebben geduurd, naar rato meetellen.

Bedrijven die bij dit onderzoek naar de adoptie van IM zijn betrokken betreffen zowel micro, kleine als middelgrote ondernemingen.

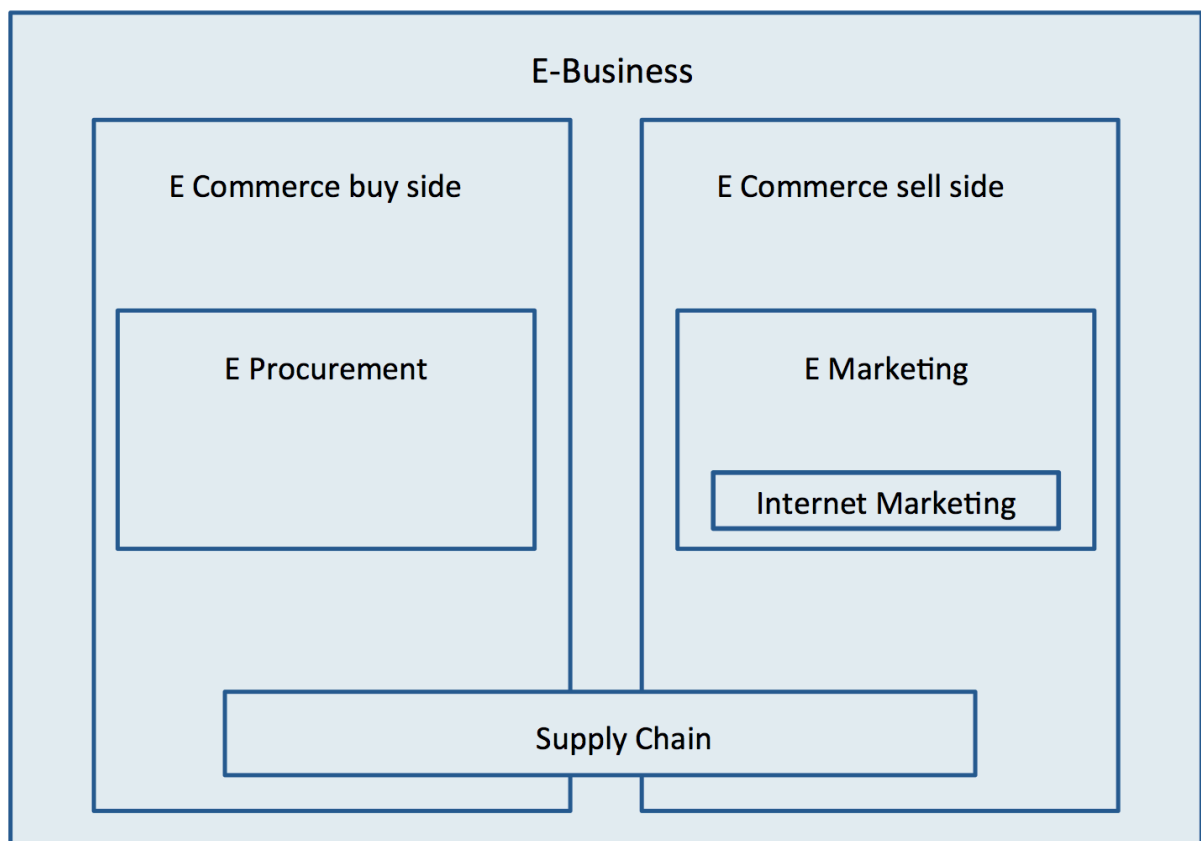
4.2 Internet marketing

IM is het stimuleren van de verkoop met behulp van communicatie via het web (Chaffey 2011). In deze paragraaf wordt IM eerst in de context van de E-Business activiteiten van een onderneming geplaatst en daarna beperkt uitgewerkt naar de aard van de IM-communicatietechnieken.

Het gaat hierbij om een overzicht te schetsen van de mogelijkheden die IM biedt en niet om een inhoudelijke bespreking van de onderscheiden technieken, aangezien in deze studie de focus ligt op het adoptievraagstuk. In het veldonderzoek wordt bij de onderzochte ondernemingen nagegaan welke technieken van IM bewust wel en bewust niet worden gebruikt omdat de toegevoegde waarde van IM niet voor alle bedrijven even groot hoeft te zijn en een bewuste keuze om IM-instrumenten niet te gebruiken een nuancering in de analyses mogelijk maakt.

4.2.1 Internet marketing in de context van E-Business

IM is onderdeel van de E-Business activiteiten van een onderneming en kan als volgt worden gevisualiseerd:



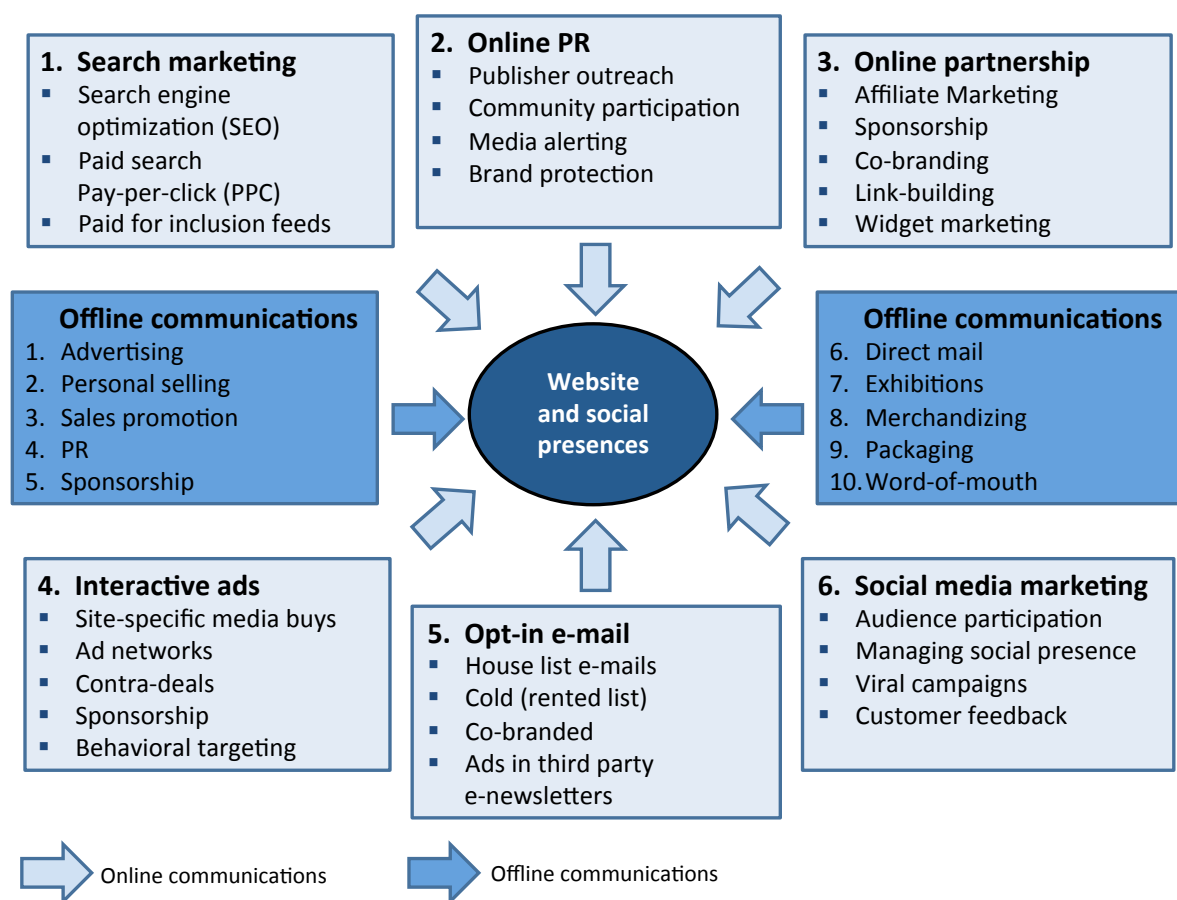
Afbeelding 1: Internet Marketing in de context van E-Business

Toelichting

Een bedrijf formuleert eerst een E-Business strategie op basis van haar bedrijfsstrategie. De E-Business strategie bevat de elementen: 'E-Commerce buy side' die betrekking heeft op de digitalisering van het inkoopproces en 'E-Commerce sell side' die is gericht op het verkoopproces. De supply chain loopt hier doorheen. E-Procurement betreft de digitalisering van de informatie-uitwisseling en het management rondom het inkoopproces. E-Marketing (of Digitale Marketing) richt zich op marketing via het web of andere digitale media zoals radio en televisie (Chaffey 2011). IM maakt daar onderdeel van uit en heeft betrekking op de activiteiten die via het web lopen. IM omvat een aantal communicatietechnieken.

4.2.2 Communicatietechnieken

Chaffey en Smith (2008) beschrijven zes online communicatietechnieken voor E-Commerce. Deze zijn door de auteurs in onderstaand schema samengevat.



Afbeelding 2: Online and Offline Communication Techniques for E-Commerce (Chaffey 2011)

Toelichting

Sinds de komst van Social Media is niet alleen de website ('Website' in het schema) het visitekaartje van de onderneming op het web, maar profileert een onderneming zich ook via diverse Social Media platforms zoals Facebook, Twitter, LinkedIn, fora en blogs ('Social Presences' in het schema).

De traditionele offline communicatie omvat onder meer het plaatsen van advertenties in bijvoorbeeld kranten en tijdschriften, persoonlijke verkoop, PR en het versturen van direct mail.

De online communicatie is verdeeld in zes categorieën die hieronder kort worden toegelicht:

- Search Marketing omvat de optimalisatie van de website zodat deze een goede positie inneemt in de natuurlijke zoekresultaten als een internetgebruiker bepaalde zoektermen invoert. Hieronder valt tevens het adverteren op de zoekmachinepagina.
- Online PR betreft activiteiten om nieuws en wetenswaardigheden over de onderneming onder de aandacht te brengen via bijvoorbeeld Social Media platforms, op specifieke blogs en in fora. Dit met het doel aandacht te krijgen voor het bedrijf, het merk en de producten/diensten.
- Online partnerships ziet op de samenwerking met bijvoorbeeld affiliate bedrijven, vergelijkingssites en andere websites met het doel om sales en leads te genereren, meer exposure te krijgen en de onderneming te profileren.
- Interactive Ads betreft het gericht adverteren met banners en andere media op relevante websites of via cookie gestuurde advertenties. Dit kanaal kan voor zowel branding als directe verkoop worden ingezet. Hieronder valt tevens het tegen betaling plaatsen van advertenties op sociale media websites, als Facebook en LinkedIn.
- Via Opt-in e-mail kunnen bestaande of potentiële relaties worden bereikt. Dit is mogelijk via een eigen e-mail lijst of door tegen betaling op de e-maillijsten van anderen boodschappen te plaatsen. De e-mails kunnen in de vorm van een nieuwsbrief worden verstuurd.
- Via Social Media Marketing wordt contact onderhouden met de doelgroep door informatie te verstrekken en deel te nemen aan discussies over onderwerpen die gerelateerd zijn aan de E-Business van de onderneming. Zo kan de onderneming ook voeling houden met de doelgroep en informatie te verkrijgen over behoefte ontwikkeling.

In het onderzoek wordt nagegaan in hoeverre de onderzochte bedrijven deze verschillende technieken benutten om zo een beeld te krijgen van de mate waarin zij IM hebben geadopteerd.

4.3 Adoptiemodellen

Dit onderdeel van het literatuuronderzoek bevat een bespreking van een tweetal adoptiemodellen die het vraagstuk op organisatieniveau benaderen: het concept Diffusion of Innovations en het Technology, Organizational and Environment model.

Naast een inhoudelijke behandeling van de twee concepten wordt een verband gelegd met onderzoeken die gebaseerd zijn op die concepten en worden de uitkomsten daarvan besproken. Uit de literatuur blijkt dat er nauwelijks onderzoek is gedaan naar de adoptie van specifiek IM bij ondernemingen.

Het DOI model is wel gebruikt voor diverse studies naar de adoptie van bijvoorbeeld E-Business, E-Commerce, E-Procurement en Websites (Oliveira en Martins 2011, Parker en Castleman 2007). Aangezien IM deel uitmaakt van deze innovaties zijn de uitkomsten van deze onderzoeken als leidraad gebruikt bij de literatuurstudie om relevante adoptiefactoren in beeld te krijgen.

Uit het literatuurreview blijkt dat veel onderzoek is gedaan naar de adoptie van innovaties maar dat een aantal categorieën van adoptiefactoren nog beperkt bestudeerd is.

Verder zijn de studies overwegend kwantitatief van aard waardoor een meer diepgaande analyse van het 'waarom' veelal is uitgebleven. Ten slotte blijkt dat er geen algemene uitspraak kan worden gedaan over de invloed van de onderscheiden adoptiefactoren op de adoptie zelf. Soms blijkt de invloed van een bepaalde adoptiefactor in de ene studie wel significant te zijn en in een ander onderzoek niet. Daarbij komt dat sommige adoptiefactoren de ene keer positief en de andere keer negatief uitwerken op de adoptie van een innovatie.

4.4 DOI model

Rogers schrijft in 1962 een gezaghebbend boek genaamd 'Diffusion of Innovations'. In 2003 verschijnt de 5^e editie. De auteur beschrijft hierin uitgebreid het proces van diffusie van innovaties en bespreekt factoren die de adoptie van innovaties bepalen. Veel adoptiemodellen die later zijn ontwikkeld zijn mede gebaseerd op de inzichten van Rogers. De belangrijkste zijn:

- Technology Acceptance Model (Davis 1989);
- Technology Acceptance Model II (Venkatesh en Davis 2000);
- Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (Venkatesh, Morris, Davis en Davis 2003);
- Theory of Planned Behavior (Ajzen 1991).

In een literatuurreview van 51 studies uitgevoerd in de periode 1992-2003, naar adoptiefactoren van IT innovaties blijkt dat alleen het model van DOI is gebruikt voor zowel onderzoek naar adoptie op individueel als op organisatie niveau. De andere adoptiemodellen benaderen het vraagstuk alleen op individueel niveau (Jeyaraj, Rottman en Lacity 2006). In hun onderzoek hebben zij niet het model van Tornatzky en Fleischer (1990) betrokken dat voortbordurt op het DOI model en is gericht op de adoptie-determinanten op organisatieniveau.

Hieronder volgt een overzicht van definities en variabelen die Rogers hanteert bij diffusie en adoptievraagstukken. Vervolgens wordt dit aangevuld met de inzichten die kunnen worden ontleend aan het TOE model.

4.4.1 De centrale begrippen

Diffusie wordt door Rogers omschreven als '*Diffusion is the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system*'. Een innovatie wordt in het kader van diffusie gedefinieerd als: '*An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new to an individual or another unit of adoption.*'

Onder adoptie wordt verstaan: 'the decision to make full use of an innovation' (Rogers 2003).

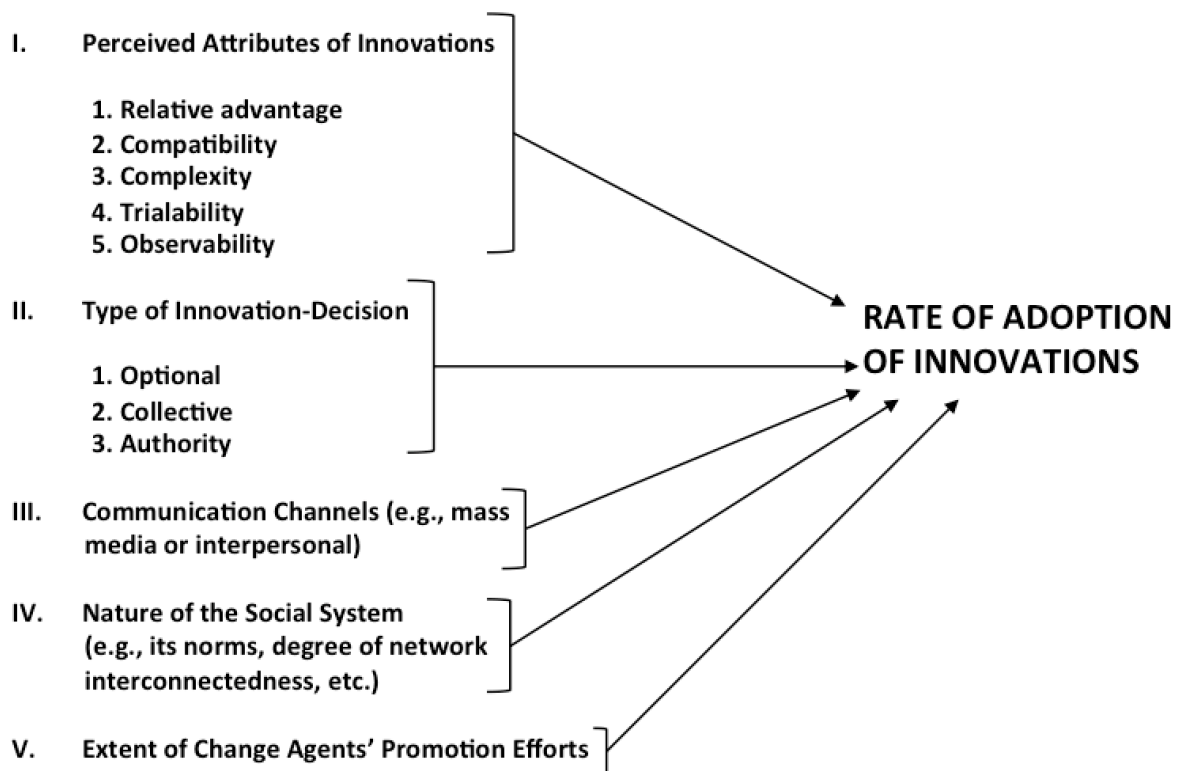
Het begrip diffusie heeft dus oog voor de verspreiding, en 'het bekend worden' van de innovatie onder het publieksgroepen. De adoptie van een innovatie heeft betrekking op de besluitvorming in individuele gevallen. Rogers stelt vast dat factoren die de diffusie beïnvloeden tevens de adoptie beïnvloeden.

4.4.2 Rate of Adoption of Innovations

Rogers' (2003) werk bevat een concept met determinanten die invloed hebben op de 'rate of adoption of innovations'. Dit begrip ziet op de relatieve snelheid waarmee een innovatie in gebruik is genomen door leden van een sociale groep. In onderstaand model worden de variabelen weergegeven die hierop van invloed zijn.

Variables Determining the Rate of Adoption

Dependent Variable That Is Explained



Afbeelding 3: Variables Determining the Rate of Adoption of Innovations (Rogers 2003)

In de volgende paragrafen worden deze variabelen nader toegelicht en besproken aan de hand van literatuur.

4.4.3 Adoptie categorie I: Gepercipieerde attributen van innovaties

Bij de diffusie van een innovatie zijn vijf elementen van belang. Allereerst de 'gepercipieerde attributen van de innovatie' ofwel de ervaren eigenschappen van de innovatie. De adoptie ervan wordt beïnvloed door relatief voordeel, compatibiliteit, complexiteit, probeerbaarheid en zichtbaarheid. Deze begrippen zijn in tabel twee toegelicht:

Gepercipieerde attributen van innovaties	Relatie met de relatieve snelheid waarmee de innovatie is geadopteerd
<i>Relatief voordeel</i> is de verhouding tussen verwachte voordelen en de kosten van de adoptie van een innovatie. Economisch voordeel, lage initiële kosten, vermindering van ongemak, sociale prestige, besparing van tijd en moeite en de snelheid waarmee het voordeel wordt verkregen.	Positief
<i>Compatibiliteit</i> is de mate waarin een innovatie in de waarneming overeenkomt met bestaande waarden, eerdere ervaringen en de behoefte van potentiële adopters. Antecedenten zijn: socio-culturele waarden en overtuigingen, vooraf geïntroduceerde ideeën en behoeften van de klant voor innovatie.	Positief
<i>Complexiteit</i> is de mate waarin een innovatie wordt gezien als relatief moeilijk om te begrijpen en te gebruiken.	Negatief
<i>Probeerbaarheid</i> is de mate waarin met een innovatie kan worden geëxperimenteerd op een beperkte basis.	Positief
<i>Zichtbaarheid</i> is de mate waarin resultaten van de innovatie zichtbaar zijn voor anderen.	Positief

Tabel 2: Definities van 'Perceived Attributes of Innovations' en relationship on 'Rate of Adoption of Innovations' (Rogers 2003).

