

Data driven marketing binnen de betekenisvolle economie

EEN ONDERZOEK NAAR
BETEKENISVOLLE DATA DRIVEN
MARKETING

- LIEKE DERKS EN RIANNE
VAN GRINSVEN-VAN UDEN
- LECTORAAT NEW
MARKETING EN ACADEMIE
AMIB
- NAJAAR 2019



Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Onderzoeksopzet
3. Theoretische verkenning (brancheorganisaties, congressen, literatuur en artikelen)
4. Praktische verkenning (organisaties en experts)
 - Thema 1: data driven marketing in de praktijk
 - Thema 2: data driven marketing binnen betekenisvolle marketing
 - Thema 3: data driven marketing kennis en vaardigheden
5. Conclusies
6. Aanbevelingen
7. Bronnenlijst
8. Bijlage: checklists

1. Inleiding

Dit onderzoek gaat over de DDM-marketeer binnen de betekenisvolle economie.

1.1 Betekenisvolle economie

Steeds vaker wordt het belang gesignaleerd van een nieuwe, betekenisvollere economie. Mensen gaan op zoek naar bedrijven en organisaties die hen een beter perspectief bieden op een rechtvaardig, duurzaam en eerlijk economisch systeem. Een systeem dat niet gericht is op eigenbelang, winstmaximalisatie en groei. We zien wereldwijd dat er een beweging gaande is naar een ander economisch systeem dat principes hanteert die meer gericht zijn op het belang van de gemeenschap, oftewel de betekenseconomie (Morel, 2019). Hierbij kan gedacht worden aan diverse principes:

- 1) de op de ander gerichte mens staat centraal (i.p.v. de op zichzelf gerichte mens)
- 2) het belang van de gemeenschap is belangrijker dan individuele vrijheid
- 3) ethiek maakt vanzelfsprekend deel uit van ons economisch denken en handelen
- 4) voorspoed voor iedereen doordat wij daar zelf voor zorgen (i.p.v. overlaten aan marktwerking)
- 5) betekenismaximalisatie is de drijvende kracht achter onze economie (i.p.v. winstmaximalisatie)
- 6) economie draait om het dienen van belangen (i.p.v. het vervullen van behoeften)
- 7) economie draait om lange termijn (i.p.v. korte termijn)
- 8) economie draait om betekenisvolle groei (i.p.v. groeien om te groeien)
- 9) de rechtvaardige prijs weegt het zwaarst (i.p.v. de marktprijs)
- 10) alleen het scheppen van dikke waarde is economisch verantwoord (meer waarde dan schade en geen verborgen kosten voor de wereld).

Ook de top van het bedrijfsleven in Amerika erkent dat ondernemingen bij het nemen van besluiten niet alleen moeten uitgaan van wat goed is voor de aandeelhouders; zij moeten rekening houden met álle stakeholders: werknemers, klanten en de maatschappij als geheel (Volkskrant, 2019).

In een artikel in het Financieel Dagblad (2019) stelt UvA-politicologe Nicolette van Exel dat er sprake is van een nieuwe generatie waar maatschappelijk verantwoord ondernemen een vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering wordt. Grote bedrijven als Microsoft, Intel, Cisco, SAP en Unilever zijn bedrijven waarbij MVO steeds meer vanuit de bestuurslaag wordt geïmplementeerd in de gehele organisatie.

Maar ook dichterbij huis zien we meer aandacht voor de betekenis economie. Uit een rapport van Panhuijsen en Tiemens (2017) blijkt dat de betekenis economie in Noord-Brabant bloeit. Er zijn honderden ondernemers actief die impact vooropstellen.

Deze ontwikkeling betekent ook dat de rol van de marketeer zal gaan veranderen: van zoveel mogelijk geld verdienen voor de organisatie naar het leveren van toegevoegde waarde voor de samenleving. De marketeer werkt vanuit maatschappelijke belangen en rechtvaardigheid: betekenisvolle marketing (Morel, 2019). Dat is een fundamentele verandering van het vakgebied: marketeers krijgen immers al jaren de opdracht om met alle mogelijke middelen de doelgroep te verleiden tot het doen van een aankoop om vervolgens trouw te blijven aan het merk.

Tegenwoordig zien we al dat maatschappelijk betrokken marketeers hun directie bewegen om het merk een missie (“purpose”) mee te geven. Terwijl voor veel merken die missie gericht blijft op nog meer toegevoegde waarde voor de directe afnemer, maken andere merken, mede dankzij hun marketeers, stappen naar het verkleinen van hun negatieve impact en het vergroten van hun maatschappelijke bijdrage. Maar nog steeds vaak onder randvoorwaardes van omzet en winst. De herdefiniëring van de rol van de marketeer met oog op de betekenis economie is dan ook nog lang niet uitgekristalliseerd. Zoals ook de Italiaans Amerikaanse econoom Mariana Mazzacuto zegt: *“economists are creatures of their time like everything else”* (2019).

1.2 Data driven marketing

De verschuiving naar een betekeniseconomie is een macro economische verschuiving die de gehele maatschappij aangaat. Ook zien we dat bedrijven momenteel voor een grote uitdaging staan als het gaat om het managen van grote hoeveelheden data. Data bestaan al decennia, maar door de opkomst van het internet (en ook social media) zien we een verdere explosie van gegevensgroei. Veel bedrijven hebben nu data dagelijks of zelf realtime tot hun beschikking. Deze data inzetten (verzamelen, analyseren en toepassen) bij het nemen van marketinggerichte beslissingen wordt data driven marketing (DDM) genoemd (Gartner, z.d.), (Stringfellow, 2017). Klantgegevens worden bijvoorbeeld gebruikt om gerichtere marketingactiviteiten te ondernemen. Uit onderzoek van de Data Driven Marketing Association (Breet, Geukema, Verhoeven & Bovenkamp, 2018) bleken doelgroepsegmentatie, vergroten klantkennis en conversie-optimalisatie de drie belangrijkste marketingdoelen van DDM te zijn. Ook het McKinsey Global Institute spreekt in hun rapport (the age of analytics: competing in a data-driven world, 2016) over de onschatbare potentie en meerwaarde van data en analytics t.b.v. het maken van betere en snellere beslissingen.

Er zijn echter ook kritische geluiden ten aanzien van de toegevoegde waarde van data voor het nemen van gerichtere en “betere” marketingbeslissingen (“betere” beschouwd binnen economische context). Platform De Correspondent (Frederik & Martijn, 2019) sprak met verschillende machtige bedrijven (Yahoo!, Google, Microsoft, eBay, Facebook, Netflix, Pandora en Amazon) en naar voren kwam dat de effectiviteit van digitale advertenties helemaal niet onomstotelijk bewezen is en dat de daadwerkelijke effecten van advertentieplatforms (gebaseerd op data) tegenvallen.

Daarnaast is er weerstand zichtbaar vanuit consumenten ten aanzien van het gebruik van data (Munsterman, 2014). Enerzijds wordt gesproken over de voordelen van big data (bijvoorbeeld in de gezondheidszorg bij het behandelen van borstkanker) maar anderzijds ook over de nadelen (beperking van keuzevrijheid omdat men enkel “aanbiedingen op maat” ontvangt). Ook het thema privacy speelt een grote rol. Consumenten lijken zich steeds meer bewust te worden van deze ontwikkeling en zijn hier kritisch over.

Wanneer data driven marketing nader wordt onderzocht, is het dan ook goed rekening te houden met bovengenoemde kritische kanttekeningen: de daadwerkelijke toegevoegde waarde van data en de privacy kwestie.

1.3 Context van de Bossche CE student: het MKB

Vanuit de opleiding CE is de vraag ontstaan op welke wijze DDM een plek moet krijgen in het (toekomstig) curriculum. Het werkveld van de afgestudeerde Bossche CE-er bestaat voor een groot deel uit MKB-bedrijven die vaak werken vanuit Nederland en vaker nog vanuit Noord-Brabant. Voorgaande voorbeelden hebben vooral betrekking op grote, internationale bedrijven. Om een beter beeld te krijgen van het werkveld van de CE-er wordt hier kort ingezoomd op de MKB'er en DDM.

Volgens een onderzoek van KvK en JADS, uitgevoerd in januari 2017, blijkt dat MKB-ers nog maar weinig doen op het gebied van data driven marketing. Volgens bijna de helft van de MKB-ers ontbreekt het aan een algemene datastructuur in de onderneming en is de kwaliteit van data laag. Slechts voor 10% van de MKB-ers is werken met data een belangrijke en strategische activiteit. Maar 7% van de ondernemingen geeft aan de benodigde expertise in huis te hebben. Wel zegt ruim 60% het belangrijk te vinden (big) data in te zetten om klantbediening te verbeteren. Daarnaast zien ze als belangrijkste kans het versterken van de klantbediening (2019).

1.4 Doelstelling en onderzoeksvragen

De opleiding CE wil dus graag antwoord op de vraag op welke wijze DDM een plek moet krijgen in het curriculum. Met de eerdere benoemde macro-economische verschuiving in het achterhoofd willen we hierbij graag aansluiten bij de principes van onze toekomstige betekenisvolle(-re) economie. We zoomen dus in op hoe de DDM-marketeer eruitziet of gaat zien binnen die betekenisvolle economie. Dit levert de volgende hoofdvraag op:

Op welke wijze kan DDM een bijdrage leveren aan meervoudige waardecreatie voor zoveel mogelijk stakeholders?

De hoofdvraag leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

➤ Een **theoretische verkenning** van de toegevoegde waarde van DDM binnen betekenisvolle marketing (desk):

- In welke mate zien we dat brancheorganisaties en vakbladen/congressen DDM een (actieve) rol geven binnen betekenisvolle marketing?
- In welke mate wordt de bijdrage van DDM aan betekenisvolle marketing erkend en besproken?
- Welke voorbeelden zien we reeds in de praktijk voorbij komen als het gaat om de toegevoegde waarde van DDM binnen betekenisvolle marketing? (cases/bedrijven)

➤ Een **praktische verkenning** van de toegevoegde waarde van DDM binnen betekenisvolle marketing (field):

- Voor welke doeleinden wordt DDM nu toegepast binnen bedrijven? En in hoeverre hangen deze doelen samen met verantwoorde marketing?
- Waarom kiezen bedrijven ervoor in meer/mindere mate gebruik te maken van DDM?
- Welke factoren spelen bij deze keuze een rol? (tijd- en/of geldgebrek, gebrek aan kennis, privacy, principes, erkenning van de toegevoegde waarde van DDM etc.)
- In welke mate hebben bedrijven een visie op wat ze kunnen/zouden moeten doen met DDM en wat is deze visie?
- Wat verwachten bedrijven in de toekomst t.a.v. de toegevoegde waarde van data (analytics) met het oog op betekenisvolle marketing? Zowel voor het bedrijf zelf als in bredere zin.
- Wat is de houding van bedrijven ten aanzien van data en ethiek (onder andere: privacywetgeving)?

➤ Een **praktische verkenning** van de benodigde vaardigheden en kennis voor de toekomstige DDM-gedreven marketeer:

- Welke kennis en vaardigheden zijn in bovenstaande context van belang voor een marketeer?
- Wat is de concrete rol van de marketeer (nu en in de toekomst), o.a. kijkend naar;
 - Welke data worden op welke wijze door wie verzameld, geanalyseerd en omgezet in acties/beslissingen?
 - Welke afdelingen en functies zijn bij dit proces betrokken?
 - In welke mate zijn externe partijen betrokken bij dit proces? Op basis van welke factoren worden deze externe partijen geselecteerd?

2. Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestond uit 2 fases.

Tijdens de eerste fase is antwoord gegeven op de deelvragen die behoren tot het eerste onderdeel: een theoretische verkenning van de toegevoegde waarde van DDM binnen betekenisvolle marketing. Het onderzoek in deze fase is voornamelijk **deskresearch**:

- Verkenning via **brancheorganisaties**: DDMA (Data driven marketing associatie, branchevereniging voor data en marketing), MOA Expertise Center voor Marketing Insights, Onderzoek en Analytics (Marktonderzoeksassociatie) en PIM (Platform Innovatie in Marketing).
- Materiaal vanuit **congressen**: Digital Analytics Congres (8 oktober 2019 in Utrecht) en de Den Bosch Data Week (26 oktober-1 november 2019) en het Marketing Information Event (MIE).
- Deskresearch naar **literatuur, vakbladen, blogs en/of artikelen**. Trefwoorden die hiervoor (eventueel in combinatie met elkaar) gebruikt zijn:

Datagestuurde marketing, datagestuurd, data analyse, big data, data-driven, personalized marketing, in-depth analysis, DDM, data driven marketing, data gedreven

Betekenis economie, betekenisvolle economie, betekenseconomie, nieuwe economie, donut economie, economie van de 21ste eeuw, identiteitsmarketing, nieuwe marketingbenadering, new marketing, purpose-economy Common Good, maatschappelijk verantwoord ondernemen, MVO, Sociale winst, gewetensvol handelen, innovative society, meaningful, corporate social performance (CSP) and corporate social responsibility

In de tweede fase is antwoord gegeven op de deelvragen die behorende tot de volgende onderdelen:

- Een praktische verkenning van de toegevoegde waarde van DDM binnen betekenisvolle marketing
- Een praktische verkenning van de benodigde vaardigheden en kennis voor de toekomstige DDM-gedreven marketeer

Deze fase bestond uit fieldresearch. Er zijn interviews afgenomen bij organisaties die (willen) werken volgens de principes van betekenisvolle marketing (zoals die in de inleiding benoemd zijn) en die actief zijn met data driven marketing. Er is gestreefd naar een verdeling van bedrijven naar start-ups, MKB en grote bedrijven.