Volgens Rogers (2003) blijkt uit onderzoeken dat deze variabelen ongeveer 50% van de variatie bepalen in de rate of adoption of innovations. Hij noemt onder andere als bron (Kearns 1992). Ook in latere onderzoeken zoals een literatuurreview van 51 studies (Jeyaraj et al. 2006) wordt geconstateerd dat de karakteristieken van innovatie belangrijk zijn bij de adoptie van IT systemen.

De uitkomsten van onderzoeken laten echter verschillen zien voor wat betreft de invloed van attributen van de innovatie zelf op de adoptie van diezelfde innovatie. Zo stelt Premkumar (2003) vast dat compatibiliteit een belangrijke adoptiefactor is bij de implementatie van IT systemen bij kleine ondernemingen. In een ander onderzoek naar E-Commerce Adoption blijkt dat compatibiliteit en complexiteit nauwelijks invloed hebben (Ching en Ellis 2004). Dan lezen we in een studie naar dezelfde innovatie: 'E-Commerce Adoption', van Al-Qirim (2005) dat relatief voordeel niet significant scoort maar compatibiliteit wel.

Uit een onderzoek naar E-Business development bij kleinere organisaties blijkt een voorwaardelijkheid: omgevingsfactoren en de veranderingsgezindheid van het management bepalen primair de neiging om te adopteren. Secundair zijn de perceived benefits van belang. (Fillis, Johansson en Wagner 2003). Een ander voorbeeld is een onderzoek naar de adoptie van Enterprise systems onder middelgrote en kleine bedrijven waarin wordt vastgesteld dat relatief voordeel en probeerbaarheid belangrijke factoren zijn en compatibiliteit, complexiteit en zichtbaarheid niet (Ramdani, Kawalek en Lorenzo 2009). In een studie naar adoptiefactoren van E Learning in een academische omgeving blijken relatief voordeel en probeerbaarheid belangrijk te zijn (Hsbollah, Kamil en Idris 2009).

Als een innovatie leidt tot strategische concurrentievoordelen dan heeft dat een positief effect op de adoptie. Dit blijkt uit studies naar de adoptie van websites (Gemino, Mackay en Reich 2006), informatie technologieën (Premkumar 2003, Levy, Powell en Yetton 2001), E- Commerce (Grandon en Pearson 2004) en E-Business (Levenburg, Magal en Kosalge 2006).

Conclusie en toepassing op adoptie van IM

Hieruit volgt dat niet zondermeer kan worden gesteld dat een of meer van de waargenomen attributen van een innovatie altijd een belangrijke factor is bij adoptievraagstukken. De invloed hangt mogelijk af van de specifieke innovatie die is onderzocht, de onderzochte bedrijven en mogelijk ook de gevolgde methodologie in het onderzoek. Derhalve is het zinvol om in deze studie de invloed van de attributen op de adoptie van IM nader te onderzoeken.

Het gebruik van IM gaat gepaard met kosten. De onderneming zal een kosten/baten analyse maken. Dit vinden we terug in de factor relatief voordeel. Bij het gebruik van IM ziet de factor compatibiliteit op de aansluiting van IM op de bestaande commerciële praktijken van de organisatie. Het lijkt voor de hand te liggen dat dit ook een rol speelt.

Complexiteit kan eveneens een belangrijke adoptiefactor blijken te zijn omdat in de praktijk naar voren komt dat veel mensen niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden van IM en daardoor het fenomeen niet goed begrijpen. Voor de implementatie van sommige IM instrumenten is technische kennis vereist. Dit laatste speelt naar verwachting een minder grote rol speelt omdat de implementatie kan worden uitbesteed aan (technisch) specialisten.

Voor deze studie is het niet nodig een onderscheid te maken in de factoren probeerbaarheid en zichtbaarheid. Probeerbaarheid beïnvloedt de relatief voordeel omdat daarin ook het kostenaspect van de innovatie wordt meegenomen. Als eerst met IM geëxperimenteerd kan worden dan verlaagt dit de kosten en het risico van de investering en wordt het relatieve voordeel positief beïnvloed. Zichtbaarheid is bij IM vanzelfsprekend aangezien het hierbij veelal gaat om zichtbare uitingen op het web. Daarom wordt ook deze factor geschaard onder de hierboven besproken determinant relatief voordeel.

4.4.4 Adoptie categorie II: Type innovatie besluit

Volgens Rogers is de besluitvorming rond de adoptie van een innovatie een belangrijke factor. Beslissingen kunnen worden genomen door topmanagers, zoals een directeur of een manager van een afdeling, op basis van zijn/haar voorkeur, beïnvloedbaarheid en andere persoonlijke eigenschappen. Het komt ook voor dat besluiten door een groep mensen worden genomen. Er moet dan consensus worden bereikt onder de groepsleden.

Naarmate er meer mensen bij de besluitvorming worden betrokken wordt het besluitvormingsproces complexer vanwege tegengestelde meningen van individuen. Afhankelijk van de positie van een organisatielid heeft hij/zij meer of minder invloed op de beslissing.

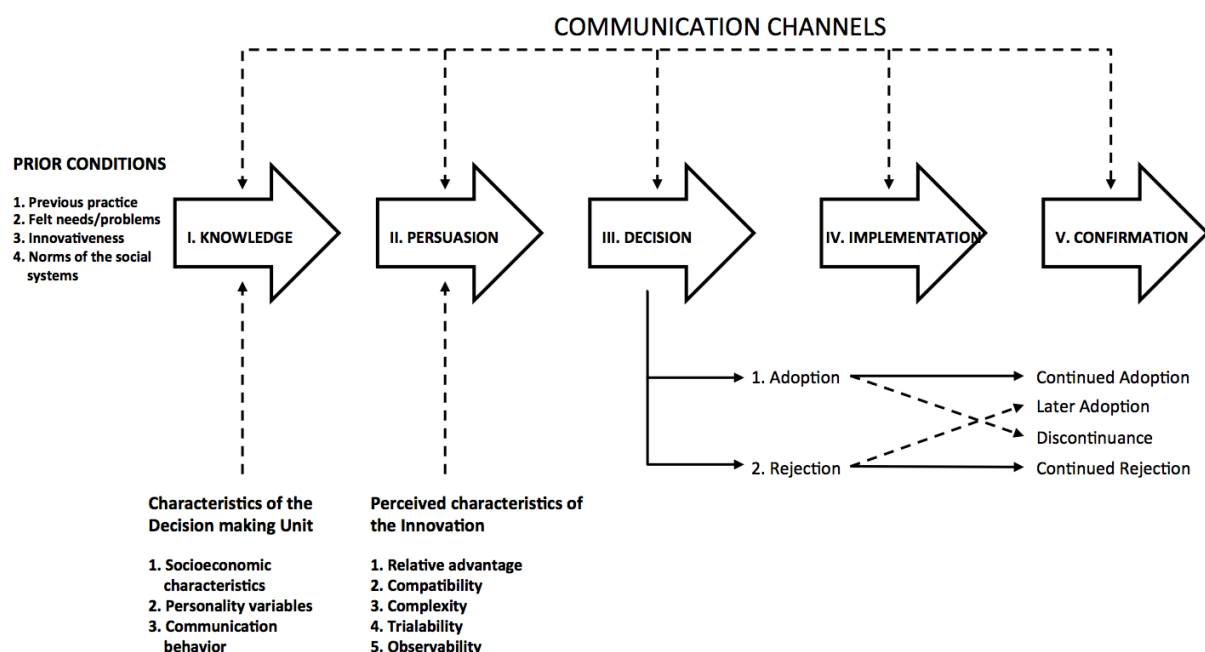
Ten slotte kan de beslissing worden overgelaten aan personen die een autoriteit zijn op het betreffende terrein. Deze aspecten worden nader toegelicht bij de bespreking van de verschillende stadia in het besluitvormingsproces.

4.4.4.1 Besluitvormingsproces

Rogers omschrijft het innovation decision proces (II) als volgt:

'the process through which an individual (or other decision making unit) passes from gaining initial knowledge of an innovation, to forming an attitude toward the innovation, to making a decision to adopt or reject, to implementing of the new idea, and to confirmation of this decision'.

Schematisch:



Afbeelding 4: A model of 5 Stages in the Innovation Decision Proces (Rogers 2003)

Hoewel er volgens Rogers (2003) geen bewijs is dat er een scherp onderscheid is tussen de stages omdat er nog nauwelijks onderzoek is gedaan naar het besluitvormingsproces rond innovaties, is het wel interessant een onderscheid te maken voor het inzicht in de factoren die een rol spelen. In deze studie staat de strategische beslissing om IM in te zetten centraal. Daarom gaat de aandacht uit naar de stadia I. Knowledge, fase II. Persuasion en fase III. Decision.

4.4.4.2 Kennisfase

In het eerste stadium: 'Knowledge' doet een individu of organisatie kennis op van het bestaan en de functies van de innovatie. Kennis kan dan worden omschreven als: hoe werkt de innovatie, welke functies heeft het en waarom werkt het zo.

De kennis kan toevallig worden opgedaan, maar kan ook een gevolg zijn van informatieverspreiding door de aanbieder, bijvoorbeeld via massa media. Het moment waarop de kennis wordt opgedaan hangt af van een groot aantal factoren waaronder selectieve perceptie en het al dan niet aanwezig zijn van (latente) behoeften.

Verder blijkt uit onderzoek dat het opleidingsniveau, de sociale status, de sociale participatie van het individu of de organisatie van invloed is op het oppakken van kennis van de innovatie.

Bij de besluitvorming binnen MKB blijkt volgens onderzoeken van Fillis et al. (2003) en Ching en Ellis (2004) dat socio-culturele eigenschappen van het management cruciaal zijn voor de adoptie: een hoger opleidingsniveau en lagere leeftijd en een meer kosmopolitisch gedrag van de managementleden hebben een positieve invloed op de adoptie. Er zijn echter ook studies waarin een beperkte of zelfs geen significante samenhang wordt vastgesteld tussen opleidingsniveau en het gebruik van E-Business (Levenburg, Magal en Kosalge 2006, Burke 2005).

De adoptie van innovaties van de onderneming wordt in belangrijke mate beïnvloed door het vermogen van een onderneming om signalen op te pakken vanuit de omgeving (Marcati, Guido en Peluso 2008). Het belang van deze sensorfunctie wordt ook door Volberda (2004) onderschreven.

4.4.4.3 Overtuigingsfase

In stadium 2: 'Persuasion' vormt het individu of een groep een mening over de innovatie. Ook nu spelen zaken als houding, veronderstelde bruikbaarheid, selectieve perceptie en beïnvloeding via interpersoonlijke communicatie een rol. Ook de hierboven besproken 'perceived attributes of the innovation', zoals relatief voordeel, compatibiliteit en dergelijke, zijn belangrijk bij de beoordeling van een innovatie. Bij de bespreking van waargenomen attributen van innovaties is gebleken dat veel studies een samenhang aantonen tussen een of meer attributen en een E-Business innovatie, maar dat die samenhang en het relatieve belang ervan, niet in alle gevallen gelijk of aanwezig is.

4.4.4.4 Besluitfase

In de 'Decision-fase' wordt een keuze gemaakt om al dan niet gebruik te gaan maken van de innovatie. In deze fase kan bewust worden besloten de innovatie niet te gebruiken (active rejection).

Het is echter ook mogelijk dat een individu niet tot een besluit komt en het vraagstuk blijft 'liggen'. Dit wordt omschreven als een *passive rejection* en kan het gevolg zijn van bijvoorbeeld gebrek aan tijd en prioritering. Naar deze fase is volgens Rogers nog nauwelijks onderzoek gedaan (Rogers, 2003).

4.4.4.5 Conclusies en toepassing op adoptieonderzoek internet marketing

Bij de besluitvorming rond de adoptie van innovaties bij kleine organisaties zien we dat de directeur/eigenaar veelal een belangrijke invloed heeft. Naarmate de omvang van de onderneming toeneemt zijn naar verwachting meer mensen betrokken bij de besluitvorming. In de fase 'kennis opdoen' blijkt uit onderzoek de sensorfunctie van de onderneming/ondernemer belangrijk.

In fase 2 'de interpretatie van de signalen' in de vorm van afwegingen of de innovatie al dan niet moet worden geadopteerd, spelen de attributen een belangrijke rol. Ten slotte wordt de beslissing genomen of de innovatie een plek krijgt binnen de onderneming. Er zijn geen onderzoeken bekend waaruit blijkt dat deze factoren voor de adoptie van IM niet of minder relevant zijn. Daarom krijgen ze een plek in dit onderzoek. Bij de bespreking van het TOE model wordt nog verder op de besluitvorming ingegaan.

Ten behoeve van het veldonderzoek naar de fase 'kennis opdoen' wordt aansluiting gezocht met de theorie van Volberda rond het begrip *metaflexibiliteit* van organisaties (Volberda 2004). Volberda: 'Onder *metaflexibiliteit* verstaan we derhalve het scannen en verwerken van informatie ter ondersteuning van een voortdurende aanpassing van de *flexibiliteitsmix* van de organisatie aan de veranderende concurrentiekrachten van de omgeving'. De sensorfunctie in de 'kennis opdoen' fase van Rogers kan worden gekoppeld aan de elementen 'scannen en verwerken van informatie' uit Volberda's definitie van *metaflexibiliteit*. Dit aspect wordt door Volberda in zijn *Quick Scan Flexibiliteit* (Volberda, QSF) gemeten met een viertal vragen die ook in dit onderzoek worden gebruikt. Daarnaast wordt in het veldonderzoek nog expliciet gevraagd naar de kennis van de CEO en werknemers op het gebied van IM.

4.4.5 Adoptiecategorie III: De communicatiekanalen

De rate of adoption wordt volgens Rogers ook beïnvloed door de gebruikte communicatiekanalen waarlangs de innovatie onder de aandacht wordt gebracht van het publiek. Er kan sprake zijn van *massacommunicatie* en *interpersoonlijke communicatie*. De communicatie van de innovatie is van invloed op de hierboven besproken Knowledge stadium in het besluitvormingsproces, waarin informatie over innovaties door ondernemingen wordt 'opgepakt'.

Toepassing op adoptie van IM

De adoptiefactor communicatiekanalen zelf kan niet direct door ondernemingen worden beïnvloed. Dit aspect wordt in deze studie om die reden als 'gegeven' beschouwd. Het is daarom geen onderwerp van onderzoek.

4.4.6 Adoptie categorie IV: Het sociale systeem

Onder het sociale systeem van de adopter verstaat Rogers factoren als normen, de mate van consensus bij, en de onderlinge verbondenheid van publieksgroepen. Het sociale systeem van de adopter kan meer heterogeen of homogeen van samenstelling zijn. Bij een meer heterogeen netwerk zijn er meer anders gestemden en dit leidt tot een snellere adoptie omdat men meer openstaat voor vernieuwingen. We kunnen het sociale systeem ook doortrekken naar de branche waarin de onderneming actief is en de innovativiteit van de organisatie zelf. Bij de bespreking van de gedachten van Rogers over 'innovativiteit van organisaties' en de 'organisatie context' binnen het TOE model, wordt hier verder op ingegaan.

4.4.7 Adoptie categorie V: De veranderingsagent

Een change agent beïnvloedt innovatiebesluiten in de richting die volgens de change agent gewenst is. Dit doen zij door met het verstrekken van informatie een veranderingsbehoefte op te wekken. Er kan ook een actievere betrokkenheid zijn als de change agent bijvoorbeeld problemen signaleert en/of latente behoeftes benoemt en deze koppelt aan de oplossing (innovatie). De invloed van de change agent wordt belangrijk nadat een bepaalde kritische massa de innovatie heeft geadopteerd.

Toepassing op adoptie van IM

De activiteiten van change agents zelf op het gebied van IM wordt als gegeven beschouwd omdat die niet direct kunnen worden beïnvloed door de onderneming/ondernemer. Zij zijn derhalve geen onderwerp in dit onderzoek. Het vermogen van de onderneming om kennis te nemen van deze activiteiten van de change agent hangt af van de ontwikkelde sensorfunctie van de onderneming/ondernemer, zoals besproken bij de kennisfase van het besluitvormingsproces. In dat perspectief komt invloed van de change agent wel terug in dit onderzoek.

4.4.8 Innovativiteit van organisaties

De innovativiteit van de organisatie zelf is ook een factor die van invloed is op het door Rogers beschreven besluitvormingsproces. Organisaties verschillen van elkaar in organisatiedoelen, voor gedefinieerde rollen, taakverdeling, gezagsstructuur, regels en procedures en informele patronen. Rogers onderscheidt een aantal determinanten die de innovativiteit van organisaties beïnvloeden. Het betreft:

- de veranderingsgezindheid van de leiders;
- de kenmerken van de organisatiestructuur: centralisatie, complexiteit, normalisatie;
- de onderlinge verbondenheid, organisatorische ruimte en omvang;
- de mate waarin de organisatie openstaat voor informatie en invloeden van buitenaf;
- de aanwezigheid van zo geheten innovatie champions en anti-innovatie champions.

Rogers stelt dat uit onderzoeken blijkt dat de correlatie tussen deze individuele factoren en innovativiteit van de organisatie, laag is.

Hij vermoedt dat dit wordt veroorzaakt door de aanwezigheid van tegengestelde krachten in het adoptieproces die elkaar opheffen. Ter illustratie: In de initiële fase van het innovatieproces is een organisatie gebaat bij een minder formele structuur zodat er meer vrijheid is om ideeën op te doen. Na keuze voor een innovatie kunnen regels in de implementatiefase juist bijdragen aan een betere en snellere adoptie.

De innovativiteit van organisaties en de invloed hiervan op de adoptie van IM komt terug in het hierna te bespreken TOE model (onderdeel organisatie context).

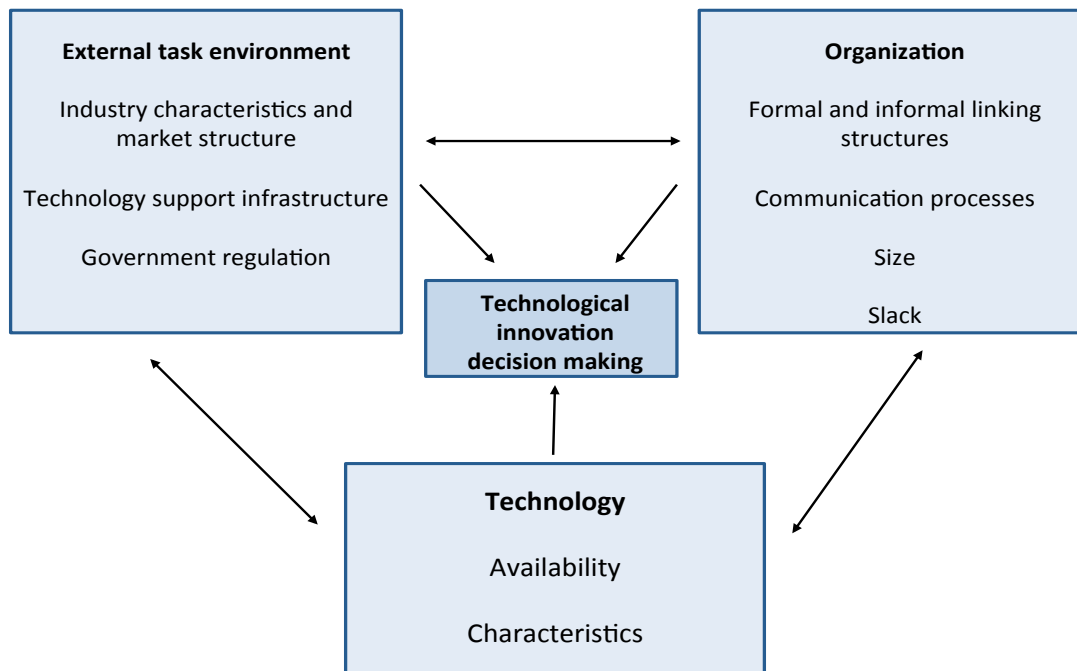
4.4.9 Conclusie

Hoewel al veel onderzoek is gedaan naar de adoptie van innovaties, blijkt uit onderzoeksresultaten dat er geen eenduidige samenhang tussen adoptiefactoren en de rate of adoption kan worden vastgesteld. In relatie tot E-Business, E-Commerce en IS-onderwerpen is in studies vaak de nadruk gelegd de eigenschappen van de innovatie zelf. De in het model van Rogers opgenomen factoren: besluitvorming en het sociale systeem (organisatieaspecten) komen in bestaande onderzoeken in mindere mate aan bod. Op basis van het literatuuronderzoek is een beargumenteerde keuze gemaakt voor adoptiefactoren die zijn betrokken in dit onderzoek naar de adoptie van IM bij het MKB.

4.5 TOE model

Tornatzky en Fleischer hebben in 1990 het 'Technology, Organization and Environment' model ontwikkeld, hierna te noemen TOE model. Dit concept is qua adoptie determinanten niet strijdig met het hierboven gekarakteriseerde DOI model van Rogers. Bij het TOE model wordt de besluitvorming echter centraal gesteld terwijl dit in het DOI model een van de determinanten en de relatieve snelheid van adoptie centraal staat. Het TOE model is de basis geweest voor vele studies naar de adoptie van IT binnen organisaties, zoals E-Business, E-Commerce, Website, Internet en Intranet (Oliveira en Martins 2011).

Het TOE model kan als volgt schematisch worden weergegeven.



Afbeelding 5: Technology, organization, and environment framework (Tornatzky en Fleischer 1990)

Toelichting:

De variabelen die de besluitvorming rond technologische besluitvorming beïnvloeden zijn in dit model opgedeeld in drie groepen: Technologie, Organisatie en de Externe Omgeving van de Onderneming. De variabelen beïnvloeden elkaar ook onderling. Hieronder wordt het model nadere toegelicht en besproken aan de hand van adoptiestudies die zijn uitgevoerd op basis van het TOE model.

4.5.1 Organisatie context

Organisatie context ziet op organisatiekenmerken van een onderneming zoals organisatiestructuur communicatieprocessen, de omvang en de aanwezigheid van vrije ruimte (slack). De organisatiekenmerken bepalen mede de innovativiteit van een onderneming. Een meer innovatieve organisatie een positieve invloed heeft op de besluitvorming rond de adoptie van innovaties.

De invloed van organisatiekarakteristieken op de adoptie van IT systemen wordt bevestigd in een literature review van 51 studies (Jeyaraj, Rottman en Lacity 2006). In een aantal onderzoeken naar adoptie factoren van Cloud computing, IT innovaties en Enterprise systems blijkt de steun van het topmanagement belangrijk (Alshamaila, Savvas en Feng 2013, Jeyaraj, Rottman en Lacity 2006, Ramdani, Kawalek en Lorenzo 2009).

Tornatzky en Fleischer stellen -net als Rogers (2003)- vast dat uit onderzoek geen eenduidig verband blijkt te bestaan tussen de omvang van de onderneming en de innovativiteit.

Soms wordt bij grotere ondernemingen meer innovativiteit aangetroffen, wat dan wordt herleid naar meer personeel en dus meer kennis. In andere onderzoeken komt naar voren dat kleinere organisaties flexibeler zijn ondanks dat er minder kennis aanwezig is en de financiële middelen beperkt zijn.

Deze constatering wordt bevestigd in onderzoeken naar de adoptie van E-Business gerelateerde innovaties. In studies van Premkumar (2003), Ramdani, Kawalek en Lorenzo (2009) en Al-Qirim (2005) stellen onderzoekers vast dat een grotere omvang van de organisatie positief uitwerkt op de adoptie van nieuwe communicatie technologieën. Uit ander onderzoek onder MKB ondernemingen blijkt dat de invloed van de omvang van de onderneming op de adoptie van E-Business beperkt is (Levenburg, Magal en Kosalge 2006). Alshamaila et al. (2013) constateren in hun onderzoek naar de adoptie van Cloud computing dat juist een kleinere meer flexibele organisatie zorgt voor een snellere adoptie.

De aanwezige slack binnen een organisatie is een indicatie voor de mate waarin werknemers tijd hebben om zich met innovaties bezig te kunnen houden naast hun uitvoerende taken. Slack heeft ook betrekking op de beschikbare financiële ruimte om innovaties door te voeren. De aanwezigheid van slack is volgens Tornatzky en Fleischer geen garantie voor innovatief gedrag binnen een organisatie, maar kan wel gezien worden als een randvoorwaarde. Gemino, Mackay en Reich (2006) zien geen significante invloed van financiële ruimte op de adoptie van websites. Ching en Ellis (2004) ontdekken wel een significante samenhang tussen kosten en de adoptie van E-Commerce.

Toepassing op adoptie van IM

De organisatiecontext is meegenomen in dit onderzoek omdat uit veel studies blijkt dat organisatiekarakteristieken van invloed zijn op de adoptie van innovaties. In bestaande onderzoeken wordt niet altijd een significante samenhang vastgesteld. Daarbij komt dat een eventuele correlatie tussen determinanten en de adoptie zowel positief als negatief kan zijn. Dit maakt het interessant om na te gaan wat de invloed op de adoptie van IM is.

Voor de operationalisering van de door Tornatzky onderscheiden 'formal en informal linking structures' en 'communication processes' is aansluiting gezocht bij de theorie over de flexibele onderneming van Volberda (Volberda 2004). Volberda betoogt in zijn boek dat innovatie en goed ondernemerschap wordt bevorderd door een organisatorische flexibiliteit (Volberda 2004, 89). Onderdeel van de organisatorische flexibiliteit is de strategische flexibiliteit. Hiermee wordt bedoeld op het vermogen van de onderneming om de strategie en de aard van de activiteiten te wijzigen (Volberda 2004, 152). De auteur legt uit dat het daarbij gaat om het inspelen op veranderingen in de omgeving die minder goed voorspelbaar zijn en waarmee de onderneming nog geen ervaring heeft opgedaan. Hierbij legt Volberda ook de link met nieuwe vormen van communicatie met klanten. Dit sluit goed aan op het relatief jonge verschijnsel IM.

Volberda (2004) beschrijft verder dat de cultuur binnen een organisatie van grote invloed is op de strategische flexibiliteit van de onderneming. Organisatiecultuur ziet op de mate van overeenstemming die bij de organisatieleden bestaat over normen en waarden binnen die organisatie.

Dit wordt beïnvloed door leiderschapsstijl, ongeschreven regels en de mate waarin medewerkers in- en extern georiënteerd zijn (Volberda 2004). Bij een organisatie kan een meer conservatieve of innovatieve cultuur aanwezig zijn. Een innovatieve cultuur leidt tot en grotere strategische flexibiliteit en beïnvloedt zo de adoptie van IM. De acht vragen die Volberda heeft ontwikkeld om de strategische flexibiliteit te meten en de cultuur van een organisatie te karakteriseren (Volberda, QSF) zijn in dit onderzoek gebruikt.

4.5.2 Technologische context

De technologische component heeft betrekking op zowel de beschikbare als de door de onderneming gebruikte technologieën. Tornatzky en Fleischer geven aan dat deze categorie eigenlijk een onderdeel is van de omgevingscomponent, maar ze bespreken dit aspect apart vanwege het belang dat zij eraan hechten. De algemene veronderstelling is dat bedrijven die meer van geavanceerde technologieën gebruik maken, tevens eerder openstaan voor nieuwe (technische) innovaties. Grotere bedrijven zouden nieuwe technologieën sneller adopteren omdat de schaalvoordelen navenant groter zijn en innovaties eerder toepasbaar omdat grotere ondernemingen meer gevarieerde activiteiten hebben. Rogers (2003) onderkent deze invloed ook en beschrijft dat de mate waarin al ervaring is opgedaan met een innovatie, invloed heeft op het besluitvormingsproces.

In een onderzoek van Collins, Hage en Hull (1988) naar de adoptie van 'automation' wordt de gedachte dat meer ervaring/bekendheid met een technologie de adoptie positief beïnvloedt, weerlegd. Bij de door hun onderzochte ondernemingen blijkt juist het tegendeel waar te zijn. Zij geven als mogelijke oorzaak aan dat adoptie bij ondernemingen die nog geen gebruik maken van een gerelateerde technologie, grotere voordelen kan opleveren en dat daardoor de adoptie meer kans maakt. Premkumar (2003) constateert dat er niet voldoende studies zijn die de impact van de technologische component hebben onderzocht.

Toepassing op adoptie van IM

De technologische context wordt voor deze studie naar de adoptie van IM minder belangrijk geacht. De implementatie van IM kent soms technische uitdagingen zoals programmeren en het optimaliseren van een website voor zoekmachines. Maar dit kan worden uitbesteed aan specialisten. Rogers' adoptiefactor compatibiliteit (die tevens in het empirisch onderzoek wordt betrokken) ziet ook op het belang dat een innovatie aansluit op bestaande praktijken binnen een organisatie, en is dus enigszins gerelateerd aan de technologische context van Tornatzky.

4.5.3 Omgeving

Bij de omgevingscomponent maakt Tornatzky onderscheid tussen de invloed van:

- branche kenmerken en marktstructuur;
- technologische ondersteuning en infrastructuur;
- overheidsregelgeving.

Voorbeelden van branche-kenmerken zijn kapitaals- en arbeidsintensiteit van de activiteiten, de kostenstructuur van de onderneming en de product life cycle van de producten en diensten die in de bedrijfstak worden geleverd. Daarnaast spelen zaken als de beschikbaarheid van de grondstoffen en gekwalificeerd personeel een rol. Onderzoeken naar de invloed van branches op de adoptie van innovaties levert geen eenduidig beeld op. Rond de investeringen in informatiesystemen in het MKB blijkt uit sommige onderzoeken een sterke invloed van de bedrijfstak (Levy, Powell en Yetton 2001, Alshamaila, Savvas en Feng 2013). In een ander onderzoek naar de adoptie van Enterprise systemen wordt echter geen significante samenhang gevonden. (Ramdani, Kawalek en Lorenzo 2009).

Bij studies naar de invloed van concurrentiekrachten binnen de branche zien we ook wisselende uitkomsten. In een aantal onderzoeken leidt meer concurrentiedruk in de branche tot een snellere diffusie en adoptie van industriële innovaties (Romeo 1976, Mansfield et al. 1977). In onderzoeken van Ching en Ellis (2004), Ramdani, Kawalek, Lorenzo (2009) en Alshamaila et al. (2013) komt echter naar voren dat de factor concurrentie geen significante rol speelt bij de adoptie van respectievelijk E-Commerce, Enterprise Systems en Cloud Computing.

Ook bij meer specifieke onderzoeken naar invloed van klanten en leveranciers op de besluitvorming over adoptie zien we verschillende resultaten. Gemino, Mackay en Reich (2006) zien geen significante invloed van druk vanuit leveranciers en klanten bij de adoptie van een websites.

Ching en Ellis, (2004) ontdekken wel een significante samenhang tussen druk van klanten en de adoptie van E-Commerce terwijl druk vanuit leveranciers hier geen rol speelt. Uit een literatuurreview naar IT innovation blijkt dat druk vanuit leveranciers en vanuit de branche belangrijk was bij de adoptie van IT systemen (Jeyaraj, Rottman en Lacity 2006). De druk vanuit leveranciers en klanten lijkt dus (logisch) af te hangen van het type innovatie.

Toepassing op adoptie van IM

In adoptiestudies blijken branchekenmerken en marktstructuur soms wel en soms niet van invloed te zijn op adoptievraagstukken. Als er een samenhang wordt vastgesteld dan is de richting niet altijd gelijk en blijkt de relevantie niet in alle studies significant te zijn. Bij IM worden activiteiten ontplooid met het doel de verkoop te stimuleren. Het is interessant om voor IM na te gaan in hoeverre de adoptie beïnvloed is door activiteiten van concurrenten en ontwikkelingen in de branche. De mate waarin een onderneming in staat is om die ontwikkelingen te volgen hangt af van de ontwikkelde sensorfunctie binnen de onderneming. Dit aspect is aan de orde gekomen bij de bespreking van de besluitvorming binnen het DOI model en maakt tevens deel uit van dit onderzoek.

De invloed van de twee andere omgevingsfactoren: toegang tot aanbieders van technologie gerelateerde diensten en regelgeving van de overheid, is niet direct beïnvloedbaar door de onderneming en valt derhalve buiten de directe scope van dit onderzoek.

4.5.4 Besluitvorming rond technologische innovaties

Tornatzky onderscheidt in het besluitvormingsproces een drietal fases: probleemdefinitie, het zoeken naar oplossingen en de keuze voor een optie. Er zijn overeenkomsten met de indeling die Rogers maakt in de stadia: Knowledge, Persuasion en Besluitfase. Dit proces kan volgens Tornatzky op verschillende wijzen vorm krijgen binnen een organisatie. Het zogenaamde rationele model gaat ervan uit dat de besluitvorming gebaseerd is op grondig onderzoek waarbij uit verschillende alternatieven een weloverwogen keuze wordt gemaakt voor het beste alternatief. Het beperkt rationele model gaat ervan uit dat niet altijd de beste oplossing wordt gekozen omdat menselijke vermogens beperkt zijn. Het politieke model stelt dat de besluitvorming vooral wordt beïnvloed door leden van een groep die strijden om hun eigen belang zoveel mogelijk te realiseren. Het zogeheten vuilnisbakmodel staat lijnrecht tegenover het rationele model omdat het er vanuit gaat dat het überhaupt niet mogelijk is om tot een rationele besluitvorming te komen omdat er in het besluitvormingsproces een chaotische mix ontstaat van problemen en oplossingen waaruit een min of meer willekeurige keuze wordt gemaakt. Afhankelijk van de organisatiestructuur, de leiderschapsstijl en de organisatiecultuur treden er nog verschillen op in het besluitvormingsproces. Soms heeft het topmanagement, de idee generator en andere organisatieleden meer of minder invloed op de eindbeslissing.

In een studie naar de adoptie van Enterprise Systemen blijkt dat de rol van de ondernemer/eigenaar de belangrijkste factor bij de besluitvorming. (Ramdani, Kawalek en Lorenzo 2009, Premkumar 2003). Tornatzky constateert net als Rogers dat er niet veel onderzoek is gedaan naar de besluitvorming in relatie tot adoptievraagstukken.

Toepassing op adoptie van IM

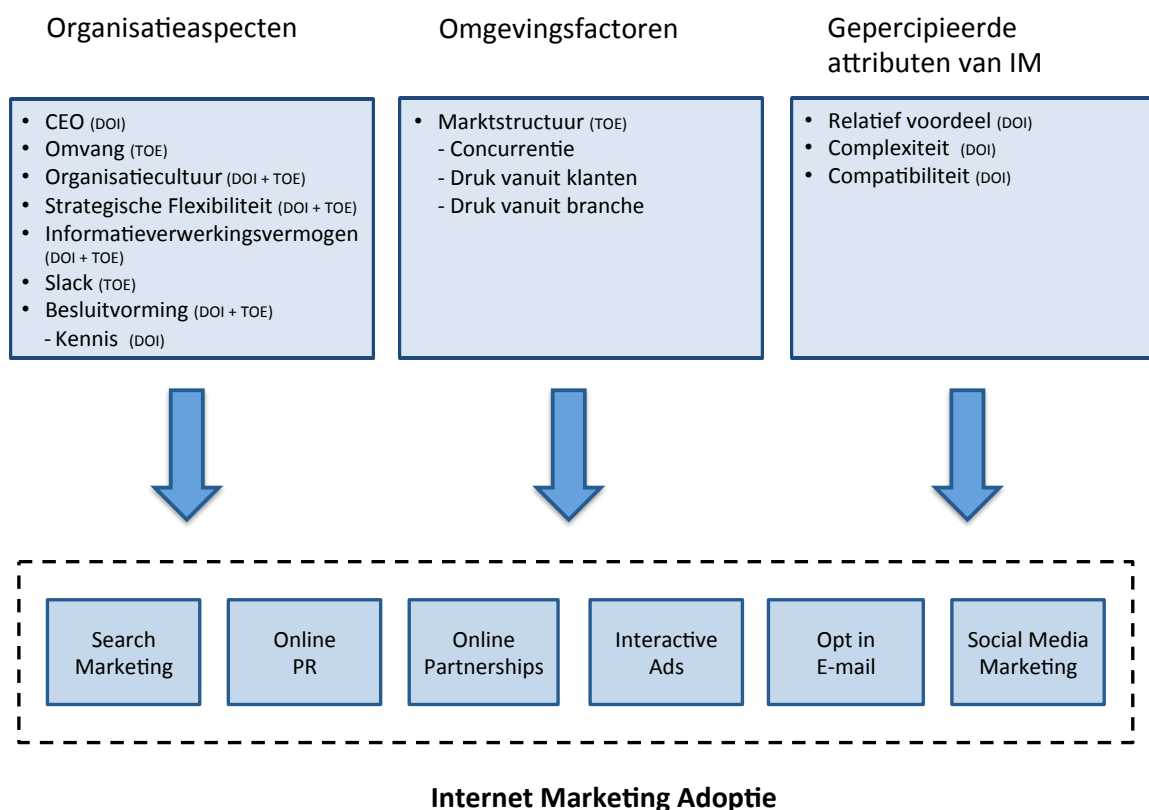
Bij de bespreking van het besluitvormingsproces als onderdeel van het DOI concept is aandacht gegeven aan verschillende stadia en de rol van de beslisser. Tornatzky benadrukt de verschillende wijzen waarop tot een beslissing wordt gekomen. Zowel de aspecten uit het DOI als het TOE model zijn meegenomen in deze studie naar de adoptie van IM door het MKB.

4.5.5 Conclusie

Het TOE model heeft veel raakvlakken met DOI concept van Rogers. De organisatiecontext zien we in het model van Rogers terug onder de hoofdjes 'Decision Making' en 'Social System'. De invloed van de externe omgeving is bij het DOI model minder uitgewerkt, en in die zin verrijkt het TOE model de adoptietheorie. Onderzoekresultaten laten geen eenduidig verband zien tussen de invloed van externe omgevingsaspecten als branchekenmerken, concurrentiedruk, de invloed van leveranciers en klanten op de adoptie van innovaties. Verder is er nauwelijks onderzoek gedaan naar de invloed van besluitvormingstypen op de adoptie van innovaties. Op basis van de aard van de determinanten en de resultaten van de literatuurstudie zijn een aantal determinanten geselecteerd die worden gebruikt in dit onderzoek. Dit is in de volgende paragraaf samengevat en nader toegelicht.