Er zijn zo'n 20 organisaties benaderd en hieruit zijn 5 interviews voortgekomen met de volgende organisaties:

- Brownies & Downies
- ProjectCeCe
- DSM
- Leger des Heils
- Patagonia

Daarnaast zijn twee experts geïnterviewd:

- Ander de Keijzer (lector Data Science bij Avans Hogeschool)
- Arend-Jan Nijhuis (Data Science & Analytics strateeg)

Voor de interviews zijn checklists opgesteld, zie bijlagen. De interviews duurden allemaal rond de 90 minuten en zijn opgenomen.

3. Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen: In welke mate zien we dat brancheorganisaties, vakbladen/congressen DDM een (actieve) rol geven binnen betekenisvolle marketing? In welke mate wordt de bijdrage van DDM aan betekenisvolle marketing erkend en besproken? En: Welke voorbeelden zien we reeds in de praktijk voorbij komen als het gaat om de toegevoegde waarde van DDM binnen betekenisvolle marketing? (cases/bedrijven)

3.1 Brancheorganisaties

Voor het onderzoek zijn een aantal brancheorganisaties benaderd: DDMA (Data driven marketing associatie, branchevereniging voor data en marketing), MOA Expertise Center voor Marketing Insights, Onderzoek en Analytics (Marktonderzoeksassociatie) en PIM (Platform Innovatie in Marketing). **De conclusie hier is dat brancheorganisaties (nog) niet sterk de verbinding leggen tussen DDM en betekenisvolle marketing. Anders geformuleerd; ze geven DDM geen actieve rol binnen betekenisvolle marketing.**

De input vanuit DDMA (commissie DDE: Data, Decisions & Engagement) was zeer beperkt. Zij hebben inhoudelijk niet op het thema gereageerd, maar gaven enkel een mogelijke suggestie om in contact te komen met een bedrijf dat data voor meer betekenisvolle doelen wil gaan inzetten: Felyx. Felyx is een bedrijf dat elektrische scooters 'deelt' en in de toekomst KPI's wil formuleren die niet enkel de focus leggen op meer omzet. Helaas hadden zij geen tijd om deel te nemen aan dit onderzoek.

MOA kon niets vertellen over dit thema. Volgens hen omdat ze een expertise center zijn voor insights en analytics en daarom DDM vanuit data benaderen. MOA geeft het CLOU magazine uit. Dit tijdschrift verschijnt 5 keer per jaar. Voor dit onderzoek is jaargang 2019 van CLOU magazine bekeken. Hierin zijn geen artikelen gevonden die gaan over het thema datadriven marketing binnen de betekenisvolle economie.

Vanuit PIM is er contact geweest met Yvonne Nasser (voorzitter PIM en Head of Customer Strategy & Marketing, RAI Amsterdam). Volgens haar is de combinatie van DDM en betekenisvolle marketing helemaal nieuw en is het logisch dat daar nog weinig over bekend is. Zij heeft ons verder verwezen naar Arend-Jan Nijhuis (Data science & analytics strateeg, Interim manager, was bestuurslid van PIM). Met hem heeft een interview plaatsgevonden. Dit interview komt verderop aan bod.

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de combinatie DDM en betekenisvolle marketing vooralsnog geen thema lijkt voor verschillende brancheorganisaties.



3.2 Congressen

Gedurende de onderzoeksperiode is een aantal activiteiten bezocht: het Digital Analytics Congres (8 oktober 2019 in Utrecht) en de Den Bosch Data Week (26 oktober-1 november 2019). **Ook hier zagen we dat men DDM geen actieve rol binnen betekenisvolle marketing geeft.** Er kwamen enkele leuke voorbeelden/ opmerkingen naar voren, bijvoorbeeld data gebruiken ten behoeve van productinnovaties, maar van een echt thema/trend leek (nog) geen sprake.

Tijdens het Digital Analytics Congres is met een aantal mensen gesproken en er zijn een aantal presentaties bezocht. De volgende voorbeelden/input zijn hierbij naar voren gekomen:

- Joachim van Biemen (Business manager bij Digital Power) noemde een aantal voorbeelden van het inzetten van data voor diverse doeleinden. Een klant van hun is Philips. Voor de Philips Hue lampen lezen zij data uit de app die bij de betreffende lamp hoort. Door middel van analyses op deze data wordt de gebruikerservaring verbeterd. Dit is meer een voorbeeld van het inzetten van data om het product te verbeteren. Een ander voorbeeld dat hij gaf was als particuliere klant bij zijn eigen verzekeraar. Toen hij in de auto ergens naar op weg was, kreeg hij van zijn verzekeraar een bericht dat het zou gaan hagelen. Hij mocht de auto parkeren in de dichtstbijzijnde parkeergarage en mocht deze kosten declareren bij de verzekeraar. Dit lijkt wel een mooi voorbeeld van hoe je met data waarde kunt toevoegen voor je klanten. Ook voor de verzekeraar is deze actie van toegevoegde waarde, het zal minder schadegevallen opleveren.
- Gerard Ratheneau (Freelance Business Analyst) gaf aan dat het inzetten van data door betekenisvolle bedrijven kan worden gedaan om de impact te bepalen van hun activiteiten. Dus het kwantificeren van deze impact.
- WeiWei Liu-Schröder (Solutions lead bij Google) had een interessant voorbeeld uit Mexico: het bedrijf Theraflu heeft een griepvoorspeller ontwikkeld (Theraflu Tracker). Op basis van gezondheid in de regio, het weer en sociale data wordt de kans voorspeld dat je griep krijgt. Is je kans verhoogd dan wordt een bericht verzonden met het advies Theraflu te kopen. Dit is het inzetten van data die waarde kan toevoegen, het wordt wel vrij commercieel ingezet.



- Een ander voorbeeld besprak Marieke Schulte (Data science consultant bij Digital Power). Zij vertelde over social listening en een opdracht die zij voor het Data Matatu project doen. Data Matatu is een hulpmiddel dat wordt ingezet bij een pleidooi voor seksuele en reproductieve gezondheid van jongeren in India, Uganda, Kenia en Nigeria. In het onderzoek worden Twitter berichten over dit thema in de betreffende landen geanalyseerd. Het betreft Twitter berichten van individuen en van relevante organisaties. Dit levert nieuwe invalshoeken op die kunnen worden gebruikt voor lobby op verschillende niveau's (lokaal, nationaal en internationaal, zoals bij de VN). Dit voorbeeld heeft minder met marketing te maken.
- Naast de presentaties is een aantal sprekers nog bevraagd over het onderzoeksthema. Prolet Miteva (Senior Productmanager, Analytics bij Autodesk van AutoCAD, Pittsburg, Californië) kon niets over het thema vertellen. Geddy van Elburg (International digital marketing analysis and strategy) kon één voorbeeld noemen van een B2B klant die volgens de principes van betekenisvolle marketing werkt: een bedrijf dat groene pellets als brandstof verkoopt. Ze kon niet zozeer aangeven hoe DDM wordt ingezet bij (betekenisvol) marketing bedrijven maar ze gaf wel aan dat dit soort bedrijven altijd met anonieme data werkt: “data is de nieuwe olie, privacy staat voorop”.

Tijdens de Den Bosch Data Week is een aantal presentaties gevolgd en hebben we enkele mensen gesproken. In deze week stond het nut en de toegevoegde waarde van data centraal, in de breedste zin van het woord. Marketing stond niet per definitie centraal.

- In de presentatie van Pipple data kwamen interessante voorbeelden naar voren betreffende de toegevoegde waarde van data maar deze hadden niet zozeer betrekking op het vakgebied marketing. Pipple data besteedt 10% van hun tijd aan nonprofit organisaties. Een voorbeeld had betrekking op een opdracht voor het Rode Kruis. Als er ergens een ramp is gebeurd, wordt er data verzameld via satellietbeelden. Op basis van deze data kan snel in kaart worden gebracht, hoeveel huishoudens er getroffen zijn en welke hulpgoederen er nodig zijn.

Een ander interessant evenement, dat buiten het onderzoekssemester plaatsvindt, is het Marketing Information Event (ieder jaar in februari, georganiseerd door het MOA, zie vorige paragraaf). Kijkende naar de programma's van 2019 en 2020 zien we geen enkele presentatie terugkomen die specifiek gaat over de koppeling tussen DDM en betekenisvolle marketing. Hier lijkt het thema dus (nog?) niet te spelen.

3.3 Literatuur, blogs en artikelen

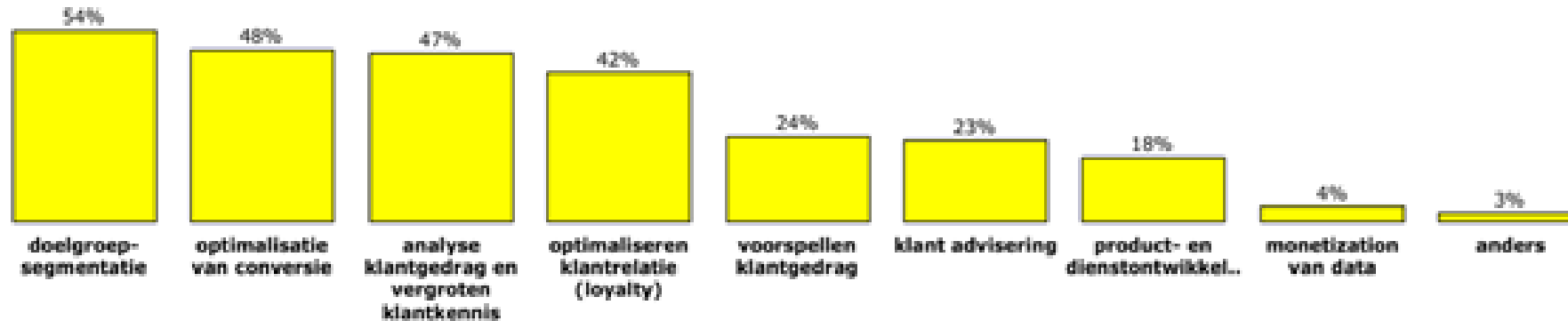
Een uitgebreide zoektocht naar literatuur, blogs en/of artikelen waar ingegaan wordt op de bijdrage van DDM aan betekenisvolle marketing, heeft het volgende opgeleverd. **De meer traditionele kpi's bij data gedreven marketing (doelgroepsegmentatie, vergroten klantkennis en conversie-optimalisatie) voeren de boventoon vanuit marketingperspectief. Wel zien we organisaties op een meer *strategisch niveau* aan de slag gaan met een bredere waaier aan sociale, ecologische én financiële waarden. Bijvoorbeeld door andere type kpi's te formuleren (bijvoorbeeld corporate social responsibility (CSR)).**

Een enorme (online) informatie-explosie is te vinden over de ontwikkeling van data driven marketing en, daarnaast, de verschuiving naar een betekenisvolle(-re) economie (zie de inleiding van dit onderzoek voor diverse bronnen en voorbeelden). DDM als functie om meervoudige waarde te creëren, lijkt echter nog geen groot onderwerp van betekenis te zijn in het debat rondom de toegevoegde waarde van DDM – echt gezien vanuit marketingperspectief/ de marketingafdeling. Op strategisch niveau zie je binnen diverse organisaties wel oog voor het anders inrichten van processen t.b.v. meervoudige waardecreatie.

Er wordt ontzettend veel geschreven over de waarde van data driven marketing binnen diverse organisaties.

In 2016 publiceerde 2bmore een data-driven marketing benchmarkonderzoek. Hieruit bleek onder meer dat 89 procent van de ondervraagde marketeers verwacht dat de adoptie van technologie die data integreert een grote tot zeer grote rol gaat spelen in hun concurrentiekracht. Nummer 1-prioriteit op de directieagenda was namelijk voor 72 procent 'klanttevredenheid en -retentie'. De relevantere 1-op-1 communicatie die data-integratie mogelijk maakt, kan hier flink aan bijdragen. 4 op de 5 respondenten dacht dat ze de aansluiting met de klant zelfs gaan missen als ze de komende 2 jaar data-driven marketing niet op orde gaan krijgen.