4.6 Onderzoeksmodel

Er is een onderzoeksmodel ontwikkeld dat onderwerpen bevat die in de casestudies aan de orde worden gesteld. Zoals hierboven is geconstateerd blijkt dat vele factoren de adoptie van innovaties kunnen beïnvloeden. De keuze van de primair te onderzoeken determinanten is vooral gebaseerd op informatie die is opgekomen uit het literatuuronderzoek en inschattingen die zijn gemaakt gelet op de aard van de in deze studie onderzochte innovatie: IM. De overwegingen om een determinant te onderzoeken zijn in hoofdstuk drie gemaakt en toegelicht na de bespreking van de categorieën van adoptiefactoren bij het DOI en TOE model. Dit heeft geleid tot een onderzoeksmodel dat zowel adoptiefactoren bevat uit het DOI model als het TOE model. Het onderzoeksmodel is als volgt vormgegeven:



Afbeelding 6: Onderzoeksmodel 'Adoptie van Internet Marketing'

Toelichting

In het onderzoeksmodel is steeds achter de variabelen vermeld aan welk adoptiemodel deze zijn ontleend. Het is aannemelijk dat variabelen binnen een categorie elkaar beïnvloeden. Zo zal de complexiteit van IM instrumenten het veronderstelde relatieve voordeel van de innovatie beïnvloeden. Dit geldt tevens voor de invloed van de omvang van een organisatie op het besluitvormingsproces.

Dan zullen er ook relaties bestaan tussen variabelen uit de verschillende categorieën. Bijvoorbeeld tussen branche ontwikkelingen en het vermogen van een organisatie om die op te pakken. Bij de analyse van de uit het veldonderzoek verkregen data is gezocht naar deze verbanden.

Insteek van de casestudies

Bij de casestudies zijn interviews afgenomen. In de gesprekken zijn eerst vragen gesteld over de organisatieaspecten en omgevingsfactoren van het bedrijf zonder deze te koppelen aan het onderzoeksonderwerp IM (stap 1). Vervolgens is vastgesteld wat de omvang is van de aanwezige kennis op het gebied van IM (stap 2). Ten slotte is vanuit een bespreking van de onderscheiden IM instrumenten nagegaan hoe de organisatie het relatieve voordeel, de complexiteit en de compatibiliteit van IM inschat, in welke mate IM is geadopteerd en hoe de besluitvorming hieromtrent heeft plaatsgevonden (stap 3). Bij deze laatste stap wordt tevens een link gelegd met de omgevingsfactoren en organisatieaspecten. Dit wordt nog nader toegelicht in § 5.2.3.

5 Onderzoeksontwerp en methodologie

5.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek poogt de relevante determinanten te achterhalen die de adoptie van internet marketing beïnvloeden bij kleine en middelgrote ondernemingen. Bestaand onderzoek naar de strategische adoptie van specifiek IM is nauwelijks uitgevoerd. In de literatuurstudie is daarom houvast gezocht bij E-Business en gerelateerde adoptieonderzoeken. Hieruit is gebleken dat nog niet is vastgesteld welke adoptiefactoren in zijn algemeenheid relevant zijn op de adoptie van E-Business.

In het veldonderzoek van deze studie wordt nagegaan in hoeverre geselecteerde adoptiedeterminanten uit het DOI en TOE model invloed hebben op de adoptie van IM bij het MKB. Hiervoor zijn casestudies een geschikt onderzoeksmiddel (Voss, Tsikriktsis en Frohlich 2002, Stuart et al. 2002). De omvang van de onderzoeksgroep is klein en levert een beperking op bij generaliseren van de onderzoeksresultaten. Maar anderzijds is het mogelijk om onderzoeksresultaten in context te plaatsen door tijdens het onderzoek in bijvoorbeeld vraaggesprekken door te vragen naar de achterliggende redenen van antwoorden op vragen en geconstateerde situaties (Voss, Tsikriktsis en Frohlich 2002).

Daarnaast is het mogelijk dat tijdens gesprekken nieuwe determinanten opkomen. Deze kunnen in het onderzoek worden betrokken. Deze aanpak levert veel informatie op over de adoptiedeterminanten van IM bij de onderzochte bedrijven.

5.2 Onderzoeksmethodologie

In dit deel wordt nader ingegaan op de gekozen methodologie van het onderzoek. Eerst wordt een toelichting gegeven op de wijze waarop het literatuuronderzoek is uitgevoerd. Dan volgt een uiteenzetting over de opzet van de afgenomen interviews en de wijze waarop de interview vragen tot stand zijn gekomen. Vervolgens wordt de insteek van het deskresearch besproken en manier waarop de onderzochte bedrijven zijn geselecteerd. Tot slot volgt een beschrijving van de wijze waarop de data analyse heeft plaatsgevonden.

5.2.1 Literatuurstudie

Basis voor het onderzoek is de literatuurstudie. Na het definiëren van het object van deze studie: middelgrote en kleine bedrijven, is stilgestaan bij het verschijnsel IM en de plek hiervan binnen E-Business en E-Commerce activiteiten.

Uit de vele adoptiemodellen is het DOI model en TOE framework geselecteerd en beschreven door een compacte weergave van deze concepten aan de hand van literatuur die door de bedenkers zelf op papier is gezet.

Vervolgens is met behulp van Google Scholar en andere zoekmachines gezocht naar bestaande adoptieonderzoeken op het terrein van IM. Vanwege het ontbreken van studies op het specifieke gebied IM is de scope verbreed tot E-Business en E-Commerce.

Aan de hand van de literatuurstudie is een beeld geschetst van de stand van zaken en zijn variabelen verzameld die de adoptie van IM kunnen verklaren. Dit is verwerkt in een onderzoeksmodel dat de basis vormt voor de opzet van de casestudies.

5.2.2 Case studies

Bij de case studies is gebruik gemaakt van interviews en desk research die hieronder nader worden toegelicht.

5.2.3 Interviews

De interviews zijn op een semigestructureerde wijze afgenomen. Aan de hand van een vragenlijst (bijlage 1) is informatie verzameld over het gebruik van IM en de invloed van geselecteerde adoptiefactoren. Afhankelijk van de door de respondent gegeven antwoorden en informatie die daaruit opkomt, is om een toelichting gevraagd en zijn verdiepingsvragen gesteld. Om een vergelijking met de concurrentie mogelijk te maken is tevens gevraagd naar informatie over de concurrenten.

Aandachtspunt bij de interviews is het gegeven dat soms moet worden teruggegaan naar het tijdstip waarop IM geadopteerd is. Het kan voor de geïnterviewde lastig zijn om zich de gang van zaken in het verleden te herinneren (Voss, Tsikriktsis en Frohlich 2002).

Geïnterviewde personen (bijlage 2)

Primair is de CEO of de directeur verkoop geïnterviewd. Indien deze niet beschikbaar waren is een andere medewerker bevraagd die goed geïnformeerd is en regelmatig contact heeft met de directie. Deze personen kunnen naar verwachting de meeste informatie verstrekken over omgevingsfactoren en organisatieaspecten van de onderneming (Voss, Tsikriktsis en Frohlich 2002).

Daarnaast is deze personen ook gevraagd wat hun mening is over de voordelen, complexiteit en kosten van IM, alsmede het daadwerkelijke gebruik van IM. Als er binnen de organisatie een medewerker is belast met operationele zaken rond IM dan is deze tevens bevraagd over de mate waarin IM wordt gebruikt. Dit heeft als voordeel dat uit meerdere bronnen informatie is verkregen wat de betrouwbaarheid ten goede komt (Voss, Tsikriktsis en Frohlich 2002). Een interview met de CEO/directeur verkoop nam circa een uur in beslag. Met de medewerker IM is circa dertig tot vijfenveertig minuten gesproken.

Interviewstrategie en interviewvragen

Doel van de interviews is om te achterhalen in hoeverre het bedrijf IM heeft geadopteerd en wat de belangrijke determinanten zijn geweest. Op basis van het literatuuronderzoek zijn een aantal determinanten geselecteerd waarvan kan worden verwacht dat zij van invloed zijn. Deze zijn gecategoriseerd in het onderzoeksmodel en verwerkt in de vragenlijst (bijlage 1). Het betreft organisatieaspecten, omgevingsfactoren en de eigenschappen van IM zelf.

Het interview is uit de volgende onderdelen opgebouwd:

- algemene vragen over de kenmerken van de CEO, de organisatie en omgevingsfactoren;
- specifieke vragen met het doel om vast te stellen wat de, binnen de organisatie, aanwezige algemene kennis is van IM en welke druk vanuit de omgeving wordt ervaren om IM te gebruiken;
- vragen over de daadwerkelijke adoptie van IM instrumenten en besluitvorming hieromtrent.

Voor de verschillende onderdelen van de interviews zijn vragen opgesteld. De vragen zijn grotendeels ontleend aan bestaande onderzoeken die veelal kwantitatief van aard zijn. Waar mogelijk is aan de geïnterviewde gevraagd om een keuze te maken uit een antwoord op een Likert schaal. Afhankelijk van de vraag en/of het antwoord is gevraagd naar een toelichting ('het waarom') op de gemaakte keuze zodat het antwoord in context kan worden geplaatst. Deze opzet leidt tot een meer objectieve dataverzameling (Voss, Tsikriktsis en Frohlich 2002) en maakt een gestructureerde data-analyse beter mogelijk.

Toelichting op de interviewvragen (de letters tussen aanhalingstekens verwijzen naar de vragenlijst in bijlage 1)

(a)

In het algemene deel zijn vragen gesteld over de kenmerken van de CEO (leeftijd, geslacht en opleiding) en de omvang van de organisatie. Vervolgens komen kenmerken van de organisatie zelf aan bod, te weten:

- de organisatiecultuur;
- de strategische flexibiliteit van de organisatie;
- het informatieverwerkingsvermogen;
- de omvang van de slack;
- de besluitvorming.

Het algemene deel is afgesloten met vragen over de branche waarin de organisatie actief is. Hierbij ligt de focus op concurrentie verhoudingen.

(b)

In het specifieke deel is eerst ingegaan op de binnen de organisatie aanwezige globale kennis van IM en de druk vanuit klanten en branche om IM te adopteren. Bij het afnemen van de interviews is -voorafgaand aan de vragen- een korte definitie gegeven van het begrip IM, zonder de onderscheiden IM-instrumenten te benoemen. Pas in het laatste deel (c) van het interview worden de verschillende IM-instrumenten met de CEO besproken. Zodoende is meer zicht verkregen op enerzijds de kennis die de CEO/de organisatie *denkt* te hebben van IM en anderzijds de kennis die *daadwerkelijk aanwezig* is.

(c)

In het laatste deel van het interview is aan de hand van de figuur met alle IM-instrumenten (Chaffey 2011) per instrument besproken:

- of de organisatie bekend is met het instrument;
- of zij er gebruik van maakt;
- of er een bewuste keuze is gemaakt.

Indien de organisatie bekend was met het instrument is gevraagd hoe zij het relatief voordeel, de complexiteit en de compatibiliteit inschat. Tevens is gevraagd of een bewuste keuze is gemaakt om het instrument al dan niet te adopteren. Ten slotte is besproken hoe de besluitvorming binnen het bedrijf verloopt.

Tijdens de interviews zijn geen andere determinanten opkomen die een rol hebben gespeeld bij de adoptie van IM bij het bedrijf. Afhankelijk van de omvang en taakverdelingen van de onderzochte organisatie zijn de vragen van onderdeel (c) gesteld aan de CEO en/of een medewerker die belast is met IM activiteiten van de onderneming.

5.2.4 Desk research

Het deskresearch is uitgevoerd om bedrijven voor het onderzoek te selecteren en heeft bestaan uit:

- Een inventarisatie van gegevens die beschikbaar zijn op het internet. In welke mate is het bedrijf zichtbaar op het web en welke IM instrumenten zet zij in? Heeft het bedrijf bijvoorbeeld een website, Facebook-account en een LinkedIn profiel, en hoe intensief wordt er gebruik van gemaakt.
- Het inwinnen van achtergrondinformatie over het bedrijf door gegevens bij de Kamer van Koophandel op te vragen en informatie op het internet te zoeken.

Dit wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht.

5.2.5 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie is geselecteerd op basis van contacten uit mijn werkomgeving. Het betreft dus een convenience steekproef. Om zoveel mogelijk informatie te verzamelen is diversiteit aangebracht in de onderzoeksgroep door bij de selectie te letten op een spreiding in de aard en omvang van de activiteiten van de bedrijven. Bij de keuze van de ondernemingen is vooraf via internet research en/of in een informatief gesprek geïnventariseerd in welke mate potentiële onderzoekskandidaten gebruik maken van verschillende IM-instrumenten. Zowel bedrijven die actief, als bedrijven die niet of minder actief gebruik maken van IM zijn in het onderzoek betrokken. Deze variatie heeft een rijke hoeveelheid aan informatie opgeleverd en hiermee is een onderling vergelijk naar de invloed van determinanten beter mogelijk. Op basis van bovenstaande uitgangspunten zijn de volgende bedrijven geselecteerd:

Bedrijf	Omvang	Activiteiten	B2B/B2C	Geschatte IM - adoptie
Bedrijf 1	Middelgroot- groot	Horeca	B2B	+++
Bedrijf 2	Klein	Software	B2B	+
Bedrijf 3	Middelgroot	Handel	B2B	+/-
Bedrijf 4	Middelgroot	Fin. Jur. Dienstverl.	B2B	--
Bedrijf 5	Middelgroot- groot	Retail	B2C	+++
Bedrijf 6	Klein	Makelaardij	B2C/B2B	+/-
Bedrijf 7	Klein	Banketbakkerij	B2C/B2B	--
Bedrijf 8	Zeer klein	Kledingwinkel	B2C	--

Tabel 3: Kenmerken van onderzochte bedrijven, geanonimiseerd.

Voor het veldonderzoek zijn elf interviews afgenomen bij deze acht bedrijven. In bijlage twee is een overzicht opgenomen van de geïnterviewde directieleden, marketeers en de officemanager.

5.2.6 Data-analyse

Uit deze studie zijn de volgende data beschikbaar gekomen:

- bevindingen naar aanleiding van het literatuuronderzoek;
- data uit het empirisch onderzoek.

Bij het literatuuronderzoek is een onderbouwde keuze gemaakt voor de in dit onderzoek gebruikte adoptiemodellen en factoren. Van de afgenomen interviews is een samenvatting gemaakt van het niet-gestructureerde deel en de toelichting op antwoorden die de geïnterviewden hebben gegeven. De antwoorden op de vragen uit de vooraf opgestelde vragenlijst zijn verzameld en per vraag genoteerd in een lijst. Per bedrijf zijn de uitkomsten geanalyseerd door antwoorden te interpreteren en in hun onderlinge samenhang te bekijken. Hierbij zijn tevens de bevindingen uit de literatuurstudie en het deskresearch betrokken. Vervolgens zijn de analyses van de bedrijven onderling vergeleken op overeenkomsten en afwijkingen en is getracht om deze te verklaren. Op basis van deze analyses zijn conclusies getrokken over de relevantie van variabelen in het licht van de adoptie van IM.

5.3 Kwalitatieve criteria

Deze studie is kwalitatief van aard en het onderzoek wordt door 1 persoon uitgevoerd. Dit betekent dat er een aantal extra waarborgen worden ingebouwd om de objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit te vergroten.

5.3.1 Objectiviteit en betrouwbaarheid

Het veldonderzoek naar de determinanten van IM is gebaseerd op adoptieconcepten die in vooral kwantitatieve onderzoeken zijn getest en gevalideerd. Dit geeft een stevig fundament voor het praktijkonderzoek.

De vragen van de semi gestructureerde interviews zijn vooraf geformuleerd waardoor er meer zekerheid wordt verkregen over de volledigheid van de te bespreken onderwerpen en de wijze waarop de vragen worden gesteld. Bij de beantwoording van vragen is veelal gebruik gemaakt van Likert schalen die vooral in kwantitatieve onderzoeken worden gebruikt.

Dit heeft een meer objectieve analyse van de antwoorden mogelijk gemaakt. De interviews zijn met een dictafoon opgenomen en hiervoor is bij alle interviews toestemming gegeven. Deze geluidsopnames zijn achteraf gebruikt om een samenvatting te maken van het interview. Bij de vragen die zijn beantwoord door het aankruisen van de vakjes op een Likert schaal is aan de geïnterviewde gevraagd om dit tijdens het gesprek zelf in te vullen op een hardcopy van de vragenlijst.

Het aantal onderzochte bedrijven is beperkt gelet op de aard van het onderzoek. Bij het samenstellen van de onderzoekspopulatie is rekening gehouden met de diversiteit qua branche, omvang van de onderneming en het gebruik van IM. Hierdoor is een rijke informatie verkregen.

Het deskresearch is op een gestructureerde wijze uitgevoerd op basis van een vooraf opgestelde lijst met punten waarnaar onderzoek wordt gedaan. Het betreft hier de mate van gebruik van IM en gegevens over de omvang van het bedrijf in termen als omzet, aantal werknemers ed. Deze gegevens komen deels terug in de interviewvragen. Hierdoor is meer zekerheid verkregen over de volledigheid en de betrouwbaarheid van de dataverzameling en de analyse daarvan.

De uitkomsten van de data-analyse (deskresearch en interviews) van de onderzochte bedrijven is onderling vergeleken en in verband gebracht met de opgedane kennis uit de literatuurstudie die overwegend gebaseerd is op kwantitatieve onderzoeken. Hierdoor is meer zekerheid verkregen over de juistheid van de interpretatie van de verzamelde informatie en de logica van uitkomsten.

5.3.2 Validiteit

De validiteit van de uitkomsten van het onderzoek is relatief groot voor de onderzochte populatie omdat het onderzoek kwalitatief is ingestoken. De semi gestructureerde interviews bevatten aanvullende en verdiepende vragen waardoor ook het 'waarom' van het optreden van bepaalde verschijnselen kan worden achterhaald (Voss, Tsikriktsis en Frohlich 2002).

5.3.3 Generaliseerbaarheid

Gelet op het kwalitatieve karakter van deze studie en de beperkte omvang van de onderzoekspopulatie is het niet mogelijk betrouwbare uitspraken te doen over de gehele populatie. Aangezien er nog nauwelijks onderzoek is gedaan naar de adoptie van IM onder bedrijven kunnen de resultaten van dit onderzoek bruikbaar zijn voor toekomstig kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

6 Empirisch onderzoek

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk een overzicht van de verkregen data gepresenteerd in de vorm van een tabel waarin per bedrijf verkregen data uit het deskresearch en de 'scores' op de interviewvragen is verwerkt. Daarna volgt een analyse van de cases waarbij een relatie wordt gelegd tussen de adoptie van IM en de 'scores' op de onderzochte determinanten en overige -uit de interviews verkregen- informatie. De bevindingen zijn per onderzocht bedrijf samengevat.

In het laatste deel van dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de caseanalyses onderling vergeleken met het doel determinanten te identificeren die in meerdere cases van invloed zijn geweest op de adoptie van IM. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een algemene conclusie in relatie tot de gebruikte DOI en TOE modellen en voor de praktijk.

6.2 Overzicht van de verkregen interviewdata

Na de interviews is het adoptie-niveau van IM en de gemiddelde score per determinant berekend. De uitkomst is verwerkt in tabel 4. Om de leesbaarheid van de tabel te vergroten zijn de scores op de mate van adoptie en de determinanten omgezet van een cijfer in 'plus en min tekens'. De mate van adoptie van IM is gepresenteerd op een schaal die varieert van '-' tot '+++', waarbij '-' betekent dat geen gebruik wordt gemaakt van IM en de notatie '+++' er op duidt dat zeer veel gebruik wordt gemaakt van IM. Voor de gemiddelde scores op de determinanten is dezelfde werkwijze aangehouden en wordt steeds per determinant aangegeven wat de betekenis van de plussen en minnen is. Dit heeft geresulteerd in onderstaande tabel.

Bedrijf	Bedrijf 1	Bedrijf 2	Bedrijf 3	Bedrijf 4	Bedrijf 5	Bedrijf 6	Bedrijf 7	Bedrijf 8
Activiteiten	Horeca	Software	Handel	Financieel & juridische dienstverlening	Retail	Makelaardij	Banketbakkerij	Kledingwinkel
Afnemers	B2B	B2B	B2B	B2B	B2C	B2C & B2B	B2C & B2B	B2C
ADOPTIE VAN IM								
Adoptie IM (laag <-> hoog)	+++	-	-	--	+++	++	--	--
Bewuste keuze (onbewust <-> bewust)	+++	+	+++	--	+++	++	++	+/-
ORGANISATIE ASPECTEN								
CEO	Dir. Comm.	Dir./Eig.	Dir.	Dir./Eig.	Dir./Eig.	Dir./Eig.	Dir./Eig.	Dir./Eig.
Sexe	M	M	M	M	M	M	M	V
Leeftijd	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Opleidingsnivo	MBO/HBO	MBO+	WO	HBO+	WO	HBO+	MBO	LBO
Omvang (zeer klein <-> middelgroot)	+++	-	++	+++	+++	+/-	+	---
Organisatiecultuur (conservatief <-> innovatief)	++	+++	--	++	++	++	+	++
Strategische flexibiliteit (mechanistisch <-> organisch)	++	++	+/-	+/-	+	+/-	+/-	+/-
- nieuwe PMC's	+++	++	+/-	--	---	--	--	--
Informatieverwerkingsvermogen (laag <-> hoog)	++	++	+/-	++	++	+	+	+/-
Slack (laag <-> hoog)	++	++	-	+	+/-	++	-	+++
Besluitvormingsproces (irrationeel <-> rationeel)	++	+/-	++	++	++	++	+	+/-
Kennis (laag <-> hoog)	++	++	++	+/-	+++	+	+/-	+/-
OMGEVINGSFACTOREN								
Concurrentie (laag <-> hoog)	++	+	++	+	+++	+++	++	++
Druk vanuit branche en klanten gebruik IM (laag <-> hoog)	+	++	+/-	+/-	+/-	+++	--	--
- klanten, pull	+++	++	++	--	---	++	--	---
- branche, push	--	++	--	++	+++	++	--	+/-
GEPERCIPEERDE ATTRIBUTEN								
Relatief Voordeel van IM (laag <-> hoog)	++	+++	++	+	++	++	+/-	++
Compatibiliteit van IM (laag <-> hoog)	++	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	-	--
Complexiteit van IM (complex <-> eenvoudig)	--	++	--	---	++	++	-	

Tabel 4: Overzicht van verkregen interviewdata, geanonimiseerd

6.3.1 Analyses per bedrijf

Op basis van de -met een voicerecorder opgenomen- interviews en de ingevulde lijsten met stellingen, zijn achteraf samenvattingen gemaakt. Aan de hand van deze vastleggingen is per bedrijf een analyse gemaakt waarin een conclusie wordt getrokken ten aanzien van de adoptie van IM en de invloed van de onderzochte determinanten. Deze analyses -die steeds vooraf worden gedaan met de conclusies (*schuingedrukt*)- zijn hieronder opgenomen.

Bedrijf 1

Hoge adoptie door hoog relatief voordeel van IM & een hoge druk vanuit klanten om IM te gebruiken. De laatste jaren is het gebruik van IM toegenomen omdat men steeds meer over IM 'leert'.

Bedrijf 1 is een horecabedrijf (omzet € xx mio & xx FTE) en maakt intensief gebruik van IM. De onderneming scoort op alle organisatie-determinanten relatief hoog en opereert in een zeer concurrerende omgeving.

De directeur is van mening dat het gebruik IM 'van levensbelang is'. Klanten beslissen op basis van wat zij 'online' zien. Geïnterviewde stelt dat Bedrijf 1 voor wat betreft online activiteiten voorop loopt ten opzichte van branchegenoten en om die reden (nog) geen druk voelt vanuit de branche. De geïnterviewde online marketeer heeft via zelfstudie en korte cursussen kennis opgedaan van de IM-instrumenten. De directeur en de online marketeer geven beiden aan nog lerende te zijn op het gebied van IM. Er wordt ook regelmatig een beroep gedaan op externe deskundigen voor het gebruik van de verschillende IM-instrumenten.

Bedrijf 2:

Lage adoptie die in aanvang is ingezet door druk vanuit klanten en verwacht relatief voordeel. Kennis en tijd is knelpunt bij verdere adoptie van IM. De hoogte van het relatief voordeel van IM is in de loop van de tijd licht neerwaarts bijgesteld naar aanleiding van ervaringen met enkele IM-instrumenten.

Bedrijf 2 (omzet niet bekend & xx FTE) is een kleine innovatieve softwareontwikkelaar die snel nieuwe producten kan creëren. Zij maakt beperkt gebruik van IM maar de geïnterviewde directeur-eigenaar geeft aan dat hij dat graag zou willen intensiveren. Sinds ongeveer 2004 is al regelmatig geëxperimenteerd met enkele IM-instrumenten zoals Google Adwords, emailmarketing en later Twitter. De geïnterviewde voelde destijds een druk vanuit klanten: 'wij hadden ook het idee dat klanten dat ook van ons verwachtten dat wij op deze manier "reclame" zouden maken' maar ook de meetbaarheid van de reclamebestedingen (relatief voordeel) was een overweging.

De ervaringen met IM zijn wisselend geweest. Uit het interview blijkt dat tijd en kennis van de mogelijkheden van de instrumenten knelpunten zijn voor en verdere adoptie. Op de overige organisatiedeterminanten en de omgevingsfactoren scoort het bedrijf bovengemiddeld hoog.

Bedrijf 3

Lage adoptie door ontbreken van medewerking van aandeelhouder/beslisser. Sinds er x jaar geleden een marketeer is aangetrokken die (toevallig) ook online marketingkennis had, is wel geëxperimenteerd met IM maar dit is helaas (volgens de geïnterviewde algemeen directeur) niet doorgezet.

Bij Bedrijf 3 (bruto marge € xx mio & xx FTE) is voldoende kennis van IM aanwezig bij de marketeer en algemeen directeur van Bedrijf 3 die beiden relatief jong zijn en universitair opgeleid zijn. Het valt op dat bij dit bedrijf op de onderzochte organisatiekenmerken gemiddeld tot laag wordt gescoord. De concurrentie is hoog en de druk vanuit klanten ook. De druk vanuit de branche wordt als laag ervaren (terwijl er geen concurrentieanalyse wordt uitgevoerd). De directeur is samen met de marketeer (resp. x en x jaar in dienst) goed op de hoogte van de mogelijkheden van IM en hebben de afgelopen tijd een aantal initiatieven ontplooid.

Voor het gevoel van de directeur en de marketeer wordt het bedrijf 'tegengehouden' om op het gebied van marketing te innoveren. Ze geven aan dat de aandeelhouder van het bedrijf er niet voor openstaat maar wil vasthouden aan de oude werkwijze.

Bedrijf 4

Zeer lage adoptie door beperkte kennis en laag gepercipieerd relatief voordeel van IM bij de directie. Recente initiatieven van concurrenten op het web en succesvolle ervaringen van het hoofd P&O / Communicatie met het LinkedIn-platform hebben ertoe geleid dat een actie is ingezet en IM-kennis in huis is gehaald.

Bedrijf 4 (omzet niet bekend & xx FTE) maakt nog nauwelijks gebruik van IM. Het is hierbij belangrijk te constateren dat er ook niet is nagedacht (geen bewuste keuze gemaakt) over de inzet hiervan. Belangrijke oorzaken blijken te zijn 1) een gebrek aan kennis binnen de organisatie over de mogelijkheden van IM, 2) het gebrek aan tijd bij werknemers om initiatieven te ontplooiën en 3) de inschatting bij de geïnterviewde dat klanten nog steeds voornamelijk worden binnengehaald via 'mond op mond reclame'.

Op de onderdelen organisatiecultuur, strategische flexibiliteit en informatieverwerkingsvermogen wordt relatief hoog gescoord maar dit heeft dus niet direct geleid tot adoptie. De druk vanuit klanten wordt door de directie ook niet gevoeld en tevens schat de geïnterviewde directeur zijn kennisniveau van IM als laag in. X maanden geleden is een marketeer aangetrokken met kennis van IM. Die heeft samen met het hoofd P&O/Communicatie de zaak in beweging gebracht en plannen ontwikkelen om on- en offline meer activiteiten te ontplooiën. Hiervoor is binnen de organisatie meer draagvlak ontstaan omdat geïnterviewde directeur concurrenten actiever op het web ziet worden.

Bedrijf 5

Hoge adoptie door hoge concurrentie en hoge druk vanuit branche. Financiële middelen en beperkte omvang van de onderneming remmen verdergaande adoptie. Er is veel kennis van IM in huis en waar nodig wordt een beroep gedaan op specialisten.

Bedrijf 5 (brutomarge € xx mio & xx FTE) opereert in een zeer competitieve markt en maakt volop gebruik van IM door druk vanuit de branche (concurrenten die zich online manifesteren). In april 2013 is bedrijf 5 voor het eerst gestart met Google Adwords om verkeer naar de website te leiden en voor PR doeleinden. Er wordt door het bedrijf momenteel volop geïnvesteerd in de backoffice om de fulfilment te stroomlijnen. De organisatiecultuur is innovatief, de strategische flexibiliteit hoog en de besluitvorming gaat relatief informeel. De kennis van IM is zeer hoog op de afdeling marketing. Men volgt de concurrentie en ontwikkelingen in de branche op de voet en speelt hierop in. Financiële middelen zijn beperkt. Door de grotere omvang van concurrenten zijn de budgetten daar ook hoger. Voor Bedrijf 5 geldt dat op nagenoeg alle organisatieaspecten en omgevingsfactoren bovengemiddeld tot hoog wordt gescoord terwijl de adoptie van IM zeer hoog is. Soms wordt voor IM campagnes een beroep gedaan op specialisten.

Bedrijf 6

Hoge adoptie door hoge concurrentie en hoog gepercipieerd relatief voordeel van IM. Veel kennis van de mogelijkheden van IM aanwezig bij de officemanager en in beperkte mate bij de directie. Specialistische IM werkzaamheden worden uitbesteed.

Vanwege de hoge concurrentie maakt Bedrijf 6 (omzet xx mio & xx FTE) actief gebruik van IM. Vooral omdat via het web tegen lage kosten veel klanten kunnen worden bereikt. Er is volgens de geïnterviewde officemanager beperkte kennis aanwezig bij de directie maar in voldoende mate bij hemzelf. Dit laatste wordt in de loop van het interview ook bevestigd bij de bespreking van de onderscheiden IM-instrumenten. Het valt op dat de organisatiecultuur zeer innovatief is en het informatieverwerkingsvermogen zeer hoog. Het kantoor zegt voorop te lopen qua gebruik van IM ten opzichte van concurrerende kantoren in de regio. De strategische flexibiliteit is neutraal. De geïnterviewde stelt in het interview dat 'we wachten op een initiatief als AirBNB of Uber, die de makelaarsbranche op zijn kop zet, maar dat Bedrijf 6 niet actief bezig is met het zoeken naar nieuwe PMC's'.

Bedrijf 7

Lage adoptie door beperkt beschikbare tijd. Relatief voordeel van IM wordt momenteel laag ingeschat. Redelijk veel kennis aanwezig van de mogelijkheden van IM op hoofdlijnen. Meer kennis van de mogelijkheden van IM zou adoptie kunnen verhogen.

Bedrijf 7 (omzet xx mio & xx FTE) bestaat uit een banketbakkerij met zes eigen winkels.

Uit het interview met de directeur/eigenaar blijkt dat er qua cultuur, strategische flexibiliteit en informatieverwerkingsvermogen voldoende potentie is om in te kunnen spelen op veranderingen. De directeur laat zich goed informeren over nieuwe ontwikkelingen in de branche zowel vanuit de brancheorganisatie als vanuit klanten.

Het belangrijkste knelpunt is tijd. Hoewel de geïnterviewde zijn eigen kennisniveau als gemiddeld inschat blijkt dat hij bij de bespreking van de verschillende instrumenten over redelijk veel kennis beschikt van de mogelijkheden en zich daar ook een mening over heeft gevormd. Er is een rationele afweging gemaakt om de beperkte tijd niet te besteden aan IM omdat IM volgens de geïnterviewde pas op termijn belangrijk zal worden. Men wacht dus af.

Het is de vraag of de onderneming op dit moment online kansen laat liggen. Naar de mening van de directeur niet. Bij de bespreking van de IM-instrumenten blijkt de directeur IM echter in hoge mate te associëren met webshop-verkopen terwijl dat natuurlijk maar een van de aspecten is. Samengevat lijkt tijd om nieuwe ideeën te bedenken en uit te werken een belangrijke factor. Meer kennis van de mogelijke toegevoegde waarde van IM leidt mogelijk tot een hogere prioritering van IM.

Bedrijf 8

Zeer lage adoptie door gebrek aan kennis en een beperkt informatieverwerkingsvermogen. Ondernemster staat er alleen voor, lijkt veranderingen in de branche niet te begrijpen en lijkt niet in staat om daarop in te spelen. Ze geeft aan nog te moeten 'leren' over de mogelijkheden van IM-instrumenten.

Het gaat niet goed met Bedrijf 8 (omzet niet bekend & xx FTE). Volgens de geïnterviewde/eigenaresse van de kledingwinkel is de omzet sterk teruggelopen en wordt de huur van de winkel nu als erg hoog ervaren. De organisatiecultuur is volgens haar innovatief, maar dit is gebaseerd op de score op 1 vraag over creativiteit. Deze en andere organisatiedeterminanten zijn lastig te meten bij een bedrijf zonder personeel. Qua strategische flexibiliteit scoort zij gemiddeld. Het valt op dat volgens geïnterviewde een uitbreiding van het bestaande assortiment goed mogelijk is maar dat het gebruik van nieuwe technologieën en het zoeken naar nieuwe PMC's voor haar geen aandachtspunten zijn. Het informatieverwerkingsvermogen is zeer laag. Weliswaar scoort zij gemiddeld bij de beantwoording van de stellingen in de vragenlijst maar hierbij moet worden aangetekend dat zij niet bijhoudt wat de concurrentie doet omdat ze denkt dat er nauwelijks concurrentie is. Uit het interview blijkt dat ze de concurrentie in de branche als hoog ervaart. Maar aan de andere kant ziet ze in de directe omgeving weinig concurrentie. Het lijkt erop dat ze niet voldoende geïnformeerd is over dat wat gaande is in de retail en de opmars van 'online'. De kennis die zij heeft van IM is laag, hoewel ze die zelf als gemiddeld inschat. Dit blijkt als we later in het gesprek de verschillende IM-instrumenten doornemen.

De eigenaresse denkt dat IM steeds belangrijker wordt maar door gebrek aan kennis weet ze daar voor wat betreft haar bedrijfsstrategie nu geen invulling aan te geven.

6.4 Geïdentificeerde determinanten

Op basis van de casestudies zijn de determinanten geïdentificeerd die de adoptie van IM hebben beïnvloed. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in:

- determinanten die aanleiding zijn geweest om met IM te starten;
- determinanten die van invloed zijn geweest op het verloop van de adoptie van IM in de tijd;
- determinanten die zichtbaar worden door onderlinge bedrijfsvergelijkingen. Hierbij wordt per determinant onderzocht of er bij meerdere bedrijven sprake is van een gelijke correlatie met de adoptie van IM.

In de navolgende paragrafen worden deze categorieën besproken.

6.4.1 Determinanten van de initiële adoptie van internet marketing

Onderstaande determinanten hebben er voor gezorgd dat de onderzochte bedrijven zijn gestart met IM:

- Bij Bedrijf 1 en Bedrijf 6 heeft het hoge relatieve voordeel van IM de doorslag gegeven bij de initiële adoptie. Bij Bedrijf 7 gaat een lage adoptie samen met een laag relatief voordeel van IM. Bij Bedrijf 4 is het relatief voordeel tot voor kort laag ingeschat.
- Bij Bedrijf 3 en 4 is de adoptie van IM relatief laag. Er is pas aandacht voor IM gekomen nadat er bij Bedrijf 3 (toevallig) en bij Bedrijf 4 (eerst toevallig en daarna bewust) een medewerker met kennis in huis is gehaald die vervolgens initiatief heeft genomen.
- Bij Bedrijf 5 is op IM ingezet in 2013. In dat jaar liep de bruto marge terug en is zij gestart met online activiteiten onder druk vanuit branche. Bij Bedrijf 2 werd gedacht dat de klant van het bedrijf verwachtte dat zij zich online zou manifesteren.
- Bij Bedrijf 8 heeft het beperkte informatieverwerkingsvermogen in combinatie met een beperkte kennis, er voor gezorgd dat IM nauwelijks geadopteerd is.

Uit deze analyse blijken een beperkt aantal onderzochte determinanten van invloed te zijn op de initiële adoptie van IM.

6.4.2 Determinanten die de adoptie in de tijd hebben beïnvloed

Na de start met IM spelen de volgende factoren een rol bij de ontwikkeling van de IM-adoptie in de tijd:

- De conservatieve organisatiecultuur remt de adoptie van IM bij Bedrijf 3.
- De beperkte kennis van de mogelijkheden van IM remt de adoptie bij Bedrijf 1, Bedrijf 2, Bedrijf 4, Bedrijf 7 en Bedrijf 8.
- De druk vanuit de branche hebben bij Bedrijf 4 en Bedrijf 5 voor een versnelling van de adoptie gezorgd.

- Door beperkte financiële middelen (slack) wordt de adoptie bij Bedrijf 5 beperkt. Bij Bedrijf 7 en Bedrijf 2 is tijd een knelpunt.
- Een beperkte compatibiliteit bij Bedrijf 7 en Bedrijf 8 beperkten de groei van de adoptie van IM.

Evenals bij de initiële adoptie van IM zien we ook dat bij de adoptie van IM in de tijd door een beperkt aantal determinanten wordt beïnvloed. Opvallend is dat de factor kennis in deze fase bij vijf bedrijven een rol speelt en dat deze determinant ook van belang blijkt te zijn bij de hierboven besproken adoptiefactoren in de initiële fase.

6.4.3 Determinanten die positief correleren met de adoptie van internet marketing

Als we de scores van de bedrijven in tabel 4 en de analyses per bedrijf bestuderen dan kunnen bij de onderzochte bedrijven een aantal overeenkomstige correlaties tussen determinanten en de adoptie van IM worden onderkend. Deze verbanden zijn samengevat in onderstaande tabel. Een '+' duidt erop dat er in meerdere cases een positieve samenhang is geïdentificeerd tussen de determinant en de adoptie van IM.

	B2B	B2C
ORGANISATIEASPECTEN		
CEO - Sexe		
CEO - Leeftijd		
CEO - Opleidingsniveau		+
Omvang (zeer klein <-> middelgroot)		
Organisatiecultuur (conservatief <-> innovatief)	+	+
Strategische flexibiliteit (mechanistisch <-> organisch)		
-nieuwe PMC's	+	
Informatieverwerkingsvermogen (laag <-> hoog)		
Slack (laag <-> hoog)		
Besluitvormingsproces (irrationeel <-> rationeel)		
Kennis (laag <-> hoog)	+	+
OMGEVINGSFACTOREN		
Concurrentie (laag <-> hoog)	+	+
Druk vanuit branche en klanten gebruik IM (laag <-> hoog)		
- klanten, pull	+	+
- branche, push	+	+
GEPERCIPIEERDE ATTRIBUTEN		
Relatief voordeel van IM (laag <-> hoog)	+	+
Compatibiliteit van IM (laag <-> hoog)	+	+
Complexiteit van IM (complex <-> eenvoudig)		

Tabel 5: Determinanten die bij meerdere onderzochte bedrijven een positief correleren met de mate van adoptie van IM.