Uit het meer recente (2018) onderzoeksrapport van de DDMA (zie aanleiding onderzoek/inleiding) blijkt de nadruk bij het thema data driven marketing binnen commerciële organisaties te liggen op zaken als doelgroepsegmentatie, vergroten klantkennis en conversie-optimalisatie. Zie onderstaande grafiek. Er staat geen enkel marketingdoel tussen dat één op één aansluit bij betekenisvolle marketing. Kanttekening: deze suggestie werd in het ontwerp van de vragenlijst ook niet gegeven, enkel de mogelijkheid “anders”.



*Respondenten konden maximaal 3 marketingdoeleinden selecteren.

Belangrijkste marketingdoelen van de inzet van (klant)data in 2018, in procenten (DDMA).

Overigens zien we bij charity organisaties deze doelstellingen ook terugkomen op de marketingafdeling. Als organisatie zonder winstoogmerk zet CliniClowns bijvoorbeeld Google Grants in om zichtbaar te zijn binnen de zoekmachine op belangrijke zoektermen zoals *goed doel doneren* of *goed doel voor kinderen*. Dit om zodoende hun businesscase doelstellingen te realiseren, zoals donaties en donatiewaarde (De nieuwe zaak, z.d.). Door te targetten op de juiste doelgroep/ profielen, vergroot je de kans op een stijging van het aantal donateurs (PauwR, z.d.).

In de overheidssector zie je ook een verschuiving naar data-driven werken; er zijn steeds meer succesvolle toepassingen van big data in de overheidssector (Van der Sluis, z.d.). Dit gaat dan bijvoorbeeld om het vergroten van de veiligheid (Brandweer Amsterdam die o.b.v. data potentiële brandlocatie voorspelt) of efficiëntie (bijvoorbeeld in het medische domein: elektronische patiëntendossiers) maar dat gaat niet zozeer om marketing-gerichte activiteiten/doelen.

Als we verder inzoomen op commerciële organisaties die data-driven werken inzetten voor minder voor de hand liggende doelstellingen als conversie-optimalisatie, dan zijn er zeker voorbeelden te vinden van bedrijven die met behulp van data bepaalde processen dusdanig optimaliseren dat er wordt gestuurd op sociale, ecologische én financiële waarden. Het gaat er hier om dat binnen de bedrijfsvoering (strategie) niet enkel wordt gestuurd op omzet/winst (de meer traditionele kpi's) maar ook op kpi's die te maken hebben met betekenisvol ondernemen; met maatschappelijke waarde. Een integrale aanpak waarbij tegelijkertijd gestuurd wordt op sociale, ecologische en financiële waarden (Van der Schot, 2016).

Sommige bedrijven, zoals Puma, brengen de creatie en devaluatie van natuurlijke hulpbronnen en milieukwaliteit in beeld door de zogenoemde environmental profit & loss (EP&L) te berekenen (Van der Schot, 2016). Ook de sociale waarde krijgt een plaats op bedrijfsniveau in de vorm van een social profit & loss methodiek (SP&L) en in initiatieven om de sociale waarde van de productie en dienstverlening te verhogen. DSM heeft daartoe bijvoorbeeld het People Plus programma opgestart. Philips begint zijn jaarverslag inmiddels met een passage waarin staat voor hoeveel mensen de activiteiten van het bedrijf een verbetering van de welvaart betekent.

Interface, wereldmarktleider in tapijttegels, maakt tapijt van onder meer afgedankte visnetten uit de Filipijnen. Niet als eenmalige aardigheid, maar als opstap naar totale vervanging van fossiele grondstoffen voor de tapijten. Met een sterke retourlogistiek waarbij oude tapijten worden benut als grondstof voor nieuwe, het tegelijkertijd oplossen van de problemen van afgedankte visnetten en door het inzetten van incentives (zoals de beloningsstructuur) binnen de hele bedrijfsstructuur, maakt Interface duurzaamheid tot integraal onderdeel van de sturing van het totale bedrijf (Van der Schot, 2016).

Er zijn ook voorbeelden te vinden waarbij data wordt gebruikt t.b.v. procesoptimalisatie bij circulaire doelstellingen. Volgens een artikel van Rotman (2019) is data zelfs onmisbaar voor de circulaire economie. Data maken het bijvoorbeeld mogelijk om elk product dat naar de klant gestuurd wordt, ook weer terug te krijgen. Het bedrijf IPP stopte met de verkoop van pallets en ging over op verhuur. Na gebruik van de pallets, haalt IPP ze weer op en stuurt ze naar de volgende klant. Om dit proces te optimaliseren (en zo min mogelijk pallets ongebruikt bij retailers te hebben liggen) is gebruik van data essentieel.

Naast onze online zoektocht, zijn we ook de literatuur ingedoken. ‘Waarde creëren met big data analytics’ (Verhoef, Kooge, Walk, 2018) bleek duiding te geven aan onze thema’s.

De basis van het boek ‘Waarde creëren met big data analytics’ (P.C. Verhoef, E. Kooge, N. Walk, 2018) is het door hun ontwikkelde Big-datawaardecreatiemodel. Dit model bevat vier elementen:

1. big-data-activa (beschikbare data)
2. big-datacompetenties (de aanwezige competenties om databronnen te gebruiken: mensen, systemen, processen en organisaties)
3. big data analytics (inzichten en modellen die waarde creëren voor bedrijven)
4. big data waarde

Het vierde element is voor ons onderzoek van belang: big-data waarde. Volgens het boek zijn er drie methoden om waarde te creëren voor klanten en bedrijven: input/support voor strategische en tactische marketingbeslissingen, verbeterde acties en campagnes en op informatie gebaseerde producten en oplossingen. Het begrip waarde heeft dan twee perspectieven: value to customer (V2C) en value to firm (V2F). Interessant is dat ze het waardeconcept verder uitbreiden met value to society (V2S), oftewel waardelevering aan de samenleving. V2S wordt door hun gezien als determinant van V2C, je geeft het deels weer in de geleverde waarde van aan de klanten.

In het boek worden een groot aantal waarde-voor-klant metrics en waarde-voor-bedrijf metrics besproken. De waarde-voor-samenleving metrics komen heel kort aan bod onder het hoofdstuk V2C metrics. Het betreft metrics die bedrijven verzamelen om hun prestaties op maatschappelijke strategieën te meten. Opvallend is dat deze metrics niet onder de verantwoordelijkheid van marketing vallen, maar meestal onder afdelingen die verantwoordelijk zijn voor duurzaamheid en/of bedrijfsreputatie. Eén metric wordt genoemd: corporate social responsibility (CSR).

We zien dus dat er in het boek weldegelijk aandacht is voor toegevoegde waarde van big data in de betekenisvolle marketing, zij het beperkt. Wat opvalt dat het ook hier wordt gezien als iets wat plaatsvindt op een hoger/strategisch niveau zoals we dat ook in eerdere voorbeelden terugzagen. Binnen de marketingafdeling is het volgens dit boek (nog?) geen issue.

Boeken met een hoofdfocus op de betekenis economie, besteden enigszins aandacht aan het belang van data binnen het betekenisvol ondernemen, in de breedste zin van het woord. Zo beschrijft Huibregtsen (2013) in 'Meer Waarde' dat een ondernemer het economische resultaat (winst), dient te bezien in samenhang met sociale aspecten (people) en ecologische randvoorwaarden (planet). Dit beleven, interpreteren en ook meetbaar maken is een grote uitdaging. Van belang is dat betekenisvol ondernemen in de kern van het bedrijf verankerd moet zijn, om alle afdelingen "onboard" te krijgen. Er wordt niet specifiek ingegaan op data driven marketing. Ook in het boek van Dhr. Frambach (2018): 'Doet marketing ertoe?' wordt dit thema niet expliciet besproken.

3.4 Conclusies theoretische verkenning

- Beide onderzochte thema's: (1) betekenisvolle marketing en (2) data driven marketing (DDM) zijn inderdaad grote thema's die veel terug komen in artikelen en literatuur.
- We zien dat data betekenisvol wordt ingezet om bijvoorbeeld de gezondheidszorg te optimaliseren of de (brand-)veiligheid te vergroten.
- Een brug tussen deze thema's, vanuit marketingperspectief, is echter niet duidelijk aanwezig. Deze lijkt er (nog?) weinig te zijn. Als hier sprake van is, is dit vooral op strategisch niveau en minder op operationeel marketing niveau.
- *DDM toepassing op een meer strategisch niveau.* Op strategisch niveau worden (enigszins) betekenisvolle doelstellingen geformuleerd die middels DDM getoetst kunnen worden. Denk hierbij aan de volgende voorbeelden:
 - Het kwantificeren van impact middels KPI's. Er wordt niet enkel gestuurd op omzet/winst maar ook op KPI's die te maken hebben met betekenisvol ondernemen; met maatschappelijke waarde. Een integrale aanpak waarbij tegelijkertijd gestuurd wordt op sociale, ecologische en financiële waarden.
 - Door het berekenen van de environmental profit & loss (EP&L) en het toepassen van de social profit & loss methodiek (SP&L) wordt er naar natuurlijke hulpbronnen, milieukwaliteit en sociale waarde gekeken.
 - In het boek 'Waarde creëren met big data analytics' komt de metrics corporate social responsibility (CSR) aan bod.
- *DDM toepassing op meer operationeel niveau.* Er zijn enkele voorbeelden gevonden. Deze voorbeelden zijn verder in te delen naar de vier p's van marketing: promotie (het voorbeeld van de verzekeraar die zijn klanten gratis een parkeergarage instuurt alshet gaat hagelen), product (het verbeteren van de lampen van Philips), plaats (het versterken van de retourlogistiek door interface) en ook voor procesoptimalisatie (IPP ging over van verkoop naar verhuur).

4. Praktische verkenning

In dit hoofdstuk volgt een praktische verkenning van de toegevoegde waarde van DDM (thema 1), een praktische verkenning van de toegevoegde waarde van DDM binnen betekenisvolle marketing (thema 2) en een praktische verkenning van de benodigde vaardigheden en kennis voor de toekomstige DDM-gedreven marketeer (thema 3).

4.1 Geïnterviewde organisaties en experts

Voor de praktische verkenning zijn 5 organisaties en 2 experts geïnterviewd. Deze worden hieronder toegelicht.

Brownies & downies

Brownies & downies is een lunchroomketen met speciale medewerkers (medewerkers met een verstandelijke beperking). Ze hebben vestigingen in Nederland, een paar in België en 1 in Zuid-Afrika. Ze noemen zichzelf een commercieel restaurant waar toevallig mensen met een beperking werken. Zij vinden dat er in een ideale wereld geen Brownies & Downies zou hoeven te bestaan. De organisatie maakt momenteel een transitie door van soft franchise naar hard franchise. Het gesprek vond plaats op het hoofdkantoor, dit is het supportcenter voor de franchisenemers. De medewerker die we gesproken hebben is brandmanager. Hij ziet zichzelf als adviseur en dan meer op het creatieve dan het financiële vlak. Hij heeft Advanced Business Creation gestudeerd op Avans Hogeschool.

Project Cece

Project Cece is de grootste verzamelwebsite (een platform) voor duurzame en eerlijke kleding van Europa. Zij werken in Nederland en inmiddels ook in Duitsland en de UK. De merken/ winkels die zijn aangesloten bij de website betalen hiervoor een bedrag per aankoop. Ze willen consumenten in grote getalen bereiken en zorgen dat er veel via hen wordt verkocht in plaats van bij fast-fashion winkels en ketens. De medewerker die we gesproken hebben is co-eigenaar en verantwoordelijk voor de marketingwerkzaamheden. Zij heeft natuurkunde gestudeerd.

DSM

DSM is een chemie- en biotechnologieconcern dat is ontstaan uit de Staatsmijnen in Limburg. Het is een echte B2B omgeving. Volgens de website is duurzaamheid voor DSM een verantwoordelijkheid, kernwaarde en centrale businessdriver. Zij zeggen hierover: "met onze diepgaande kennis en brede expertise scheppen wij welvaart, milieuverbetering en maatschappelijke vooruitgang. Waarde voor al onze stakeholders" (DSM, z.d.). De medewerker die we gesproken hebben, is werkzaam binnen de businessgroep Engineering & Plastics. Zijn functienaam is digital marketingmanager platforms en tools, hij valt binnen de afdeling MarCom. Hij heeft vrijetijdsmanagement aan de NHTV gestudeerd en daarna een master bedrijfscommunicatie en digitale media gedaan. Na banen bij een IT bedrijf en Philips is hij bij DSM gaan werken.

Leger des Heils

Het Leger des Heils is van oorsprong een kerk (Salvation Army) en bestaat al meer dan 125 jaar. Hun visie is dat ieder mens er toe doet, ieder mens is de moeite waard om gezien te worden en om gered te worden. Het Leger des Heils wil er zijn voor die mensen. Het zorgdeel van de organisatie wordt voor een groot deel bekostigd door de overheid. Fondswerving moet helpen om dat gedeelte te betalen wat de overheid niet vergoedbaar vindt, waarvan het Leger vindt dat het wel essentieel is. De respondent is werkzaam op de afdeling fondsenwerving. Haar functietitel is Data Marketeer Fondsenwerving & Marketing. Ze werkt er al 15 jaar en voorheen was haar titel DM manager. Haar achtergrond is NI MA en communicatie.

Patagonia

Patagonia is een outdoor kleding merk dat is ontstaan in Amerika. Hun visie is "we are in business to save the planet". Het is een missie gedreven bedrijf en geen winst gedreven bedrijf. Ze hebben een eigen website met online shop en worden via een aantal outdoor winkels verkocht. De functie van de respondent is senior marketing manager en is onderdeel van de afdeling brand marketing. Hij heeft de Johan Cruijff Academy gedaan en daarna bij verschillende sportmerken gewerkt (o.a. AGU, O'Neilss en Burton).

Ander de Keijzer

Ander de Keijzer is werkzaam als lector Data Science bij Avans, daarnaast is hij werkzaam bij Inholland Alkmaar als lector data driven smart society science. Binnen het lectoraat Data Science zijn er 3 onderzoekslijnen: data/datamanagement, toepassingen data en security en privacy. Deze onderzoeken hebben niets met marketing en DDM te maken. Daarnaast is hij actief met Datatales. Dit is een samenwerkingsverband met verschillende bedrijven (bv. Egon) en instellingen (bv. DUO, een ziekenhuis en andere HBO's en universiteiten) waarbij gekeken wordt of door middel van digitale informatie de klantreis kan worden begeleid. De focus ligt daar nu op het in kaart brengen en verbeteren van de gemoedstoestand van de mensen. Dit [begeleiden klantreis] heeft zeker raakvlakken met marketing. Zijn achtergrond is technische bedrijfskunde en lerarenopleiding wiskunde. Hij is gepromoveerd op het gebied van database technologie. Daarnaast heeft hij onder andere bij Hogeschool Windesheim (als lector) en bij de Hogeschool van Utrecht als hoofddocent gewerkt.

Arend-Jan Nijhuis

Arend-Jan Nijhuis is Data Science & Analytics Strateeg. Hij is in 1992 begonnen met, zoals hij dat noemt, "BI - achtige dingen". Daarna heeft hij bij allerlei organisaties gewerkt (oa GFK, Atos Origin, Interpolis, KPN, NN). Hij werkt nu voor zichzelf en wordt ingehuurd voor big data projecten. Hij heeft projecten gedaan bij o.a. Sheldochter Noman, IAK (verzekeringen), de belastingdienst en hij werkt nu voor TVM verzekeren. Hoe noemt zichzelf "een soort van early adopter in het werkveld". Hij heeft bedrijfskunde gestudeerd.

4.2 Een praktische verkenning van de toegevoegde waarde van DDM

Om te komen tot een overzicht van data driven marketing in de praktijk wordt op de volgende slides onderstaande subthema's uitgewerkt:

- Doelstellingen en visie ten aanzien van DDM
- Betekenis van DDM voor het bedrijf
- Stand van zaken ten aanzien van DDM
- Beschikbare data
- Toepassingen/ gebruik van data & KPI's
- Proces van data driven marketing in de organisatie
- Tools/systemen/software/dashboards
- Privacy
- Toekomst DDM; in het bedrijf en in algemene zin

- Doelstellingen en visie ten aanzien van DDM
- **Als er wordt gevraagd naar doelstellingen gericht op DDM, zijn er bij geen enkel van de 5 geïnterviewde bedrijven harde (SMART) doelstellingen geformuleerd.**
- *“Een persoonlijke doelstelling is om het portaal opnieuw vorm te geven”* (Brownies & Downies), ook DSM heeft op “ontwerpgebied” ambitie: *“we zouden graag inzicht willen krijgen in onze totale marketing performance via een compleet platform, maar we hebben geen doelen ten aanzien van data-driven marketing”*.
- Patagonia is als organisatie geen voorloper op het gebied van DDM, hun ambitie zit veel meer op het creëren van engagement en het voeren van grote (milieu)-campagnes, dus ook daar komen geen doelstellingen gericht op DDM aan bod. Het Leger des Heils geeft aan *“we willen de dingen die we doen beter onderbouwd doen maar er zijn geen harde doelstellingen geformuleerd”*. Op de volgende slide een overzicht van de ambities van het Leger des Heils.
- Expert de Keijzer, vanuit het lecolaat, ziet dit ook in de praktijk: *“Organisaties hebben hier bijna nooit een visie op”* Grote organisaties hebben vaak wel enig beleid en visie, afhankelijk van de bedrijfscultuur, maar kleinere organisaties lijken te starten vanuit een kleinere pragmatische doelstelling, bijvoorbeeld: Aegon wil hun klanttevredenheid verbeteren.

- Betekenis van DDM voor het bedrijf
- *“Op basis van data kunnen campagnes verbeterd worden”* (Project CeCe); op basis van wat ze zien in eigen data passen zij hun marketingstrategieën aan. Ook het Leger des Heils geeft aan met behulp van data/ kennis acties succesvoller maken, op een heleboel terreinen.
- Andere respondenten formuleren het concreter: met behulp van een (klanten-)database kan je je doelgroep beter bereiken (Patagonia), en je klanten beter leren kennen (Brownies & Downies).



- Doelstellingen en visie ten aanzien van DDM
- **Een inkijkje bij het Leger des Heils.** Hieronder 2 slides uit een presentatie van het Leger des Heils waar ze hun ambitie op het gebied van marketing intelligence uiteenzetten.

Onze doelstelling

- Meer **inzicht** in alle databronnen
- Het management voorzien van **rapportages** -> besluiten
- Marketingcampagnes **optimaliseren**
- Totale 'klant'**beleving** in de breedste vorm **optimaliseren**
- Topmanagement en het middenmanagement **bewust maken** van de waarde van Customer Insights
- Alle doelstellingen **ondersteunen**:
 - Saving Souls
 - Growing Saints
 - Serving suffering humanity

Bron: Leger des Heils



Hoe?

- De **juiste mensen** bereiken met de **juiste boodschap** op het juiste **moment**.
- **Meer** leads/conversies/websitebezoeken
- **Gedrag** donateurs voorspellen
- **Klantwaarden** verhogen
- **Scores** per activiteit verhogen en content verbeteren(bijv. Facebook post)
- **Analyse** van de website voor betere bezoekersstroom & meer conversies
- **Marketing automation**; terugkerende processen automatiseren
- **Marketingbudget** gerichter uitgeven
 - 5-10 % conversieverbetering
 - 5 % minder impressies online inkopen

Bron: Leger des Heils



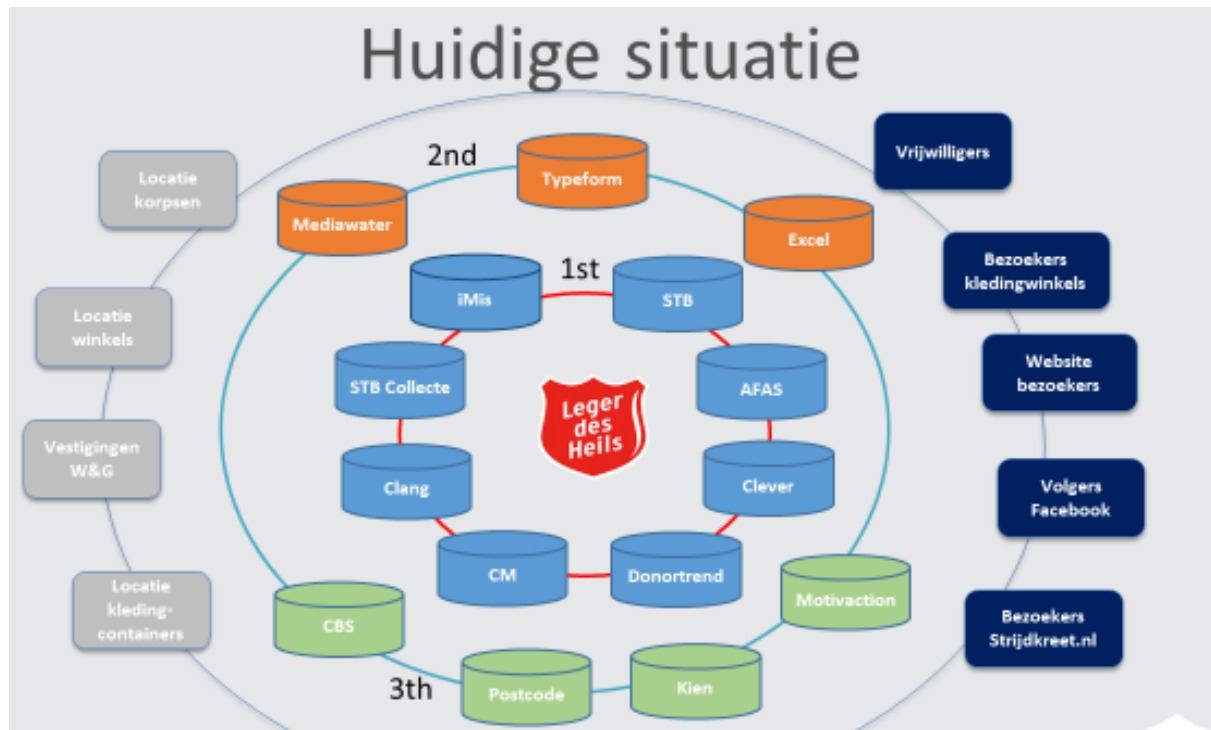
- Stand van zaken ten aanzien van DDM
- **Een enkele organisatie werkt enorm data driven, terwijl je ziet dat anderen nog flink aan het bouwen zijn om de organisatie (zowel de mensen als de systemen) meer data-driven in te richten.**
- Aangezien ProjectCeCe een online platform is, zie je dat zij al enorm datagedreven werken; op basis van analyses lanceren en optimaliseren ze hun website en campagnes.
- Brownies & Downies doet nog niet zo heel veel met data maar heeft wel die ambitie; bijvoorbeeld het opzetten van een CRM-systeem. Sinds dit jaar hebben ze inzicht in de verkopen van alle restaurants en de samenstelling van de menukaart gaat veel meer gebaseerd zijn op data. Bij het Leger des Heils en bij DSM is er veel data aanwezig maar kan er nog veel meer mee worden gedaan. Bij DSM gaat sales steeds beter om met meer data gedreven leads maar is het voor de salesmensen, die wat meer varen op ervaring en onderbuikgevoel, wel wennen. Er wordt hier gewerkt met salesdashboards maar alle data zit nog niet in een integraal platform.
- Patagonia tenslotte, heeft wat minder de focus op DDM; ze adverteren ook nog gewoon in printmedia en maken films van 90 minuten terwijl je o.b.v. data zou zeggen; maak korte compacte films. Bij Patagonia ligt de nadruk echter veel meer op het creëren van engagement in plaats van het verkopen van meer producten.

- Beschikbare data
- **Dit verschilt enorm per organisatie. Als het gaat om veel beschikbare data is het de kunst om deze goed aan elkaar te koppelen.**
- Expert de Keijzer beaamt dit: *“tegenwoordig als je een website bezoekt, worden alle activiteiten geregistreerd, maar wat ermee gebeurt hangt af van hoe het is geregeld in het bedrijf”.*
- Binnen de geïnterviewde bedrijven was er niet overal sprake van een CRM-systeem (Project CeCe en Brownies & Downies) maar bij alle bedrijven was er wel sprake van bepaalde databases, bijvoorbeeld: databases met e-mailadressen (Patagonia), restaurantverkopen (Brownies & Downies), al het websiteverkeer (Project CeCe).
- Het Leger des Heils heeft diverse bestanden, zoals collectanten, donateurs, websitedata. Naast interne data, maken ze ook veel gebruik van externe data. Ze huren bijvoorbeeld bestanden van externen, listbrokers, voor het verkrijgen van donateurs. *“We hebben wel 10-15 verschillende soorten databases die je wilt koppelen aan een customer data platform.”* Zie volgende slide.
- Ook bij DSM ligt die ambitie er: CRM is intern een erg belangrijk platform maar ze hebben veel verschillende data (denk aan: websitedata, productendatabase, marketingdatabase, e-mail marketing) en willen toe naar een marketing performance platform waar alle data wordt gecombineerd.