6.4.3.1 Toelichting op de tabel

Hieronder volgt per determinant een bespreking van de geconstateerde samenhangen in tabel 5. Dit wordt voorafgegaan door een nadere toelichting op het in dit onderzoek gemaakte onderscheid tussen bewust of onbewuste niet-adoptie van IM en wat de bevindingen op dit punt zijn naar aanleiding van de case studies.

Adoptie van IM: bewuste keuze of niet

Bij vier van de acht bedrijven is de IM adoptie beperkt. Het is niet vanzelfsprekend en aangetoond dat het gebruik van IM voor alle typen bedrijven een toegevoegde waarde heeft. Daarom is in dit onderzoek ook nagegaan in hoeverre de adoptie of niet-adoptie van IM een bewuste keuze is geweest. Dit aspect is voor 6 categorieën van IM-instrumenten gemeten en we zien per bedrijf een verschil in de mate waarin bewuste keuzes zijn gemaakt. De argumenten van geïnterviewden om bewust- niet of minder te adopteren zijn:

- tijdgebrek en inschatting van relatief voordeel (Bedrijf 2);
- ontbreken van medewerking beslisser (Bedrijf 3);
- lage inschatting van relatief voordeel: 'Mond op mond reclame is nog steeds het belangrijkste' (Bedrijf 4);
- lage inschatting van relatief voordeel: 'IM is nu nog niet belangrijk voor mijn business' en tijdgebrek (Bedrijf 7);
- de compatibiliteit met mijn bedrijfsprocessen is beperkt: 'online bestellingen kan ik niet handelen' (Bedrijf 8) en 'klant vraagt soms om maatwerk-banket' (Bedrijf 7).

De redenen om bewust niet-te-adopteren kunnen dus divers te zijn. Voor deze studie is het -zoals eerder besproken- bij het beoordelen van de invloed van determinanten belangrijk of er sprake is van een bewuste of een niet-bewuste adoptie. Hiermee is rekening gehouden bij onderstaande analyses en de individuele case-analyses.

6.4.3.2 Organisatiekenmerken

Slechts een beperkt aantal determinanten uit deze categorie blijken in meerdere cases een overeenkomstige invloed te zijn op de adoptie van IM. Hieronder wordt dit per determinant toegelicht.

Een lager opleidingsniveau van de CEO van B2C bedrijven gaat samen met lagere adoptie

Bij de twee B2C bedrijven Bedrijf 7 en Bedrijf 8 valt op dat lager opleidingsniveau van de CEO samengaat met een lager IM adoptie. Bij de geïnterviewde van Bedrijf 7 is redelijk veel kennis aanwezig van IM en bij Bedrijf 8 niet. Dit leidt bij de laatste ondernemer tot veel onbewuste niet-adoptie. Bij Bedrijf 6 en Bedrijf 5 is het opleidingsniveau hoger en zien we dit samengaan met een hogere adoptie. Bij de onderzochte B2B bedrijven is geen samenhang gevonden. Voor de overige kenmerken van de CEO is bij B2B en B2C bedrijven is geen samenhang geconstateerd.

Omvang van de onderneming heeft geen invloed op adoptie

Bedrijf 6 is een relatief kleine onderneming met een hoge adoptie, terwijl Bedrijf 4 groot is en niet adopteert. Bedrijf 5 en Bedrijf 1 zijn ook groot maar adopteren juist wel. Er is voor deze determinant geen samenhang gevonden.

Een meer innovatieve organisatiecultuur geeft hogere adoptie

Met uitzondering van Bedrijf 3 karakteriseren alle geïnterviewden de cultuur binnen hun bedrijf als innovatief. Bedrijf 3 kent een sterk conservatieve organisatiecultuur waarbij beslissingsbevoegdheden beperkt zijn gedelegeerd en eigenlijk nog bij de enige aandeelhouder liggen. Hierdoor worden de initiatieven op het gebied van IM gefrustreerd. Dit heeft geleid tot een lage IM adoptie. De invloed van de determinanten, het beperkte informatieverwerkingsvermogen en de beperkte kennis van IM instrumenten bij de beslisser/aandeelhouder heeft mogelijk ook invloed gehad, maar door het ontbreken van meerdere vergelijkbare situaties bij de andere bedrijven in dit onderzoek kan dit niet met zekerheid gesteld worden.

Bij Bedrijf 4 is de adoptie van IM nog laag, hier komt echter verandering in. Afgezien van Bedrijf 8 blijkt ook bij de B2C bedrijven een meer innovatieve cultuur samen te gaan met een hogere adoptie van IM.

Actief zoeken naar nieuwe PMC's gaat bij B2B bedrijven samen met hogere adoptie

Bij het onderdeel strategische flexibiliteit zien we bij de twee B2B bedrijven -Bedrijf 1 en Bedrijf 2-, dat zij actief op zoek zijn naar nieuwe PMC's. Bedrijf 1 heeft recent in X een testlocatie geopend om B2C 'X' te gaan verkopen. Bedrijf 2 probeert klanten te behouden door naast haar bestaande software ook website applicaties aan te bieden. Bij Bedrijf 3 zoekt men ook, maar minder actief. Bij Bedrijf 4 totaal niet. Dit sluit aan op de mate van adoptie van IM die ook toeneemt naarmate er meer naar nieuwe PMC's wordt gezocht. Bij B2C bedrijven is geen samenhang gevonden.

Informatieverwerkingsvermogen heeft geen invloed op adoptie

De scores van de bedrijven op dit onderdeel zijn wisselend. Er is geen relatie waargenomen met de mate van adoptie van IM.

Slack heeft geen duidelijke invloed op adoptie.

Bij Bedrijf 1, Bedrijf 2 en Bedrijf 4 zien we veel slack samengaan met verschillende adoptieniveaus. Bedrijf 3 heeft een lage score voor het onderdeel slack. Dit moet echter worden genuanceerd omdat in het interview wordt aangegeven dat er wel (zeer) veel financiële ruimte is maar dat die niet beschikbaar wordt gesteld. Bij de kleinere bedrijven, Bedrijf 7 en Bedrijf 2 is vooral tijd een knelpunt wat leidt tot een lagere prioritering voor wat betreft de inzet van IM. Bij Bedrijf 8 is veel slack aanwezig terwijl de IM-adoptie laag is.

Besluitvormingsproces heeft geen invloed op adoptie

Behalve kleine bedrijven zoals Bedrijf 2 en Bedrijf 8 typeren de grotere bedrijven het besluitvormingsproces als meer rationeel. Er lijkt wel enige samenhang te zijn met bedrijfsomvang maar dat kan niet worden gezegd over de relatie met de adoptie van IM.

Hoger kennisniveau gaat samen met hogere adoptie (of bewuste niet-adoptie)

Bij de B2B bedrijven is de kennis van IM gemiddeld tot hoog. Hierbij valt op dat de beslisser bij Bedrijf 1 een relatief grote kennis heeft van de mogelijkheden van IM wat samengaat met een hoge IM adoptie. Bij Bedrijf 3 en Bedrijf 4 is het omgekeerde het geval. In het B2C segment valt op dat zowel de adopters als de bewuste niet-adopters relatief veel kennis hebben. Bij Bedrijf 8 wordt aangetekend dat uit het interview blijkt dat het werkelijke kennisniveau lager ligt dan het niveau dat geïnterviewde zelf inschat.

Bij Bedrijf 7 is het omgekeerde het geval. De adoptie van IM is weliswaar laag maar de aanwezige kennis bij de geïnterviewde is hoger dan hij zelf inschat. Dit heeft ertoe geleid dat er weloverwogen beslissingen zijn genomen om zeer beperkt te adopteren. Meer kennis van de mogelijkheden van IM zou wellicht leiden tot een hogere prioritering.

6.4.3.3 Omgevingsfactoren

Alle onderzochte omgevingsfactoren blijken in meerdere cases van invloed te zijn op de adoptie van IM. Hieronder volgt een toelichting.

Hoger concurrentieniveau gaat samen met hogere IM adoptie

Bij de betrokken B2B bedrijven wordt een bovengemiddelde concurrentie ervaren. Deze is niet maximaal, omdat Bedrijf 1, Bedrijf 2 als Bedrijf 4 een USP binnen hun bedrijf zien. Dat is bij Bedrijf 1 duurzaamheid, bij Bedrijf 2 kunnen de klanten niet makkelijk wisselen van systeem en bij Bedrijf 4 is er ook klantenbinding vanwege de persoonlijke relatie. De directie van Bedrijf 3 ervaart een hoge concurrentie en ziet geen USP voor haar bedrijf. Zij zou veel sterker op IM hebben ingezet als de aandeelhouder zou meewerken. Bij de B2C bedrijven zien we ook dat de zwaardere adopters meer concurrentie ervaren dan de lage adopters.

Hogere druk vanuit klanten en de branche om IM te gebruiken leidt tot hogere adoptie

B2B-bedrijven

Bedrijf 1 geeft aan dat de mening van potentiële klanten wordt gevormd op het web. Zij geven zelf aan dat ze qua inzet van IM voorop lopen ten opzichte van de branche en vanuit dat gezichtspunt geen druk voelen. Bij Bedrijf 2 wordt ook een druk gevoeld vanuit de klanten, wat de aanleiding is geweest om met IM te starten.

Bedrijf 3 verwacht in de toekomst meer druk vanuit klanten. Bedrijf 4 ziet dat collega's zich recent meer profileren op het web en heeft nu ook een marketeer met kennis van online marketing aangenomen.

B2C-bedrijven

Een hogere druk vanuit de klanten en vanuit de branche leidt bij deze bedrijven ook tot een hogere adoptie. In aanvulling op de genoteerde scores op deze determinanten merk ik op dat Bedrijf 5 weliswaar aangeeft dat er geen pull-druk is vanuit klanten maar het is de vraag of dit een juiste interpretatie is van de huidige situatie in de schoenenbranche, waarin consumenten steeds vaker schoenen online bestellen. Bedrijf 6 ervaart ook druk vanuit de branche ondanks dat zij van mening is dat ze qua IM-gebruik voorop lopen.

6.4.3.4 Gepercipieerde attributen

Hoger relatief voordeel hangt samen met hogere adoptie

Uit de interviews komt naar voren dat het relatief voordeel van IM door alle bedrijven als gemiddeld tot zeer groot wordt gezien. De adopters in zowel de B2B als B2C van IM geven een hoger relatief voordeel op. Uitzondering is Bedrijf 8. Bij Bedrijf 4 en Bedrijf 7 zien we een lager kennisniveau samengaan met een lager relatief voordeel van IM. Bij de overige bedrijven is het kennisniveau relatief hoger evenals het gepercipieerd relatief voordeel van IM. Hieruit blijkt een mogelijk verband tussen deze 2 determinanten.

Hogere compatibiliteit hangt samen met hogere adoptie van IM

Bij de sterke adopters Bedrijf 1 en Bedrijf 5 zien we respectievelijk een hoge en een gemiddelde compatibiliteit. Reden hiervoor kan zijn dat bij Bedrijf 1 IM zuiver voor PR en leadgeneration wordt ingezet en bij Bedrijf 5 een goede backoffice noodzakelijk is in verband met de afhandeling van online bestellingen. Bedrijf 5 heeft recent geïnvesteerd in systemen ter ondersteuning van het fulfilment proces. Bij de lagere adopters Bedrijf 7 en Bedrijf 8 wordt aangegeven dat een webshop niet is overwogen omdat online bestellingen niet kunnen worden 'gehandeld'. Deze bedrijven associëren IM vooral met web-verkopen. De overige bedrijven scoren gemiddeld.

Complexiteit heeft geen invloed op adoptie van IM

Bedrijf 2, Bedrijf 5 en Bedrijf 6 vinden het gebruik van IM niet-complex. Zij maken in verschillende mate gebruik van IM. Bedrijf 1 geeft aan IM wel complex te vinden en maakt veel gebruik van IM. De bedrijven die bewust minder of geen gebruik maken van IM (Bedrijf 3 en Bedrijf 7) geven aan dat zij IM complex vinden maar de reden dat zij niet hebben geadopteerd ligt aan andere factoren.

6.4.3.5 Conclusie ten aanzien van de correlatie

De bedrijfsvergelijking levert de volgende inzichten op. Het valt op dat de adoptie van IM positief wordt beïnvloed door een hoger opleidingsniveau van de CEO bij de B2C bedrijven. Bij de B2B bedrijven die actief bezig zijn met het zoeken naar nieuwe PMC's is ook sprake van een hoger IM adoptie. En een hoger concurrentieniveau gaat samen met een hogere adoptie.

De determinanten organisatiecultuur, kennis, druk vanuit klanten en branche, relatief voordeel en compatibiliteit zijn al opgekomen uit de individuele case-analyses en de correlatie met adoptie van IM wordt in de onderlinge bedrijfsvergelijking bevestigd.

De invloed van de factoren informatieverwerkingsvermogen en slack die zijn opgekomen uit de individuele caseanalyses blijken niet in alle cases van overeenkomstige invloed te zijn.

6.5 Bevindingen in relatie tot het DOI en TOE model

De individuele caseanalyses en de onderlinge bedrijfsvergelijking leveren de volgende determinanten op die de adoptie van IM wel en niet beïnvloeden:

- De omgevingsfactoren zijn steeds van invloed geweest.
- Voor de organisatiekenmerken is een samenhang geconstateerd met de determinanten organisatiecultuur en kennis.
- In het B2B segment zien we dat bedrijven die actiever bezig zijn met het zoeken naar nieuwe PMC's ook in sterkere mate IM adopteren. B2C bedrijven adopteren meer naarmate de CEO een hoger opleidingsniveau heeft.
- Het relatief voordeel en de compatibiliteit van IM heeft invloed op de adoptie.
- Voor wat betreft de overige determinanten is niet in meerdere cases een correlatie vastgesteld met de adoptie van IM.
- Voor wat betreft de samenhang tussen determinanten valt op dat er een positieve samenhang is tussen de hoogte van het kennisniveau binnen de organisatie en de hoogte van het relatief voordeel van IM.

Deze bevindingen zijn interessant bij het vaststellen van de toepasselijkheid van de DOI en TOE modellen voor het adoptievraagstuk IM en geven richting aan mogelijk vervolgonderzoek. Daarnaast heeft het een praktische waarde voor het MKB en de overheid. In hoofdstuk 7 wordt hierop nader ingegaan.

7 Discussie en beperkingen van dit onderzoek

In dit hoofdstuk wordt eerst gereflecteerd op het onderzoek door de conclusies en nieuwe inzichten te bediscussiëren in samenhang met de uitkomsten van de literatuurstudie en de gevolgde methodologie voor het empirisch onderzoek. In het tweede deel van het hoofdstuk worden kanttekeningen geplaatst bij de generaliseerbaarheid van het onderzoek en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

7.1 Nieuwe inzichten

In deze studie staat de volgende vraagstelling centraal: *'Wat zijn determinanten van de adoptie van internet marketing door het MKB?'* Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat er veel onderzoek is gedaan naar de adoptie van E-Business, IT en gerelateerde onderwerpen maar nog nauwelijks naar de adoptie van IM. Verder is uit het literatuuronderzoek naar voren gekomen dat er geen algemene determinanten kunnen worden aangewezen die de adoptie kunnen verklaren. Bestaande onderzoeken geven regelmatig verschillende uitkomsten met betrekking tot de invloed van determinanten in vergelijkbare adoptie vraagstukken. Dit onderzoek heeft geresulteerd in nieuwe inzichten die in de onderstaande paragrafen worden besproken.

7.1.1 Relevante determinanten voor adoptie van internet marketing

In het vorige hoofdstuk is -op basis van het empirisch onderzoek- geconcludeerd dat de determinanten gepercipieerd relatief voordeel van IM en de kennis van IM die bij werknemers aanwezig is, bij veel van de onderzochte bedrijven een belangrijke rol hebben gespeeld bij de adoptie van IM. De determinanten organisatiecultuur en gepercipieerde compatibiliteit van IM met de organisatie blijken evenals de onderzochte omgevingsfactoren ook van betekenis te zijn voor de adoptie van IM. De invloed van de overige determinanten is beperkt of niet geconstateerd. Hieronder wordt per determinant een nadere toelichting gegeven op een aangetroffen correlatie of het ontbreken ervan. Hierbij wordt tevens een verband gelegd met de bevindingen uit de literatuurstudie.

7.1.2 Organisatieaspecten

CEO

Uit het empirisch onderzoek blijkt bij B2C bedrijven een positieve samenhang te bestaan tussen het opleidingsniveau en de adoptie van IM. Voor wat betreft de leeftijd en sexe is geen correlatie vastgesteld. Uit studies naar de besluitvorming binnen het MKB blijken socio-culturele aspecten van de CEO cruciaal voor de adoptie van innovaties (Fillis, Johansson en Wagner 2003, Ching en Ellis 2004).

In meer gerichte onderzoeken naar de adoptie van E-Business en de correlatie met het opleidingsniveau wordt echter geen of slechts een beperkte samenhang gevonden (Levenburg, Magal en Kosalge 2006, Burke 2005). Dit wisselende beeld wordt bevestigd in het empirisch onderzoek.

Bij de onderzochte B2C bedrijven die beperkt hebben geadopteerd (Bedrijf 8 en Bedrijf 7) valt op dat de CEO beleidsbepaler is en zijn/haar opleidingsniveau laag. Bij deze bedrijven zijn ook geen andere hoger opgeleide werknemers werkzaam. Bij de twee andere B2C bedrijven is de invloed van de CEO beperkter en het opleidingsniveau hoger en zijn ook meer mensen werkzaam met een hoger opleidingsniveau. Bij de B2B bedrijven is het opleidingsniveau van de CEO bij alle onderzochte ondernemingen relatief hoog terwijl de adoptie uiteenloopt. De invloed van het opleidingsniveau is bij die bedrijven dus niet gevonden.

Omvang

De omvang van de onderneming speelt bij de onderzochte ondernemingen geen rol bij de adoptie van IM. Dit sluit aan op de constatering van Tornatzky en Fleischer (1990), Rogers (2003) en Levenburg, Magal en Kosalge (2006). In de onderzoeken van Premkumar (2003), Ramdani, Kawalek en Lorenzo (2009) en Al-Qirim (2005) wordt overigens wel een invloed vastgesteld.

Tornatzky en Fleischer (1990) stellen dat bij grote ondernemingen meer personeel werkzaam is en dus ook meer kennis aanwezig zal zijn met betrekking tot innovaties. Bij kleinere organisaties zien zij echter meer flexibiliteit waardoor adoptie 'makkelijker' is in de implementatiefase. Deze krachten hebben een tegengestelde invloed.

Uit het empirisch onderzoek blijkt de kennisfactor een belangrijke rol te spelen bij de adoptie van IM, terwijl is vastgesteld dat bij het relatief grote Bedrijf 4 nauwelijks kennis aanwezig is van IM. Bij de grotere bedrijven Bedrijf 1 en Bedrijf 5 is weliswaar meer kennis aanwezig maar geeft men zelf aan nog 'lerende' te zijn. Bij de relatief kleine Bedrijf 6 en Bedrijf 2 is redelijk veel kennis aanwezig van de IM instrumenten. De omvang van de onderzochte bedrijven heeft derhalve geen relatie met de hoeveelheid aanwezige kennis.