Beschikbare data

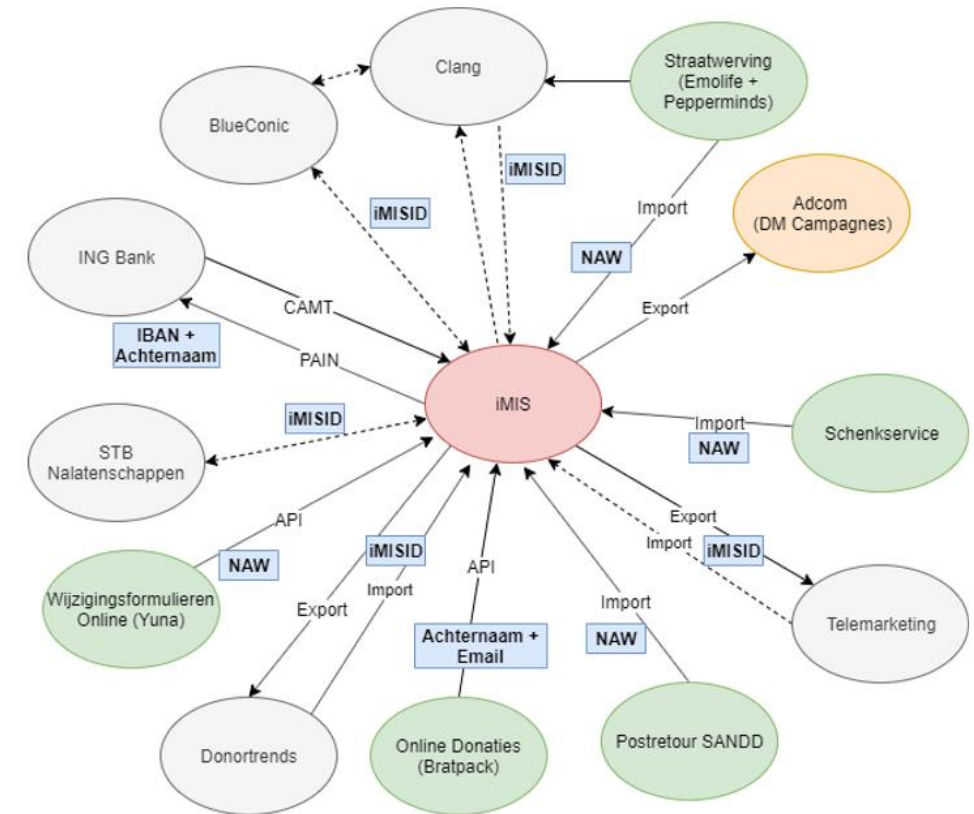
Een inkijkje in de beschikbare data van Leger des Heils.

- Ze spreken van diverse ringen met databronnen; zie de afbeelding linksonder.
- De afbeelding rechtsonder geeft aan welke externe bronnen er van en naar iMis (donateursdatabase) toe gaan. Per lijn is aangegeven op welke manier de data wordt uitgewisseld. Daarbij is vermeld op welke manier een relatie gematcht kan worden in iMis. De gestippelde lijnen geven aan dat deze koppelingen nog gebouwd moeten worden.



Bron: Leger des Heils

doen wat we geloven



Bron: Leger des Heils

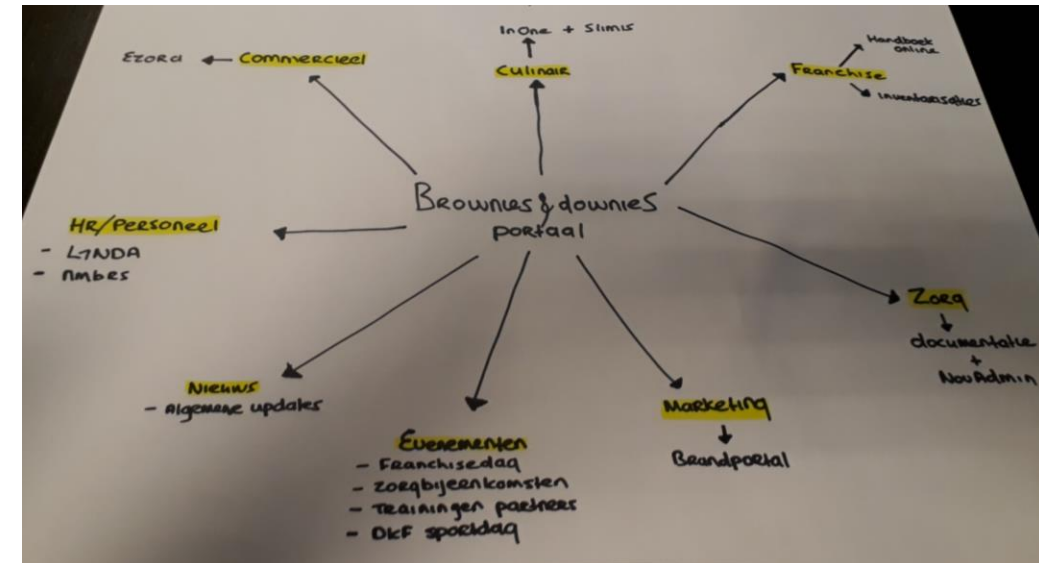
- Toepassingen/ gebruik van data & KPI's
- **Overall zie je beschrijvende analyses (veelal van online data), onder andere gegoten in dashboards (visualisaties) de boventoon voeren bij de geïnterviewde bedrijven. Ook klantsegmenten maken op basis van data, zien we terugkomen. Bij de bedrijven Patagonia en Leger des Heils, zie je dat data ook voor andere, bredere toepassingen wordt ingezet.**
- Meerdere respondenten benoemen het in kaart brengen van hun bezoekers aan online kanalen: ze analyseren hoe lang mensen op de website zijn, hoeveel clicks ze maken, waar ze vandaan komen (kanalen). Verder wordt er zoal genoemd: visits, CPC/CPV, clickrates, conversie, aantal views, sentiment en aantal reacties op social mediaposts, e-mail en betaalde advertenties.
- KPI's, in het verlengde van bovenstaande, die Project CeCe zoal monitort: *“Waar komen onze sales/ onze mensen vandaan, welke mensen die van welke campagne komen zijn het effectiefst en leiden tot de meeste sales? Hoeveel kosten per klik op een outlink?”* KPI's die DSM zoal noemde: *“Welke spendings hebben we, visits, leads, cost per lead, per visit”?*
- Expert Nijhuis geeft aan dat je altijd begint met descriptieve analyses (bijvoorbeeld bij een verzekeraar: instroom-uitstroom-switchgedrag-aantal polissen etc.) en dat je vanuit daar op zoek gaat naar verbanden en modelkracht. Ook hier weer een kanttekening: gebouwde modellen hebben echter toch ook niet altijd goede voorspellende waarde in de praktijk.

- Er worden door 2 van de 5 bedrijven voorzichtig AB-testen uitgevoerd. Tevens maken meerdere respondenten segmenten van hun klanten (Project CeCe, Leger des Heils en DSM). DSM maakt bijvoorbeeld (klant-)profielen o.b.v. gegevens van LinkedIn, CRM en websitestatistieken om zodoende veel meer getarget de website en advertising te kunnen presenteren. De focus vanuit marketing ligt echter wel op het stuk leads. Ook Project CeCe segmenteert klanten (bijvoorbeeld naar geslacht of bezoekers met/zonder profiel) om hun website succesvoller te maken (meer bezoekers & omzet).
- Het Leger des Heils gebruikt data veel breder; naast website/e-mailverkeer evalueren en optimaliseren, wordt het ingezet om donateurs in kaart te brengen (afhaakmomenten etc.) collectanten, cliënten (ontstaan situatie, locatie etc.), sollicitanten en werknemers (om verloop terug te dringen) maar bijvoorbeeld ook om een vestigingsbeleid te ontwikkelen: voor het project “huiskamers in de buurt” (eigen data met CBS-data combineren).
- Ook bij Patagonia zie je dat data meer “missie-gedreven” wordt ingezet: ze gebruiken hun data (bijv handtekeningen/ e-mailbestanden) om druk uit te oefenen, om de stem van milieuorganisaties te versterken, als startpunt van gesprekken met diverse partijen. Daar komen dan ook KPI's bij kijken als: aantal handtekeningen, hoeveelheid persberichten, aantal deelnemers evenement.

- Proces van data driven marketing in de organisatie
- **Uit de interviews bleek bij kleinere bedrijven niet zozeer sprake van een heldere procesinrichting. Bij wat grotere organisaties zagen we dat er veelal sprake is van teams/overleg met onder andere ICT en diverse collega's binnen marketing. Veel processen zijn afhankelijk van de systemen en de data zelf, dat maakt het lastig.**
- Expert Nijhuis spreekt van multi-disciplinaire teams waar vaak sprake van is. Bijvoorbeeld bij IAK verzekeringen: het datalake (met alle transactionele data), moest ontwikkeld worden – en dat voorbereiden en bouwen deden ze samen met ICT. Het ging hier om maandelijkse updates, maar bij de Belastingdienst draaien systemen dagdagelijks *“Dit is precies de complexiteit van als je echt een datagedreven organisatie gaat worden, dan moet je opnieuw nadenken hoe je je grondstof voorbereidt om in staat te zijn om dat te doen wat je wil doen”* Bij de bedrijven die zijn geïnterviewd zien we geen uitgekristalliseerd DDM-proces; doordat de organisatie simpelweg klein is (Brownies & Downies) of doordat dat soort processen eigenlijk door de hele organisatie heen zitten (Leger des Heils) of doordat data in meer of mindere mate geautomatiseerd binnen komt of al in systemen zit.
- Wat opvalt is de sterke link met IT. Bij DSM zit de digital marketingmanager 1 dag in de week bij IT. Bij IT zitten scrumteams voor de diverse platforms, waarbij de marketingmanager verbonden is aan zo'n scrumteam als businessowner. Uiteindelijk komt alle data rondom leads bij de sales/commercialcollega's. Ook bij het Leger des Heils zagen we dat de geïnterviewde datamarketeer het proces ontwerpt en voor ogen heeft wat er moet gebeuren (wat moet hoe inzichtelijk worden gemaakt bijvoorbeeld) maar hoe het precies werkt, hoe het precies moet worden ingericht: dat wordt uitbesteed aan een technische partij.
- Bij Project CeCe werkt de marketeer samen met de conversiespecialist en “ICT”, oftewel hun programmeurs.
- Bij Patagonia hebben ze geen data-analisten maar kijken ze als afdeling brand marketing naar verschillende stats (views, comments etc.) en houdt de performance marketeer zich bezig met conversie.

- Tools/systemen/software/dashboards
- **Google Analytics en Excel komen voor de basisrapportages/ visualisaties meermaals terug vanuit de respondenten. Verder zijn er heel veel verschillende tools in gebruik. De ambitie bij meerdere respondenten is om toe te gaan naar een integraal dataplatform.**
- Uit beide expert-interviews bleek dat het een kunst is om een tool te kopen dat goed ingebed kan worden in de huidige structuur van de organisatie. Ten tweede zie je de tools in rap tempo veranderen (van naam/ van functionaliteit etc.).

- Project CeCe maakt gebruik van Matomo Analytics (lijkt op Google analytics alleen delen zij geen data met adverteerders bijvoorbeeld), Excel voor datavisualisatie en een eigen Admin-systeem gebouwd op Python Django (voor alle financiën en data over hun website users).
- Bij Patagonia zijn Excel en Google Analytics genoemd.
- Bij Brownies & Downies kwam Google Analytics ook terug en werken ze toe naar een portaal met alle systemen/ data eraan gekoppeld – zie afbeelding hiernaast. Er is hier o.a. sprake van software gericht op foodretail (Ezora en Slimis). Maar ze willen hier bijvoorbeeld ook een handboek voor alle franchisenemers plaatsen en materiaal t.b.v. branding & acties.
- Bij DSM is er sprake van een wat bredere waaier aan tools. *“We gebruiken eigenlijk bijna de hele Adobe suite; ook Adobe target en Adobe analytics. We willen nu ook voor de marketingdatabase overstappen van Webpower naar Adobe campaign”* (DSM) Voor CRM wordt Microsoft dynamics gebruikt en Tablot wordt gebruikt voor datavisualisatie (hier zitten dashboards in voor sales). Lead Forensics (realtime) en Google Analytics (beperkter) worden gebruikt voor analyse van de website.
- Het Leger des Heils heeft inmiddels op fondsenwerving gebied een customer data platform aangeschaft (van Blueconic; GX software), dit is een soort schakel tussen allerlei databases uit verschillende bronnen (zie slides 29). Ze werken nog vrij beperkt met dashboards. Ook voor deze respondent is datavisualisatie een uitdaging: *“Ik kijk nu bijvoorbeeld naar Tableaux. Ik denk dat visualisatie heel belangrijk is om te delen wat je aan het doen bent”*.



Bron: Brownies & Downies

- Privacy
- **Sinds de introductie van de AVG is er wel het een en ander veranderd maar de respondenten verschillen behoorlijk in de mate waarin ze actief bezig zijn met privacy en de nieuwe AVG-regelgeving. Privacy lijkt geen rol te spelen bij de keuze meer of minder datagedreven te gaan werken.**
- De geïnterviewde experts geven aan dat er sinds de introductie van de AVG wel het een en ander is veranderd qua mindset, maar dat men niet zozeer handelt vanuit een ethisch oogpunt maar meer uit angst voor enorme boetes. Voor kleine organisaties is dit thema vaak ook lastiger dan voor grote organisaties (veel zzp-ers werken met slecht beveiligde xls-bestanden bijvoorbeeld).
- Project CeCe is echter, als kleine organisatie, toch zeer pro-actief als het gaat om privacy; zowel vanuit eigen overtuiging als ook vanuit de wens/eis van hun doelgroep – die is kritisch! Ze gebruiken bewust Matomo Analytics in plaats van Google Analytics. Klanten kunnen een profiel aanmaken, maar vanuit ethisch oogpunt wordt er enkel gevraagd naar minimale gegevens en IP-adressen anonimiseren ze. Toch gaf Project CeCe hier ook aan: *“Niemand wist wat de AVG precies betekende, er waren allemaal kleine dingen waar niemand wat over zei, dat was lastig. Uiteindelijk hebben we er niet te moeilijk over gedaan, want de anderen deden dat ook niet.”*
- Ook het Leger des Heils huurt tegenwoordig enkel nog externe bestanden bij AVG-goedgekeurde partijen. Er worden daarnaast geen donateursbestanden meer geruild en weten ze door de AVG-regelgeving bijvoorbeeld geen adres meer bij de naam.
- De marketingafdeling van DSM is echter niet zo bezig met dit thema. Dit is belegd bij hun legal department maar die afdeling heeft eigenlijk geen weet van wat er bij marketingcommunicatie gebeurt.

- Toekomst DDM; in het bedrijf en in algemene zin
- **Alle respondenten, Patagonia uitgezonderd, geven aan meer data gedreven te willen gaan werken. Het een-op-een willen kunnen communiceren met de (potentiële) klant komt meermaals terug als toekomstbeeld.**
- Brownies & Downies wil zeker naar een CRM-systeem voor klantgegevens. Daarnaast ligt de focus nu nog op data verzamelen maar willen ze dit in de toekomst beter inzichtelijk maken (voor hun franchisenemers) en beter analyseren, zodat ze keuzes beter kunnen onderbouwen en bijvoorbeeld gasten gerichter kunnen targetten.
- Ook het Leger des Heils ziet veel potentie in het meer/beter gebruik van data. Zowel de respondent, als de directie zien veel uitdagingen op het gebied van fondsenwerving, waar data een waardevolle bijdrage aan kan leveren. Marketing krijgt een sterke link met de business intelligence afdeling en werknemers zullen bepaalde uitdagingen/ vragen bij die afdeling gaan neerleggen. *“We hopen in de toekomst nog meer een op een met iemand te gaan communiceren. Nu communiceren we nog met doelgroepen”* aldus het Leger des Heils.
- Het koppelen en samen brengen/ inzichtelijk maken van data (tot een platform) is bij DSM de grootste uitdaging voor de toekomst. Ook hier staat vervolgens *personalized content* centraal: *“Binnen 3 jaar willen we de persoon helemaal kunnen volgen; dus door het koppelen van platformen en het ontwerpen van de ideale journey”*.
- Patagonia is tenslotte een stuk voorzichter: *“Zullen wij een data gedreven bedrijf worden? Daar geloof ik echt absoluut niet in”* Er liggen geen ambities om grote (data)systemen te gaan implementeren.
- **Expert Nijhuis heeft een bredere visie op de toekomst van DDM; het heeft gevolgen voor de totale inrichting van je organisatie.**
- *“In het door vertalen van strategische doelstellingen en werkwijzen betekent DDM dat je je bedrijf opnieuw gaat opbouwen. Je gaat andersom denken. Als je een echte data driven organisatie wilt worden moet je jezelf opnieuw uitvinden. het raakt je hele bedrijf, want het is een cultuurverandering, je systemen, je techniek, je it veranderen. Het architectuur-denken is super belangrijk!*
- **Volgens Nijhuis is sales in een BtoC omgeving eigenlijk niet meer nodig.** *“Als je een datagedreven organisatie bent, heb je sales niet meer nodig [in BtoC omgevingen] want zo'n organisatie staat via zijn data al direct in contact met zijn klanten en relaties en het sales proces doe je via marketing en het verkopen. In de BtoB moeten salesmensen veel meer met data gaan doen. Vanuit data kan een klant veel beter gelezen worden.*
- Deze koppeling tussen data en sales zagen we met name terugkomen in het interview met DSM.

4.3 Conclusies praktische verkenning DDM

- Data driven marketing is bij nog geen enkele organisatie volledig ingebed/ uitgekristalliseerd. Het is nog veel trial en error (uitproberen). Er staat nog nergens een vast omlijnd proces en veel bedrijven zitten in een opbouwende fase, hoewel de ene organisatie (bv. DSM, Project CeCe) hierin verder is dan de andere (bv. Brownies & Downies). Die verschillen in fases zie je ook terug bij verschillende onderdelen:
 - *Beschikbaarheid en toepassing van analyses van data verschilt nogal per organisatie.*
 - *Gebruik van tools varieert. Van Excel & Google Analytics tot aan het hele Adobe pakket.*
- De DDM toepassingen waar nu mee wordt gewerkt, zijn met name de 'traditionele' doelstellingen. Bv. meer leads genereren en conversie vergroten. Ook de KPI's liggen veelal in hetzelfde straatje: bv. aantal clicks, views en reacties monitoren. Vaak beschrijvende analyses van online data. Patagonia en het Leger des Heils zetten data wel voor meer “purpose-gerichte” doelen in.
- Het thema privacy lijkt geen belangrijke rol te spelen bij de keuze meer of minder datagedreven te gaan werken.
- Meerdere bedrijven streven in de toekomst naar een integraal dataplatform waarin verschillende databronnen worden geïntegreerd.
 - *Zo'n platform kan ervoor zorgen dat data gedreven werken een prominentere plek krijgt in de organisatie. Hierdoor krijgt data ook een belangrijkere rol bij bijvoorbeeld sales (betere leads), communicatie (beter targetten) en HRM.*
 - *Door het werken met zo'n platform kan je (potentiële) klanten nog beter één-op-één gaan benaderen met relevante content.*
- Data gedreven werken raakt de gehele organisatie (zowel de inrichting/structuur van de organisatie als de werkwijzen van diverse afdelingen afzonderlijk). Marketing, communicatie, sales, HRM; beslissingen/acties kunnen steeds beter onderbouwd worden met data. ICT is een belangrijke partij bij het ontwerp/inrichting van datadriven werken. In de praktijk zie je dat er steeds vaker sprake is van multidisciplinaire teams/ samenwerkingsverbanden tussen afdelingen.

4.4 Een praktische verkenning van de toegevoegde waarde van DDM binnen de betekenisvolle marketing

Om te komen tot een overzicht van data driven marketing binnen de betekenisvolle marketing wordt op de volgende slides onderstaande subthema's uitgewerkt:

- Betekenisvolle marketing
- Missie en visie
- Doelstellingen
- Toepassing betekenisvolle marketing
- Toepassing DDM binnen betekenisvolle marketing
- Toekomst

Betekenisvolle marketing

- Alle respondenten is gevraagd wat voor hun en het bedrijf betekenisvolle marketing betekent. De respondenten waren niet allemaal bekend met deze term, maar ze gaven er, na doorvragen, bijna allemaal betekenis aan. Er kwam een grote variatie aan antwoorden waarbij het bijna altijd ging **over de boodschap die je als bedrijf uitdraagt, de positionering en het uitdragen van je missie**:
- *"Eerst willen we het verhaal vertellen en daarna het product pas verkopen." (Patagonia)*
- *"Dat je informatie geeft die betekenis heeft voor mensen en dat is denk ik per mens verschillend." (Leger des Heils).*
- Een enkele keer ging het verder dan de boodschap: *"Dat er wordt nagedacht wat je doet voor people, planet, profit, mens, maatschappij. Consumenten op zich staat niet voorop". (expert Nijhuis).* Deze respondent zei dan ook: *"je bent of betekenisvol bezig en dan is het er integraal onderdeel van, of je bent het niet en dan is het er ook niet".*
- Voor één respondent was het lastig hier antwoord op te geven. Dit lag helemaal niet in de scope van zijn werkzaamheden: *"Op corporate niveau komt dat hele environmental, sustainability verhaal veel meer tot uiting. Wij focussen ons toch gewoon op de dagelijkse business; leads binnenhalen en targets halen". (DSM)*
- Opvallend is dat bij een aantal van de geïnterviewde organisaties betekenisvol ondernemen echt wel in het DNA zit, maar dat er toch vooral over de boodschap gesproken wordt.

Missie en Visie

- Uit de missie en visie van drie van de vijf organisaties blijkt dat betekenisvol ondernemen inderdaad volop in het DNA zit.
- *"We are in business to save our planet" (Patagonia)*
- *"De visie dat ieder mens ertoe doet, ieder mens de moeite waard is om gezien te worden, om gered te worden en om er te zijn voor die mensen" (Leger des Heils)*
- *"Consumenten zoveel mogelijk laten kopen via ons in plaats van bij de fast fashion winkelketens" (Project Cece)*

Doelstellingen

- Wanneer er in eerste instantie werd gevraagd naar de doelstellingen van de organisatie, werden er over het algemeen alleen maar **financiële** doelstellingen genoemd.
- *"10 á 15 procent groei per maand in bezoekers én in sales." (Project Cece)*
- *"Vooral in Nederland verder te gaan groeien de komende 2 jaar. En financiële doelstellingen zoals omzetverhoging en naamsbekendheid." (Brownies & Downies)*
- Wanneer er bij het onderdeel betekenisvolle marketing nog eens werd doorgevraagd op doelstellingen, kwamen daar soms enkele **betekenisvolle doelstellingen** naar voren. Deze doelstellingen gingen over **kennis** (*"echt een autoriteit worden op het gebied van duurzame fashion" project Cece*), **acceptatie** (*"Dat steeds meer mensen op steeds meer plekken met een beperking kunnen werken" Brownies & Downies*) en **helpen** (*"Mensen helpen aan de onderkant van de samenleving" Leger des Heils*). **Hier waren echter geen concrete KPI's op geformuleerd en/of hier werden de respondenten niet op aangestuurd.**
- Daarbij gaf Project CeCe treffend weer: *"We hebben toch traffic en sales nodig om onze grotere ambitie waar te maken"*
- Een van de experts gaf aan dat het begint bij doelen: *"Als je je KPI's onderdeel maakt van het betekenisvol zijn, dan groei je als bedrijf, maar ook als mens, dat is sterker" (expert Nijhuis).*

Toepassingen betekenisvolle marketing

- Om deze doelstellingen te behalen wordt betekenisvolle marketing op verschillende manieren toegepast.
- Project Cece en Patagonia stellen zich vooral op als **autoriteit/kennispartners** (*"Wij proberen met autoriteit naar buiten te brengen welke problemen er zijn in de mode industrie" Project Cece, "we hebben een grote campagne gedaan tegen dammen in de Balkan regio" Patagonia*).
- Brownies & Downies leidt bijzondere medewerkers op met als doel dat ze bij commerciële bedrijven kunnen gaan werken en dat acceptatie groeit. Maar zij geven zelf aan dat ze nog te weinig een rol in de media of maatschappij nemen om te laten zien hoe waardevol het is om met mensen met een beperking te werken.
- Bij het Leger des Heils zit het betekenisvol ondernemen meer aan de zorgkant van de organisatie en minder bij de fondsenwerving.