De factor flexibiliteit van de onderneming is in dit empirisch onderzoek deels onderzocht. Ten aanzien van de strategische flexibiliteit is een samenhang aangetroffen met de adoptie van IM maar er is niet vastgesteld dat de kleinere onderzochte bedrijven een hogere strategische flexibiliteit hebben.

De bevindingen uit dit onderzoek ten aanzien van de samenhang tussen bedrijfsomvang en aanwezige kennis en flexibiliteit sluiten derhalve niet aan op de specifieke constatering van Tornatzky en Fleischer (1990). De overall conclusie van de auteurs dat de invloed van de bedrijfsomvang sec geen invloed heeft, wel.

Organisatiecultuur & strategische flexibiliteit

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat een meer innovatieve cultuur samen gaat met een hogere adoptie. Dit lijkt logisch omdat IM een relatief nieuwe innovatie is die ook nog een stormachtige ontwikkeling doormaakt.

Een meer innovatieve organisatie zal meer openstaan om te starten met het gebruik van deze nieuwe communicatie technologie.

Bij de onderzochte B2B bedrijven zien we dat het vermogen van de onderneming om nieuwe PMC's te creëren positief correleert met de adoptie van IM. De mate waarin de organisatie in staat is om het bestaande assortiment aan te passen blijkt niet van invloed te zijn op de adoptie van IM.

Met de inzet van IM wordt in feite gebruik gemaakt van een nieuw communicatiekanaal (Social Media en Adwords voor Bedrijf 1) en een nieuw afzetkanaal (de webshop van Bedrijf 2). Bij de in het onderzoek betrokken B2B bedrijven is door Bedrijf 1 en Bedrijf 3 een bewuste keuze gemaakt om dit nieuwe kanaal aan te boren. Bij de hoge adopters van de B2C bedrijven (Bedrijf 6 en Bedrijf 5) speelt dit in mindere mate maar wordt vooral druk gevoeld vanuit de branche om het bestaande assortiment op het web te promoten of aan te bieden omdat de bestaande doelgroep daar actief naar zoekt.

Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat een meer innovatieve organisatiecultuur samengaat met een hogere strategische flexibiliteit wat op haar beurt weer positief zou uitpakken op het innovatief vermogen van de onderneming en de inzet van nieuwe ICT toepassingen (Volberda 2004). De uitkomsten van het empirisch onderzoek sluiten hier dus op aan voor wat betreft de B2B bedrijven en het vermogen van ondernemingen om nieuwe PMC's te ontwikkelen. Dat het vermogen van de onderneming om het bestaande assortiment aan te passen geen rol speelt kan worden verklaard omdat IM meer gelinkt kan worden aan het ontwikkelen van nieuwe markten (online) wat wel terugkomt bij de PMC's en niet bij een uitbreiding van het huidige assortiment sec. Dat de invloed van de strategische flexibiliteit op de adoptie van IM bij B2C niet is gevonden kan worden verklaard doordat de onderzochte B2C bedrijven meer afwachtend zijn en reageren op marktontwikkelingen en gedrag van concurrenten, wat leidt tot passiviteit ten aanzien van het ontwikkelen van nieuwe producten en PMC's (Lukas en Ferrel 2000).

Informatieverwerkingsvermogen

Een hoger informatieverwerkingsvermogen zou de innovativiteit van de onderneming positief beïnvloeden (Volberda 2004). Twee van de acht bedrijven scoren op het onderdeel informatieverwerkingsvermogen gemiddeld en zes bovengemiddeld terwijl de mate van adoptie uiteenloopt. Er is geen correlatie waargenomen. Hierbij wordt de kanttekening geplaatst dat de interviewvragen -met betrekking tot het informatieverwerkingsvermogen- in algemene zin zijn gesteld en niet specifiek met betrekking tot IM. Voorts is in deze studie vastgesteld dat de factor kennis een belangrijke rol speelt bij de adoptie van IM. Als de kennis van IM niet of beperkt aanwezig is zoals bij Bedrijf 4 en -tot een jaar geleden- bij Bedrijf 3, is het de vraag in hoeverre dit van invloed is geweest op het informatieverwerkingsvermogen van de onderneming voor specifiek IM gerelateerde ontwikkelingen. Met andere woorden: het lijkt moeilijker om informatie te verzamelen over onderwerpen waar je als bedrijf of medewerker minder kennis van hebt. Wellicht heeft bij de beantwoording van de interviewvragen met betrekking tot deze determinant meegespeeld dat het voor de geïnterviewde directieleden en werknemers moeilijk kan zijn om toe te geven dat zij beperkt geïnformeerd zijn over wat er in hun branche speelt.

Slack

Slack speelt bij de onderzochte bedrijven geen rol bij de initiële adoptie van IM. We zien wel dat bij Bedrijf 5 de beperkt aanwezige financiële slack de adoptie remt. Dit sluit aan op de vaststelling van Tornatzky en Fleischer (1990) die voldoende slack als een randvoorwaarde zien voor adoptie.

In het onderzoek van Gemino, Mackay en Reich (2006) wordt geen samenhang vastgesteld tussen slack en adoptie. Ching en Ellis (2004) zien echter wel een samenhang tussen de kosten van E-Commerce en de adoptie ervan.

Het ontbreken van een correlatie tussen slack en initiële adoptie bij de onderzochte bedrijven kan worden verklaard door het gegeven dat het gebruik van IM geen grote initiële investeringen vergt. De kosten om een informatieve website te ontwikkelen zijn beperkt (een meer geavanceerde webshop is duurder). Social Media kost vooral tijd en er kan al met een klein budget worden geadverteerd op Facebook en Adwords. Er kan op kleine schaal worden geëxperimenteerd en geleidelijk mee worden gestart. Dit kan de verklaring zijn waarom deze variabele niet van invloed is gebleken op de adoptie van IM.

Besluitvormingsproces

Met uitzondering van de kleinste bedrijven in het onderzoek hanteren de onderzochte bedrijven een meer rationeel besluitvormingsproces waarbij de kosten en baten van een voorgenomen actie worden afgewogen (Bedrijf 2, Bedrijf 1 en Bedrijf 5). Dit proces gaat bij de onderzochte bedrijven niet volgens een formele procedure. Bij alle bedrijven is voldoende ruimte voor werknemers om ideeën te opperen en te bespreken met de leiding en de besluitvorming duurt ook niet lang. Aangezien de besluitvorming binnen de onderzochte kleine en middelgrote bedrijven nauwelijks verschilt terwijl de adoptie van IM wel uiteenloopt is geen correlatie zichtbaar. De voor het MKB kenmerkende korte lijnen binnen de organisatie en de informele structuur lijken dus geen belemmering te vormen voor de adoptie van IM. Meer kan niet worden geconcludeerd op basis van het huidige onderzoek. Bij het literatuuronderzoek zijn geen studies gevonden naar de samenhang tussen de adoptie en het besluitvormingsproces. Deze studie geeft dus de eerste beperkte informatie over de invloed van deze determinant op de adoptie van IM in het MKB.

Kennisniveau

Onderdeel van het besluitvormingsproces (Rogers (2003): 'Innovation decision proces') is fase 1: kennis. Het kennisniveau binnen de onderzochte bedrijven blijkt belangrijk te zijn voor de adoptie van IM. Zonder (globale) kennis van een innovatie komt men niet tot een idee. Rogers (2003) geeft aan dat kennis toevallig kan worden opgedaan. We zien dit bevestigd worden bij de onderzochte bedrijven Bedrijf 3 en Bedrijf 4. Bij kleinere bedrijven is de aanwezige kennis bij de CEO van belang (Bedrijf 2, Bedrijf 7 en Bedrijf 8). Bij de grotere bedrijven blijkt ook de aanwezige kennis bij werknemers van invloed te zijn geweest (Bedrijf 3, Bedrijf 4 en Bedrijf 6).

Bij de bespreking van determinant informatieverwerkingsvermogen is beredeneerd dat de mate waarin een onderneming in staat is informatie over IM te absorberen mede afhankelijk is van de kennis die op dit gebied bij het bedrijf aanwezig is. We zien de invloed van de kennisfactor ook terugkomen bij de determinanten eigenschappen van de CEO en omvang van de onderneming. Er is ook een samenhang met het gepercipieerde relatief voordeel van IM. Net als voor de invloed van het besluitvormingsproces op de adoptie van IM is ook voor de determinant kennis in zeer beperkte mate onderzocht (Al-Qirim 2005, Ching en Ellis 2004, Rogers, 2003). Gelet op de invloed die deze factor heeft op de adoptie van IM is de opgekomen informatie uit dit onderzoek interessant.

7.1.3 Omgevingsfactoren

In het veldonderzoek is vastgesteld dat de invloed van concurrentie, druk vanuit klanten en druk vanuit branche positief correleren met de adoptie van IM.

De door Tornatzky en Fleischer (1990) in het TOE model onderkende invloed van concurrentiekrachten op de adoptie van innovaties is door een aantal onderzoekers voor wat betreft E-Business gerelateerde innovaties niet vastgesteld. Het betreft studies van Ching en Ellis (2004), Ramdani, Kawalek en Lorenzo (2009) en Alshamaila et al. (2013). In studies van Ching en Ellis, (2004), Gemino, Mackay en Reich (2006) en Jeyaraj, Rottman en Lacity (2006) wordt soms wel en soms niet een relatie gevonden tussen druk vanuit klanten, druk vanuit de branche en de adoptie van websites en E-Commerce toepassingen.

Dat specifiek voor de adoptie van IM wel een samenhang is gevonden met de onderzochte omgevingsfactoren kan worden verklaard door het gegeven dat IM is gericht op (potentiële) afnemers en dat hogere concurrentie een onderneming noodzaakt om meer commerciële activiteiten te ontplooiën. Profileren van het bedrijf op het web met behulp van IM is dan een optie. Het door de onderzochte bedrijven gepercipieerde gedrag van klanten voor wat betreft het gebruik van het internet is tevens belangrijk. De geïnterviewde verkoopdirecteur van Bedrijf 1 stelt dat de klant de beslissing om met haar bedrijf zaken te gaan doen baseert op basis van info op het web en zet daarom vol in op IM. De eigenaar van Bedrijf 8 ervaart geen klantwens om kleding online te kopen en neemt daarom geen initiatief. De directeur/eigenaar van Bedrijf 2 denkt dat klanten verwachten dat haar bedrijf online zichtbaar is en dat geldt ook voor Bedrijf 3 en Bedrijf 4. Ook het gedrag van branchegenoten/concurrenten in deze is belangrijk gebleken. Bedrijf 5 moest mee met de concurrentie die op het web 'uitpakte' en Bedrijf 4 komt ook in actie omdat branchegenoten meer actief zijn op het web. Samengevat lijkt de positieve correlatie van de onderzochte omgevingsfactoren met de adoptie van IM logisch te verklaren.

7.1.4 Gepercipieerde attributen van internet marketing

Rogers (2003) stelt dat deze variabelen 50% van de variatie bepalen in de 'rate of adoption of innovations'. Het belang van de karakteristieken van de innovatie is bevestigd in een literatuurreview van Jeyaraj et al. (2006). Over de relevantie van de onderscheiden kenmerken kan op basis van bestaande onderzoeken echter geen conclusie worden getrokken want uit de literatuurstudie blijkt dat de attributen soms wel en soms niet of minder van invloed zijn geweest bij de adoptie van IT innovaties.

In dit empirisch onderzoek is voor de determinanten relatief voordeel en compatibiliteit een positieve samenhang geconstateerd met de adoptie. Voor de factor complexiteit niet.

Voor wat betreft de factor relatief voordeel valt op dat bij de meeste geïnterviewde bedrijven een (globale) kosten - baten analyse wordt gemaakt (Bedrijf 2, Bedrijf 1, Bedrijf 5, Bedrijf 6, Bedrijf 4 en Bedrijf 7). Bij Bedrijf 6 en Bedrijf 1 zien de geïnterviewden ook strategische concurrentie voordelen van het gebruik van IM. Dit sluit aan op de conclusies van adoptieonderzoeken van Premkumar (2003) Levy, Powell en Yetton (2001), Grandon en Pearson (2004) en Levenburg, Magal en Kosalge (2006), die deze voordelen als belangrijke invloedfactor onderkennen bij de adoptie van IT, E-Commerce en E-Business. Uit het empirisch onderzoek blijkt ook een samenhang tussen het kennisniveau binnen een organisatie en het gepercipieerde relatief voordeel.

Dit lijkt een voor de hand liggende relatie aangezien het relatief voordeel van IM beter kan worden beoordeeld naarmate er meer kennis aanwezig is van het fenomeen.

Bedrijven geven ook aan dat de compatibiliteit een rol heeft gespeeld bij het niet adopteren van IM. Het gebruik van IM is niet goed mogelijk gelet op de organisatie van de huidige processen (Bedrijf 7 en Bedrijf 8). Hierbij valt op dat juist deze bedrijven denken dat IM gepaard gaat met online bestellingen. Dit stelt uiteraard eisen ten aanzien van de fulfilment. Als IM gericht is op leadgeneration (Bedrijf 2, Bedrijf 6, Bedrijf 4 en Bedrijf 1) dan speelt dit niet.

Dat de factor complexiteit geen invloed heeft op de adoptie kan worden veroorzaakt door enerzijds de beperkte kennis van de verschillende instrumenten (Bedrijf 8 en Bedrijf 7) waardoor men zich niet bewust is van de complexiteit van IM. Bedrijf 5, Bedrijf 1, Bedrijf 6 en Bedrijf 3 lossen het 'probleem' van complexiteit op door externe deskundigheid in te huren waardoor dit geen belemmering vormt voor de adoptie van IM. Voor de beperkte of niet adopters wordt de complexiteit van IM wisselend beoordeeld en is niet bepalend geweest voor de mate van adoptie.

7.1.5 Conclusies in relatie tot het DOI en TOE model

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat slechts een beperkt aantal organisatieaspecten van invloed is op de adoptie van IM. De omgevingsfactoren zijn allemaal belangrijk en de invloed van de determinanten relatief voordeel en compatibiliteit is ook aangetoond.

Deze conclusies zijn interessant omdat de resultaten van bestaande onderzoeken naar E-Business en gerelateerde onderwerpen zeer wisselende uitkomsten geven voor wat betreft de invloed van determinanten op IT en E-Business en gerelateerde onderwerpen, terwijl onderzoeken naar de adoptie van IM niet beschikbaar zijn. Deze studie toont aan dat vooral de determinant kennis een belangrijke rol heeft gespeeld bij de adoptie van IM bij de onderzochte bedrijven. Uit analyses blijkt voorts dat deze determinant ook van invloed is op de adoptie-determinanten informatieverwerkingsvermogen, gepercipieerd relatief voordeel en gepercipieerde complexiteit.

Dat de rol van kennis zo prominent blijkt te zijn is betekenisvol temeer daar in bestaande adoptieonderzoeken van innovaties deze factor onderbelicht is gebleven.

Naast de toegevoegde waarde die deze bevindingen hebben voor de toepasselijkheid van het DOI en TOE model op het IM adoptievraagstuk, hebben de onderzoeksresultaten ook een praktische waarde voor bedrijven en overheid. Dit wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

7.2 Implicaties voor de praktijk

Voor wat betreft de bruikbaarheid van de bevindingen in de praktijk kan het volgende worden bedacht. Op de omgevingsfactoren kan door het management van een MKB niet direct invloed worden uitgeoefend. De organisatiekenmerken echter zijn veelal bedrijfsspecifiek en kunnen wel worden beïnvloed door de bedrijfsleiding. Als het management de adoptie van IM wil bevorderen kan zij inzetten op de geïdentificeerde belangrijke determinanten organisatiecultuur en kennis.

De innovativiteit van de organisatiecultuur kan worden vergroot door bijvoorbeeld meer diversiteit in het personeelsbestand aan te brengen. Werknemers die (in sollicitatieprocedures) op het eerste gezicht minder goed lijken te matchen met de aanwezige personeel zouden als breekijzer kunnen fungeren om bijvoorbeeld een (te) sterke conservatieve sociale cohesie te doorbreken (Volberda 2004).

Vermindering van de bureaucratie kan ook tot meer innovativiteit leiden en ook het creëren van ruimte (tijd) voor werknemers om nieuwe ideeën te bedenken zijn andere voorbeelden die kunnen bijdragen aan een meer innovatieve organisatiecultuur (Volberda 2004).

De kennis van werknemers over de mogelijkheden van IM kan worden vergroot door bijvoorbeeld werknemers seminars of een opleiding te laten volgen op het gebied van IM. Bij de werving van nieuw (marketing) personeel kan worden gezocht naar kandidaten die meer kennis van IM hebben. Verder kan een onderneming besluiten om experts in te huren om te onderzoeken wat IM voor het bedrijf kan betekenen.

Een meer innovatieve cultuur en het vergroten van kennis binnen ondernemingen leidt naar verwachting tot een hogere adoptie of bewuste niet-adoptie van IM. Hierdoor laten ondernemingen minder kansen liggen en verstevigen zij hun concurrentiepositie.

De overheid en andere partijen die (regionale) bedrijvigheid willen ondersteunen zoals onderwijsinstellingen en de Kamer van Koophandel, kunnen bij het formuleren van hun beleid voor het MKB rekening houden met de bevinding dat kennis een belangrijke determinant is voor de adoptie van IM. Zo kunnen subsidies, fiscale faciliteiten, voorlichtingscampagnes en andere maatregelen de kennisvorming en -overdracht op het gebied van IM stimuleren.

7.3 Beperkingen

In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van dit onderzoek rekening houdend met de gevolgde methodologie en zaken die bij de uitvoering van het empirisch onderzoek zijn opgekomen. Vervolgens worden suggesties gedaan voor onderwerpen van vervolgonderzoek naar de adoptie van IM waarbij tevens aanbevelingen worden gegeven voor wat betreft de onderzoeksstrategie en te gebruiken methodologie.

7.3.1 Generaliseerbaarheid

Omdat dit kwalitatieve onderzoek bij een beperkte onderzoeksgroep is uitgevoerd, is generalisatie van de onderzoeksresultaten in principe beperkt mogelijk.

In de onderzoeksopzet zijn maatregelen genomen die de betrouwbaarheid en validiteit van de uitkomsten van deze studie verhogen. Deze maatregelen zijn besproken in hoofdstuk 5 en betreffen het gebruik van gevalideerde vragensets tijdens semigestructureerde interviews, het aanbrengen van voldoende spreiding in de onderzoeksgroep en de wijze waarop de data zijn geanalyseerd.

Tijdens het veldonderzoek en de analyse zijn de volgende zaken naar voren gekomen die de betrouwbaarheid van de uitkomsten kunnen beïnvloeden:

- Bij het meten van de invloed van de determinant strategische flexibiliteit met behulp van een viertal vragen, bleek dat er heel wisselend op de verschillende vragen werd geantwoord waardoor kan worden getwijfeld aan de interne consistentie van de vragen. Dit was verrassend omdat deze vragen afkomstig zijn uit een gevalideerde vragenset. De impact hiervan is beperkt door bij de analyse niet alleen de gemiddelde eindscore in de beoordeling mee te nemen, maar ook de resultaten op de afzonderlijke vragen.
- Een vraag uit de vragenset die de invloed van de organisatiecultuur tracht te meten is door de geïnterviewde directieleden bijna altijd ontkennend beantwoord. Dit betreft de vraag of 'iemand zijn carrière wel kan vergeten als hij/zij een fout maakt'. Deze vraag lijkt achteraf meer geschikt om aan medewerkers van een bedrijf voor te leggen. Bij de interpretatie en analyse van de antwoorden is met deze omissie rekening gehouden.

Samengevat kan worden vastgesteld dat bij het ontwerpen van de onderzoeksopzet van deze studie veel aandacht is uitgegaan naar maatregelen die de betrouwbaarheid van de uitkomsten van dit kwalitatieve onderzoek verhogen. Bij de uitvoering van het onderzoek is ingespeeld op enkele bijzonderheden die opkwamen tijdens de afnames van de interviews.

7.3.2 Vervolgonderzoek

Om de nieuwe inzichten uit dit onderzoek te bevestigen is vervolgonderzoek nodig. De determinant kennis verdient extra aandacht, omdat deze bij veel van de onderzochte bedrijven belangrijk blijkt te zijn voor de adoptie van IM terwijl er nog beperkt bestaand onderzoek voorhanden is. De bevindingen uit dit onderzoek leveren de volgende suggesties op voor vervolgonderzoek:

- Meer kwantitatief en kwalitatief onderzoek verrichten naar de adoptie van specifiek het onderwerp IM om de bevindingen in dit onderzoek te bevestigen.
- Onderzoek uitvoeren naar de adoptie van IM in bepaalde branches met het doel om vast te stellen of de invloed van determinanten op de adoptie van IM brancheafhankelijk is.
- Onderzoek doen naar de invloed van de factor kennis op de overige organisatiekenmerken zoals opleidingsniveau, leeftijd CEO, informatieverwerkingsvermogen en dergelijke, met het doel om samenhang tussen determinanten te ontdekken.

- Meer diepgaand kwalitatief onderzoek uitvoeren naar de determinant besluitvormingsproces zoals beschreven door Rogers (2003). Hier maakt de in dit onderzoek relevant gevonden determinant kennis deel van uit.
- Onderzoek doen naar de invloed van externe kennis van adviseurs op de adoptie van IM.

Adviezen ten aanzien van de te gebruiken onderzoeksstrategie en methodologie

In bestaande kwantitatieve onderzoeken is veelal een selectie van determinanten onderzocht, waardoor de mogelijkheid bestaat dat determinanten zijn buitengesloten die ook van invloed hadden kunnen zijn op het onderzochte adoptievraagstuk. Daarbij komt dat vaak brede onderzoeksonderwerpen zijn gekozen zoals 'de adoptie van IT' en 'de adoptie van E-Business'. Deze onderwerpen vallen uiteen in veel verschillende deelonderwerpen en het is de vraag of de adoptie determinanten voor elk van deze deelonderwerpen op dezelfde wijze correleren met de adoptie ervan. Een dergelijke onderzoeksstrategie en methodologie kan de validiteit en waarde van een onderzoek beperken. Door het specifieke onderwerp IM te kiezen en de nieuwe onderzoeken (ook) kwalitatief in te steken kunnen deze beperkingen worden gemitigeerd.

7.4 Afsluiting

Uit deze studie is gebleken dat de determinanten relatief voordeel, compatibiliteit, kennis, organisatiecultuur en ook de omgevingsfactoren concurrentie, druk vanuit klanten en de branche, voor veel van de onderzochte bedrijven van betekenis is geweest voor de adoptie van IM. Interessant is dat de factor kennis belangrijk blijkt te zijn. Vooral omdat hier nog geen onderzoek naar is gedaan in relatie tot de adoptie van innovaties en van IM in het bijzonder. Verder is bedacht dat de omvang van aanwezige kennis binnen een onderneming relatief eenvoudig door het management van het MKB kan worden vergroot en de adoptie zo kan worden gestimuleerd. Vooruitlopend op toekomstig verder onderzoek om meer bevestiging voor deze conclusies te verkrijgen en verdiepingsslagen te maken, kunnen bedrijven met deze inzichten nu al hun voordeel doen bij het ontwerpen en implementeren van hun (marketing-) strategie. De overheid en andere organisaties die de economische bedrijvigheid willen bevorderen kunnen met beleidsmaatregelen inspelen op het stimuleren van de overdracht van kennis over IM aan het MKB om daarmee de adoptie van IM te bevorderen.

Bibliografie

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes* , 50 (2), 179-211.
- Al-Qirim , N. (2007). The adoption of eCommerce communications and applications technologies in small businesses in New Zealand. *Electronic Commerce Research and Applications* , 6, 462-473.
- Al-Qirim, N. (2005). An empirical investigation of an e-commerce adoption-capability model in small businesses in New Zealand. *Electronic Markets* , 15 (4), 418-437.
- Alshamaila, Y., Savvas, P. en Feng, L. (2013). Cloud computing adoption by SMEs in the north east of England- A multi-perspective framework. *Journal of Enterprise Information Management* , 26 (3), 250-275.
- Burke, K. (2005). The impact of firm size on Internet use in small businesses. *Electronic Markets* , 15 (2), 79-93.
- CBS. (2014). Opgeroepen op 12 11, 2014, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/digitale-economie/publicaties/2014-ict-kennis-economie-2013-pub.htm>
- CBS. (2014). *ICT, kennis en economie*. Den Haag / Heerlen: CBS.
- Chaffey, D. (2011). *E-Business and E-Commerce management: strategy, implementation and practice* (Fifth ed.). Pearson Education.
- Chen, L. en Holsapple , C. (2013). E-Business Adoption Research: State of the Art. *Journal of Electronic Commerce Research* , 14 (3), 261-286.
- Ching, H. en Ellis, P. (2004). Marketing in cyberspace: what factors drive e-commerce adoption? *Journal of Marketing Management* , 20 (3/4), 409-29.
- Collins, P., Hage , J. en Hull, F. (1988). Organizational and Technological Predictors of Change in automaticity. *Academy of Management* (31), 512-543.
- Davis, F. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly* .
- European Commission. (2014, 04). *Information society statistics - enterprises*. Opgeroepen op 12 12, 2014, van Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Information_society_statistics_-_enterprises
- Europese Commissie. (2003, 5 20). The new SME definition. *Enterprise and Industry Publications* .
- Eurostat . (2013, 12 18). Internet access and use in 2013. *Eurostat newsrelease* (199).
- *Facebook Annual Report 2013*. (2014, 03 24). Opgeroepen op 12 12, 2014, van Facebook: https://materials.proxyvote.com/Approved/30303M/20140324/AR_200747/pubData/source/Facebook%20AR%204-1-14.pdf
- Fillis, I., Johansson, U. en Wagner, B. (2003). A conceptualisation of the opportunities and barriers to e- business development in the smaller firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development* , 10 (3), 336-344.

- Gemino, A., Mackay, N. en Reich, B. (2006). Executive decisions about website adoption in small and medium-sized enterprises. *Journal of Information Technology Management* , 17 (1), 34-49.
- Ghobakhloo, M., Arias-Aranda , D. en Benitez-Amado , J. (2011). Adoption of e-commerce applications in SMEs . *Industrial Management & Data Systems* , 111 (8), 1238-1269 .
- Google. (2014). *2014 Financial Tables*. Opgeroepen op 12 12, 2014, van Google: <https://investor.google.com/financial/tables.html>
- Grandon, E. en Pearson, J. (2004). Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses. *Information & Management* , 42 (1), 197-216.
- Hsbollah, H., Kamil, H. en Idris, M. (2009). E-learning adoption: the role of relative advantages, trialability and academic specialisation. *Campus-Wide Information Systems* , 26 (1), 54-70.
- Jeyaraj, A., Rottman, J. en Lacity, M. (2006). A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research. *Journal of Information Technology* , 21 (1), 1-23.
- Kearns, K. P. (1992). Innovations in local government: A sociocognitive network approach. . *Knowledge and Policy* , 5 (2), 45-67.
- Levenburg, N., Magal, S. en Kosalge, P. (2006). An exploratory investigation of organizational factors and e-business motivations among SMFOEs in the US. *Electronic Markets* , 16 (1), 70-84.
- Levy, M., Powell, P. en Yetton, P. (2001). SMEs: aligning IS and the strategic context. *Journal of Information Technology* , 16 (3), 133-144.
- Lukas, B. en Ferrel, O. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 28 (2), 239-247.
- Mansfield, E., Rapoport, J., Romeo, A., Villani, E., Wagner, S. en Husic, F. (1977). *The production and application of new industrial technology*. New York: Norton.
- Marcati, A., Guido, G. en Peluso, A. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy* , 37 (9), 1579-1590.
- Ngaia, E., Taa, S. en Moon , K. (2015). Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management* , 35, 33-44.
- Nippie. (sd). 'Technology Acceptance Model' by Nippie - Own work. Licensed under CC BY 3.0 via Wikimedia Commons - http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Technology_Acceptance_Model.png#mediaviewer/File:Technology_Acceptance_Model.png.
- Oliveira , T. en Martins , M. (2011). Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation* , 14 (1).
- Parker, C. en Castleman, T. (2007). New directions for research on SME-eBusiness: insights from an analysis of journal articles from 2003 to 2006. *Journal of Information Systems and Small Business* , 1 (1/2), 21-40.
- Parker, C. en Castleman, T. (2009). Small firm e-business adoption: a critical analysis of theory. *Journal of enterprise information management* , 22 (1/2), 167-182.
- Porter, M. (2001, 3). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* .

- Premkumar, G. (2003). A meta-analysis of research on information technology implementation in small business. *Journal of organizational computing and electronic commerce* , 13 (2), 91-121.
- Ramdani, B., Kawalek, P. en Lorenzo, O. (2009). Predicting SMEs' adoption of enterprise systems. *Journal of Enterprise Information Management* , 22 (1/2), 10-24.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations* (4th Edition ed.). New York: Free Press.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th Edition ed.).
- Romeo, A. (1976). The Rate of Imitation of a Capital-Embodied Process Innovation. *Economics* (44), 63-69.
- Saffu, K., Walker, J. en Hinson, R. (2008). Strategic value and electronic commerce adoption among small and medium-sized enterprises in a transitional economy. *Journal of Business & Industrial Marketing* , 23 (6), 395-404 .
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R. en Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management* , 419-433.
- Thong, J. en Yap, C. (1995). CEO Characteristics, Organizational Characteristics and Information Technology Adoption in Small Businesses . *International Journal of Management Science* , 23 (4), 429-442 .
- thuiswinkel.org. (2013). Opgeroepen op 12 11, 2014, van <https://www.thuiswinkel.org/feiten-en-cijfers/13/Omzet-online-winkelen>
- Tornatzky, L. en Fleischer, M. (1990). *The process of technology innovation*. Lexington Books.
- Twitterinc. (2014, 2 5). *Twitter Reports Fourth Quarter and Fiscal Year 2013 Results*. Opgeroepen op 12 12, 2014, van twitterinc.com: <https://investor.twitterinc.com/releasedetail.cfm?releaseid=823321>
- Venkatesh , V., Morris , M., Davis , G. en Davis , F. (2003). User Acceptance of Information Technology: Towards a Unified View. *MIS Quarterly* , 27 (3), 425-478.
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information Systems Research* , 11 (4).
- Venkatesh, V. en Davis, F. (2000). Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science* , 46 (2).
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis , G. en Davis , F. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly* , 425-478.
- Viswanath, V. en Hillol, B. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions . *Decision Sciences* , 273-315.
- Volberda, H. (2004). *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. Kluwer.
- Volberda, QSF. (sd). *Quick Scan Flexibiliteit*. Opgeroepen op 4 22, 2015, van De flexibele onderneming: <http://www.flexibiliteitsaudit.nl/downloads/zelftoepassen/Quick-Scan%20Vragenlijst.pdf>

- Voss, C., Tsikriktsis, N. en Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management* , 22 (2), 195-219.
- Zhu, K., Kraemer , K. en Xu , S. (2003). Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors. *European Journal of Information Systems* , 12, 251-268.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewvragen

Vragen:		Meting:		Ontleend aan:
		Schaal/Eenheid	Toelichting	
(A) ORGANISATIEASPECTEN EN OMGEVINGSFACTOREN				
CEO/Verkoopdirecteur kenmerken				
Man/vrouw	M/V			
Leeftijd	N			
Hoogste opleiding	Basisonderwijs/ MBO/HBO/WO			
Omvang van de Organisatie				
Wat is de omzet van uw bedrijf?	N			
Wat is het balanstotaal?	N			
Hoeveel werknemers heeft uw bedrijf in dienst?	N			
Organisatieontwerp: Cultuur		Schaal 1-7	x	(Volberda, QSF)
In ons bedrijf geldt: 'De regels van onze organisatie mogen niet verbroken worden, zelfs indien iemand meent dat dit in het grootste belang van de organisatie zou zijn'.	niet mee eens- volledig mee eens			
In ons bedrijf worden afwijkende meningen niet getolereerd.	niet mee eens- volledig mee eens			
Creativiteit geldt in ons bedrijf als een zeer hoog goed.	niet mee eens- volledig mee eens			
Wie bij ons eenmaal een minder succesvol idee lanceert, kan zijn carrière verder wel vergeten.	niet mee eens- volledig mee eens			
Managementvaardigheden: Strategische flexibiliteit		Schaal 1-7	x	(Volberda, QSF)
In ons bedrijf kan men gemakkelijk nieuwe producten toevoegen aan het bestaande assortiment.	niet mee eens- volledig mee eens			
In ons bedrijf passen we vergelijkenderwijs regelmatig nieuwe technologieën toe.	niet mee eens- volledig mee eens			
Ons bedrijf is zeer actief bezig om nieuwe product-markt combinaties te creëren.	niet mee eens- volledig mee eens			
In ons bedrijf proberen we risico's te reduceren door te zorgen dat we producten hebben die zich in verschillende fasen van de levenscyclus bevinden.	niet mee eens- volledig mee eens			

Vragen:	Meting:		Ontleend aan:
	Schaal/Eenheid	Toelichting	
Managementvaardigheden: Informatieverwerkingsvermogen In ons bedrijf voeren we regelmatig een uitgebreide concurrentieanalyse uit. We houden in ons bedrijf systematisch technologische ontwikkelingen bij aangaande ons product en het productieproces. Klantenwensen en -klachten worden in ons bedrijf systematisch geregistreerd. In onze bedrijfstak weten wij altijd als eerste wat er gaande is.	Schaal 1-7 niet mee eens- volledig mee eens niet mee eens- volledig mee eens niet mee eens- volledig mee eens niet mee eens- volledig mee eens	x	(Volberda, QSF)
Slack In welke mate hebben werknemers naast hun dagelijkse werkzaamheden voldoende tijd / ruimte om nieuwe ideeën te ontwikkelen? In welke mate zijn er voldoende financiële middelen aanwezig om nieuwe ideeën in gebruik te nemen?	Schaal 1-5 Zeer lage-zeer hoge Zeer lage-zeer hoge	x	DOI/TOE
Besluitvorming Knowledge fase <i>Zie: Managementvaardigheden: Informatieverwerkingsvermogen</i> Persuasion fase Hoe komen besluiten tot stand? Decision fase Door wie worden strategische besluiten genomen?	Zorgvuldige afweging van plussen en minnen; Vooral op gevoel; Toevallig; Anders, t.w. Door CEO; Door MT; Door anderen, t.w.:	x	DOI/TOE

Vragen:	Meting:		Ontleend aan:
	Schaal/Eenheid	Toelichting	
Marktstructuur	Schaal 1-5	x	(Ghobakhloo, Arias-Aranda en Benitez-Amado 2011, Thong en Yap 1995)
Hoeveel concurrentie is er tussen ondernemingen in uw branche?	zeer weinig -zeer veel		
Kunnen uw klanten makkelijk switchen van leverancier?	zeer makkelijk – zeer moeilijk		
Hoeveel alternatieven zijn er voor uw product/dienst die dezelfde functionaliteit hebben?	zeer weinig -zeer veel		
Wie zijn de concurrenten?	Open		

Vragen:	Meting:		Ontleend aan:
	Schaal/Eenheid	Toelichting	
(B) IM – SPECIFIEK			
Intro: Uitleg: IM is het stimuleren van de verkoop met behulp van <i>communicatie via het web</i> .			
CEO's IM Kennis	Schaal 1-5	x	(Ghobakhloo, Arias-Aranda en Benitez-Amado 2011) (Thong en Yap 1995)
Hoeveel kennis heeft u van de mogelijkheden van IM vergeleken met andere mensen in een vergelijkbare positie?	zeer weinig -zeer veel		
Werknemers IM Kennis	Schaal 1-5	x	
Hoeveel kennis hebben werknemers binnen uw bedrijf van de mogelijkheden van IM?	zeer weinig -zeer veel		
Druk vanuit Klanten en Branche	Schaal 1-5	x	(Ghobakhloo, Arias-Aranda en Benitez-Amado 2011)) (Al-Qirim 2007, Saffu, Walker en Hinson 2008)
Hoeveel druk van klanten ervaart u om gebruik te maken van IM?	zeer weinig -zeer veel		
Hoeveel druk vanuit de branche ervaart u om gebruik te maken van IM?	zeer weinig -zeer veel		

Vragen:	Meting:		Ontleend aan:
	Schaal/Eenheid	Toelichting	
(C) GEPERCIPIEERDE ATTRIBUTEN IM			
Per IM – instrument:			
Bekend met instrument?	ja/nee	x	Figuur 2 (Chaffey 2011)
Instrument wordt gebruikt?	ja/nee	x	
Bewuste keuze?	ja/nee	x	
Indien bewuste keuze ja: hoe tot stand gekomen?			
Wat waren de overwegingen?	Besluitvorming	x	
	Omgevingsfactoren en ?	x	
Indien bekend met instrument = ja, dan:			
- Relatief voordeel, zie hieronder			
- Complexiteit, zie hieronder			
- Compatibiliteit, zie hieronder			
Relatief Voordeel van IM			
	Schaal 1-5	x	(Ghobakhloo, Arias-Aranda en Benitez-Amado 2011) (Al-Qirim 2007)
Hoeveel nieuwe kansen biedt het gebruik van IM – instrument voor uw bedrijf?	zeer weinig -zeer veel		
Hoeveel besparingen levert het gebruik van IM – instrument op binnen uw bedrijf (bijvoorbeeld op offline commerciële kosten)?			
In welke mate vergroot IM – instrument het imago van uw bedrijf?	zeer lage-zeer hoge		
In welke mate leidt het gebruik van IM – instrument tot betere reclame en marketing voor uw bedrijf.			
Compatibiliteit van IM			
	Schaal 1-5	x	(Ghobakhloo, Arias-Aranda en Benitez-Amado 2011) (Al-Qirim 2007, Premkumar 2003)
Kan IM – instrument gemakkelijk ingepast worden in uw huidige bedrijfsvoering?	zeer makkelijk – zeer moeilijk		
Complexiteit van IM			
	Schaal 1-5	x	
Zijn de mogelijkheden van IM – instrument gemakkelijk te begrijpen?	zeer makkelijk – zeer moeilijk		

Bijlage 2: Lijst van geïnterviewden

Bedrijf	Vestigingsplaats	Naam geïnterviewde	Functie geïnterviewde
Bedrijf 1	Plaats	Naam	Directeur Commercie
Bedrijf 2	Plaats	Naam	Directeur Eigenaar
Bedrijf 3	Plaats	Naam	Algemeen Directeur
Bedrijf 3	Plaats	Naam	Marketeer
Bedrijf 4	Plaats	Naam	Directeur / Vennoot
Bedrijf 4	Plaats	Naam	Marketeer
Bedrijf 5	Plaats	Naam	E Commerce manager
Bedrijf 6	Plaats	Naam	Officemanager
Bedrijf 7	Plaats	Naam	Directeur Eigenaar
Bedrijf 8	Plaats	Naam	Directeur Eigenaar

Tabel 6: Lijst van geïnterviewde personen, geanonimiseerd

Bijlage 3: Interviewverslagen

Zijn niet opgenomen in deze geanonimiseerde versie.