Toepassing DDM binnen betekenisvolle marketing

- Door twee respondenten werd gezegd dat deze 2 thema's **"hand in hand zouden moeten en kunnen gaan"**. Maar geen enkel bedrijf past de combinatie van deze twee ontwikkelingen bewust toe. **Men vond het zelfs een heel moeilijk onderwerp en de meeste respondenten moesten hier lang over nadenken.**
- Een paar organisaties kwamen naar aanleiding van deze vraag na enig nadenken wel met een paar ideeën. Dit waren allemaal meer **operationele ideeën**:
- *"Ik denk dat wij data heel goed zouden kunnen gebruiken en zeker ook data van andere bedrijven om onze medewerkers op de juiste plek te kunnen gaan krijgen"* (Brownies & Downies). Deze respondent vond het moeilijk om de link te leggen tussen data en betekenisvolle marketing. Hij denkt wel dat ze onbewust heel erg bezig zijn om data die ze hebben van gasten en medewerkers te gebruiken om acceptatie te vergroten.
- *"Dat is het bruggetje met betekenisvol denk ik, dat je nog meer een op een met iemand communiceert. De kans dat iemand die reageert op een campagne zelf ook hulp nodig heeft, is best groot. Dan kan je daar iemand naar toe sturen. Dan bied je iets aan i.p.v. dat je iets vraagt"* (Leger des Heils). Hierbij aansluitend had deze respondent het idee om een kaart van Nederland te maken waarop ze in kaart wil brengen waar relatief veel eenzame mensen wonen. Deze kan gebruikt worden voor de locatie bepaling van 'huiskamers' die het Leger des Heils heeft.
- Patagonia gebruikt hun data "missie-gedreven" (bijv handtekeningen/ e-mailbestanden) om druk uit te oefenen in gesprekken met diverse partijen. Maar verder was Patagonia terughoudender. *"Wij als bedrijf voelen ons iets te oncomfortabel om te zeggen oke we gaan volledig op die data zitten en stalken onze doelgroep met wat zij willen horen."* Bij Patagonia hebben ze wel ideeën die ze uit zouden kunnen voeren. Dan kan er gedacht worden aan een social campagne richten op een bepaalde doelgroep die engaged is met het onderwerp. Die kun je dan weer retargeten op allerlei kanalen. *"Maar dat doen wij dus niet. Analyseren wij data? Absoluut. Maar wij staan veel meer op de rem."* Bij Patagonia betekent betekenisvolle marketing juist ook het minder of bewuster werken met data. Dat gold ook voor Project CeCe. Zij werken bijvoorbeeld bewust niet met Google Analytics.
- Ook de lector ziet mogelijkheden op dit gebied. *"Je kunt een individu een suggestie doen, niet gebaseerd op wat levert mij veel winst op, maar wat is goed voor de gemeenschap. Bv i.p.v. een plastic bekertje een ander bekertje verkopen. Wij noemen dat nudgen, mensen een beetje de goede richting in duwen waardoor ze betere beslissingen nemen, beter in de betekenisvolle manier"* (de Keijzer).
- Een van de experts gaf aan dat je data kunt gebruiken om e.e.a. meetbaar te maken. *"Je kunt laten zien, dit hebben we gedaan en wel hierom. We hebben zoveel bijgedragen aan CO2 reductie"* (Nijhuis). Dit zit meer aan de eerder door ons genoemde **strategische** marketing kant. Na het formuleren van betekenisvolle doelstellingen ga je meten of deze behaald zijn.

Toekomst

- Wat betreft de toekomst geven zowel Patagonia en Brownies & Downies aan dat **betekenisvol ondernemen steeds belangrijker wordt en eigenlijk een noodzaak wordt**:
- *"Je hoeft niet allemaal Patagonia te zijn, maar als je niet die purpose gaat vinden en dat echt als onderdeel van de bedrijfsvoering hebt, dan vraag ik me af hoeveel reden van bestaan je over weet ik veel hoeveel jaar hebt."* (Patagonia)
- *"Ik denk dat steeds meer grote bedrijven die waarde inzien en ook het maatschappelijke. Ze voelen dat ze dat moeten doen."* (Brownies & Downies)
- Ook expert Nijhuis geeft aan dat betekenisvolle marketing steeds belangrijker wordt. *"Ik merk het aan mijn eigen kinderen. De jeugd maakt andere keuzes"*.
- Over de toekomst van een vervlechting van data driven werken en betekenisvolle marketing is weinig gezegd. **Het concreet maken bleek voor veel respondenten moeilijk** (zie slide 39).

4.5 Conclusies praktische verkenning DDM binnen betekenisvolle marketing

- Het thema “betekenisvolle marketing” bleek niet voor elke respondent even duidelijk en/of een (centrale) rol te spelen bij zijn/haar dagelijkse werkzaamheden. Bij Patagonia kwam het wel erg naar voren. Het belang van dit thema werd door iedereen wel erkend, en bijvoorbeeld zichtbaar in de missie en positionering van de organisatie.
- De doelstellingen en KPI's van de geïnterviewden bleken toch behoorlijk traditioneel (omzet/winst). En meer betekenisvolle doelen op corporate niveau bleken bij meerdere organisaties niet geïntegreerd naar de meer operationele marketing activiteiten.
- Met name de inzet van data voor betekenisvolle marketing activiteiten was erg moeilijk te duiden voor meerdere respondenten. Patagonia, erg purpose-gericht, was juist het meest voorzichtig met data.
- Wel gelooft bijna iedereen dat DDM een bijdrage kan leveren aan betekenisvolle marketing: **"deze twee thema's zouden hand in hand kunnen en moeten gaan"**. Maar een concretisering bleek voor een aantal lastig te maken. Eventuele toepassingen die werden gezien:
 - *Alle door de organisaties genoemde ideeën waren vrij operationeel. Bijvoorbeeld het doen van een productaanbod dat beter is voor de maatschappij/het milieu dan dat het meer winst oplevert.*
 - *Een expert gaf aan dat je data ook kunt inzetten om meetbaar te maken wat je bereikt hebt m.b.t. betekenisvol werken – op meer strategisch (corporate) niveau.*

4.6 een praktische verkenning van de benodigde vaardigheden en kennis voor de toekomstige DDM-gedreven marketeer

Om te komen tot een overzicht van de benodigde vaardigheden en kennis voor de toekomstige DDM-gedreven marketeer wordt op de volgende slides onderstaande subthema's uitgewerkt:

- Cursussen en scholing tijdens loopbaan
- Eisen/wensen ten aanzien van nieuwe marketingmedewerkers

Cursussen/scholing tijdens loopbaan

- De werkzaamheden van de respondenten zijn zeer divers en echt afhankelijk van de inrichting van de organisatie en het accent binnen de functie van marketeer (meer branding of juist meer data marketeer). Alle respondenten hebben dan ook uiteenlopende functies (zie paragraaf 4.1: geïnterviewde organisaties en experts).
- Als er gevraagd werd naar bijscholing/cursussen op het gebied van DDM, had geen enkele respondent een cursus of iets dergelijks gevolgd. Respondenten noemden een aantal andere manieren om bij te blijven.
- Enerzijds **leren tijdens het werken**: "*Middels vallen en opstaan*" (Project CeCe) en "*Nee, ik heb geen cursussen meer gedaan, dit is echt learning by doing.*" (DSM).
- Anderzijds bij te blijven door te **lezen**. En dan wordt niet zozeer vakliteratuur bedoeld, maar "*gewoon veel lezen op internet over SEO en SEA bijvoorbeeld*" (Project CeCe) en "*Ook vooral door de krant te lezen. Ik lees over ontwikkelingen en over bedrijven en dan bedenk ik wat dat voor ons zou kunnen betekenen. Zoals Uber de taxiwereld op zijn kop heeft gezet*" (Leger des Heils).
- En daarnaast zagen we dat ook vaak **externe bureaus/professionals** om hulp wordt gevraagd. Project CeCe werkt bijvoorbeeld met Direct Impact, Growth hackers en Manzelot. Ook hebben ze een gesprek gehad met een chieft van Zalando. Leger des Heils heeft Offspring ingehuurd, van wie zij veel leert.

Eisen/wensen ten aanzien van nieuwe marketingmedewerkers

- Er is gevraagd welke kennis en vaardigheden de toekomstige marketeers op het gebied van DDM moeten hebben. Er zijn een aantal thema's te onderscheiden die benoemd werden.
- Een aantal keren werd genoemd dat een marketeer veel meer moet kunnen **samenwerken met mensen aan de techniekkant**. Expert Nijhuis geeft een voorbeeld van hoe dat eruitziet: *"Je hebt echt aan de techniekkant mensen nodig, dan heb je mensen die daar betekenis aan geven, een soort business analist. Daarnaast een data scientist die kan gaan grasduinen en modelleren, iemand die kan gaan visualiseren en dan marketeers"*. En het Leger des Heils zegt hierover: *"Dat je een combi hebt van iemand van het marketing/creatieve stuk en iemand vanuit de techniek"*.
- Dit betekent dat de marketeer kennis moet hebben van data. Door veel respondenten wordt dit geduid als **"gevoel voor data"**. Project CeCe voegt hier nog aan toe: *"Geen angst voor data hebben"*. Begrip voor data is vooral belangrijk **om de goede vragen te kunnen stellen**. *"Mensen hebben dan een vraag en stellen niet de vraag die ze eigenlijk hebben, maar waarvan ze denken dat die wel beantwoord kan worden. Verderop in het proces blijkt dat er veel meer kan en komen ze alsnog met de oorspronkelijke vraag"* (expert De Keijzer). Dus begrip hebben van data is belangrijk; wat data doet, wat je met data kan doen en ook niet kan doen.
- Marketeers hoeven niet perse zelf allerlei statistische analyses uit te kunnen voeren op deze data, maar een beetje **kennis van statistiek** is wel belangrijk. *"Marketeers moeten wel in staat zijn om output te interpreteren, dus een analyse te lezen"* (expert Nijhuis). Ze moeten dus wel iets van analysetechnieken weten, zodat de marketeer weet wat er gebeurt en e.e.a. goed kan **interpreteren**. Expert de Keijzer gaat nog een stapje verder: *"Ze hoeven de wiskunde niet te snappen, maar het wel kunnen toepassen, zodat ze weten welke toets ze moeten doen"*. Ook Project CeCe geeft aan dat marketeers wel een aantal standaardmodellen moeten kennen en kennis van bv. outliers moeten hebben (outliers zijn uitschieters in je data die bv. invloed hebben op het gemiddelde en de spreiding).

Eisen/wensen ten aanzien van nieuwe marketingmedewerkers - vervolg

- Voor het bewerken van data en het doen van analyses zijn veel verschillende tools beschikbaar. Alle respondenten vonden dat het niet nodig is heel veel tools te kennen, maar dat marketeers wel **kennis gemaakt moeten hebben met een aantal tools**. *"Ze hoeven niet eens systemen te kennen, maar op basisniveau de mogelijkheden en de onmogelijkheden weten" (expert de Kijzer)*. Opvallend is dat een aantal keer **Excel** wordt genoemd als prima systeem. *"Als startpunt misschien gewoon Excel gebruiken, waar je ook correlatie kan laten zien" (DSM)*.
- Samenhangend met bovengenoemd thema is het thema **visualisatie**. Bijna alle respondenten geven aan dat een marketeer data moet kunnen visualiseren. *"Met b.v. Clubfolio, een makkelijke tool, kun je een dashboardje bouwen" (DSM)*. Volgens expert de Keijzer moet een marketeer *"minimaal aan kunnen geven wat er in een dashboard moet staan"*.
- Een ander thema wat maar één keer genoemd werd, maar volgens ons van belang is, is het hele **proces** rondom DDM. Marketeers dienen bekend te zijn met alle stappen in het proces.
- Wat betreft breed opgeleid of juist gespecialiseerd, waren er een paar uiteenlopende opvattingen. Expert Nijhuis ziet steeds meer specialisaties: *"Er zijn allerlei verschillende expertises, bv webmarketeer"*. De respondent van Patagonia ziet dat je *"tegenwoordig veel meer diepgang en kennis moet hebben"* om social media toe te passen. Terwijl het Leger des Heils aangeeft dat je heel breed ontwikkeld moet zijn en van veel dingen een beetje moet weten en moet weten waar je kennis vandaan moet halen, *"want er is ontzettend veel beschikbaar"*.
- Tenslotte werd er door Patagonia nog een thema benoemd: **privacy en data**. *"De marketeer moet een idee hebben van waar het heen gaat met data, kunnen die bedrijven gewoon die data behouden? Dit is interessante theorie die mensen wel moeten begrijpen wanneer je voor een missie-gedreven bedrijf werkt"*.

4.7 Conclusies praktische verkenning DDM vaardigheden

- De wereld van DDM is nog volop in ontwikkeling/verandert heel snel, dus “learning bij doing” is essentieel in deze omgeving. Daarnaast is er volop behoefte aan marketeers die de volgende kennis & vaardigheden bezitten:
 - Kunnen samenwerken met de techniekkant (ICT)
 - Gevoel en begrip voor data (incl. de juiste vragen kunnen stellen)
 - Basiskennis van statistiek; interpretatie van data
 - Kennis van Excel
 - Kennis gemaakt met diverse andere tools en dashboards
 - Data kunnen visualiseren
 - Kennis over privacy en de toekomst van (big) data

5. Conclusie

Op de volgende slides nogmaals de conclusies van (a) de theoretische verkenning en (b) de praktische verkenning. Deze praktische verkenning is op te delen in: de toegevoegde waarde van DDM (thema 1), de toegevoegde waarde van DDM binnen betekenisvolle marketing (thema 2) en de benodigde vaardigheden en kennis voor de toekomstige DDM-gedreven marketeer (thema 3).

Paragraaf 5.5 vormt tot slot de algehele conclusie van dit onderzoek.

5.1 Conclusies theoretische verkenning

- Beide onderzochte thema's: (1) betekenisvolle marketing en (2) data driven marketing (DDM) zijn inderdaad grote thema's die veel terug komen in artikelen en literatuur.
- We zien dat data betekenisvol wordt ingezet om bijvoorbeeld de gezondheidszorg te optimaliseren of de (brand-) veiligheid te vergroten.
- Een brug tussen deze thema's, vanuit marketingperspectief, is echter niet duidelijk aanwezig. Deze lijkt er (nog?) weinig te zijn. Als hier sprake van is, is dit vooral op strategisch niveau en minder op operationeel marketing niveau.
- *DDM toepassing op een meer strategisch niveau.* Op strategisch niveau worden (enigszins) betekenisvolle doelstellingen geformuleerd die middels DDM getoetst kunnen worden. Denk hierbij aan de volgende voorbeelden:
 - Het kwantificeren van impact middels KPI's. Er wordt niet enkel gestuurd op omzet/winst maar ook op KPI's die te maken hebben met betekenisvol ondernemen; met maatschappelijke waarde. Een integrale aanpak waarbij tegelijkertijd gestuurd wordt op sociale, ecologische en financiële waarden.
 - Door het berekenen van de environmental profit & loss (EP&L) en het toepassen van de social profit & loss methodiek (SP&L) wordt er naar natuurlijke hulpbronnen, milieukwaliteit en sociale waarde gekeken.
 - In het boek 'Waarde creëren met big data analytics' komt de metrics corporate social responsibility (CSR) aan bod.
- *DDM toepassing op meer operationeel niveau.* Er zijn enkele voorbeelden gevonden. Deze voorbeelden zijn verder in te delen naar de vier p's van marketing: promotie (het voorbeeld van de verzekeraar die zijn klanten gratis een parkeergarage instuurt als het gaat hagelen), product (het verbeteren van de lampen van Philips), plaats (het versterken van de retourlogistiek door interface) en ook voor procesoptimalisatie (IPP ging over van verkoop naar verhuur).

5.2 Conclusies praktische verkenning DDM

- Data driven marketing is bij nog geen enkele organisatie volledig ingebed/ uitgekristalliseerd. Het is nog veel trial en error (uitproberen). Er staat nog nergens een vast omlijnd proces en veel bedrijven zitten in een opbouwende fase, hoewel de ene organisatie (bv. DSM, Project CeCe) hierin verder is dan de andere (bv. Brownies & Downies). Die verschillen in fases zie je ook terug bij verschillende onderdelen:
 - *Beschikbaarheid en toepassing van analyses van data verschilt nogal per organisatie.*
 - *Gebruik van tools varieert. Van Excel & Google Analytics tot aan het hele Adobe pakket.*
- De DDM toepassingen waar nu mee wordt gewerkt, zijn met name de 'traditionele' doelstellingen. Bv. meer leads genereren en conversie vergroten. Ook de KPI's liggen veelal in hetzelfde straatje: bv. aantal clicks, views en reacties monitoren. Vaak beschrijvende analyses van online data. Patagonia en het Leger des Heils zetten data wel voor meer “purpose-gerichte” doelen in.
- Het thema privacy lijkt geen belangrijke rol te spelen bij de keuze meer of minder datagedreven te gaan werken.
- Meerdere bedrijven streven in de toekomst naar een integraal dataplatform waarin verschillende databronnen worden geïntegreerd.
 - *Zo'n platform kan ervoor zorgen dat data gedreven werken een prominentere plek krijgt in de organisatie. Hierdoor krijgt data ook een belangrijkere rol bij bijvoorbeeld sales (betere leads), communicatie (beter targetten) en HRM.*
 - *Door het werken met zo'n platform kan je (potentiële) klanten nog beter één-op-één gaan benaderen met relevante content.*
- Data gedreven werken raakt de gehele organisatie (zowel de inrichting/structuur van de organisatie als de werkwijzen van diverse afdelingen afzonderlijk). Marketing, communicatie, sales, HRM; beslissingen/acties kunnen steeds beter onderbouwd worden met data. ICT is een belangrijke partij bij het ontwerp/inrichting van datadriven werken. In de praktijk zie je dat er steeds vaker sprake is van multidisciplinaire teams/ samenwerkingsverbanden tussen afdelingen.

5.3 Conclusies praktische verkenning DDM binnen betekenisvolle marketing

- Het thema “betekenisvolle marketing” bleek niet voor elke respondent even duidelijk en/of een (centrale) rol te spelen bij zijn/haar dagelijkse werkzaamheden. Bij Patagonia kwam het wel erg naar voren. Het belang van dit thema werd door iedereen wel erkend, en bijvoorbeeld zichtbaar in de missie en positionering van de organisatie.
- De doelstellingen en KPI's van de geïnterviewden bleken toch behoorlijk traditioneel (omzet/winst). En meer betekenisvolle doelen op corporate niveau bleken bij meerdere organisaties niet geïntegreerd naar de meer operationele marketing activiteiten.
- Met name de inzet van data voor betekenisvolle marketing activiteiten was erg moeilijk te duiden voor meerdere respondenten. Patagonia, erg purpose-gericht, was juist het meest voorzichtig met data.
- Wel gelooft bijna iedereen dat DDM een bijdrage kan leveren aan betekenisvolle marketing: **"deze twee thema's zouden hand in hand kunnen en moeten gaan"**. Maar een concretisering bleek voor een aantal lastig te maken. Eventuele toepassingen die werden gezien:
 - *Alle door de organisaties genoemde ideeën waren vrij operationeel. Bijvoorbeeld het doen van een productaanbod dat beter is voor de maatschappij/het milieu dan dat het meer winst oplevert.*
 - *Een expert gaf aan dat je data ook kunt inzetten om meetbaar te maken wat je bereikt hebt m.b.t. betekenisvol werken – op meer strategisch (corporate) niveau.*

5.4 Conclusies praktische verkenning DDM vaardigheden

- De wereld van DDM is nog volop in ontwikkeling/verandert heel snel, dus “learning bij doing” is essentieel in deze omgeving. Daarnaast is er volop behoefte aan marketeers die de volgende kennis & vaardigheden bezitten:
 - *Kunnen samenwerken met de techniekkant (ICT)*
 - *Gevoel en begrip voor data (incl. de juiste vragen kunnen stellen)*
 - *Basiskennis van statistiek; interpretatie van data*
 - *Kennis van Excel*
 - *Kennis gemaakt met diverse andere tools en dashboards*
 - *Data kunnen visualiseren*
 - *Kennis over privacy en de toekomst van (big) data*

5.5 Algehele conclusie

- De hoofdvraag van dit onderzoek was: Op welke wijze kan DDM een bijdrage leveren aan meervoudige waardecreatie voor zoveel mogelijk stakeholders? Hierbij ook kijkend naar de rol van de DDM-marketeer in de toekomst.
- **Betekenisvolle marketing en DDM** zijn relatief nieuwe ontwikkelingen en je ziet dan ook dat **deze 2 thema's nog niet volledig zijn ingebed in organisaties** (soms wel op corporate niveau) en/of met elkaar zijn vervlochten.
- Zowel in de literatuur als in de praktijk zien we, **vanuit de marketingafdeling, de focus (nog) behoorlijk liggen op data analyse ten behoeve van meer conversie/leads etc.** Dit ligt wel o.a. aan de functie binnen de organisatie: als brandmanager (bijv. bij Patagonia) kan je meer aan de slag met het bouwen van je merk en het vertellen van je boodschap. Voor de andere marketeers is “purpose” zeker een belangrijk thema (soms meer op corporate niveau) maar moeten zij zelf aan het eind van de dag toch meer donateurs, gasten, klanten, leads, traffic genereren. Óók om hun betekenisvolle doelstellingen te realiseren!
- Om dit te bereiken wordt data geanalyseerd. Dit doen zij niet alleen: **veel samenwerking is nodig met de techniek/IT kant**, er is soms sprake van multidisciplinaire teams en er wordt gebruik gemaakt van diverse software. Het belang van data wordt zowel in de literatuur als in de praktijk in behoorlijke mate erkend en je ziet een ambitie naar integrale dataplatformen, om klanten een nóg betere (persoonlijke en relevante) reis te kunnen bieden. Privacyvraagstukken werken niet enorm beperkend in deze ontwikkeling, het gaat meer om het beschikbaar hebben/maken van tijd, geld, de juiste mensen. Daarnaast is de **organisatiestructuur en -cultuur van belang bij het succesvol integreren van een data driven werkwijze**. Voor **marketeers is kennis en begrip van data onontbeerlijk** (zowel in het data-ontwerp, als de analyse als de presentatie/visualisatie).
- **Voorzichtig zien we ideeën om data voor andere doeleinden te gebruiken.** Niet alleen op corporate niveau is er sprake van aanvullende KPI's (bijv. impact, toegevoegde waarde), maar ook binnen een marketingafdeling. Bijvoorbeeld als het gaat om productinnovaties, branding (communicatie) of vestigingsplaatsbeleid. De wens om de focus niet enkel op omzet te leggen lijkt zeker aanwezig.

6. Aanbevelingen

- Betekenisvolle marketing en data driven marketing zijn relatief nieuwe ontwikkelingen en zullen zeker invloed (gaan) uitoefenen op het vakgebied van de toekomstig marketeer. Vooralsnog zie je grote verschillen in hoe deze thema's terug komen bij diverse organisaties. Reden genoeg om **deze thema's goed te blijven monitoren de komende tijd.**
- We verwachten dat data driven marketing diverse doeleinden/toepassingen gaat blijven houden. Zowel de meer traditionele doelstellingen (bijv. conversie optimalisatie) als de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan betekenisvol ondernemen. Niet enkel op corporate niveau, maar ook binnen een marketingafdeling. Aangezien dit nog in de kinderschoenen lijkt te staan, zou het **de moeite waard zijn om dit met een of enkele bedrijven te verkennen en concreet vorm te geven.**
- Ten aanzien van **curriculumontwikkeling ligt er een opdracht voor diverse expertiseteams.** Het thema DDM is niet zozeer te plaatsen binnen de leerlijn marktonderzoek maar raakt aan diverse vakgebieden:
 - Management & Organisatie: organisaties gaan zichzelf anders inrichten om data driven werken mogelijk te maken. ICT, marketing, sales vervlechten in (scrum)teams/ samenwerkingsverbanden.
 - Marketing (communicatie): het monitoren en optimaliseren van (online) campagnes met behulp van data. Denk ook aan doelgroepsselectie, gepersonaliseerde content etc. Kennismaken met diverse KPI's en tools.
 - Sales: DDM wordt ingezet bij leadgeneratie [het werken met dashboards]. Kennismaken met diverse KPI's en dashboards.
 - Marktonderzoek (of: research & analytics): heeft meer de focus op: gevoel krijgen voor data; juiste analyses en interpretatie van data (incl datavisualisatie).
 - Aandacht in het curriculum voor Excel, datavisualisatie, kennismaking met diverse tools, nut & noodzaak van data en privacy en ethiek (wat kunnen, willen en mogen we met data).

7. Bronnenlijst

- 2bmore (2016). *Data-driven marketing benchmarkonderzoek*. Geraadpleegd op 9 september 2019, van <https://www.2bmore.com/en/Benchmark2016>.
- Breet , P., Geukema, R., Verhoeven, T., & Bovenkamp, E. (2018). *Data Driven Marketing Onderzoek*. Amsterdam: DDMA. Opgeroepen op 3 mei 2019, van https://ddma.nl/wp-content/uploads/dlm_uploads/2018/11/DDMA-Data-Driven-Marketing-Onderzoek-2018-rapport.pdf
- Broekhuizen, K. (2019, 10 augustus). Bedrijven zullen worden afgerekend op hun maatschappelijke missie. *Financieel Dagblad*. Geraadpleegd op 2 september 2019 van <https://fd.nl/weekend/1307070/bedrijven-zullen-worden-afgerekend-op-hun-maatschappelijke-missie> .
- Dekker, W. (2019, 19 augustus). Opmerkelijke ommezwaai bazen in VS: er is meer dan winst maken alleen. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 2 september 2019, van <https://www.volkskrant.nl/economie/opmerkelijke-ommezwaai-bazen-vs-er-is-meer-dan-winst-maken-alleen~b1874e50/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F>
- De nieuwe zaak (z.d.). *CliniClowns – Stijging donatiewaarde met 440%*. Geraadpleegd op 16 december 2019, van <https://www.denieuwezaak.nl/case/cliniclowns-stijging-donatiewaarde/>.
- DSM (z.d.). *DSM in Nederland*. Geraadpleegd op 17 februari 2020 van: https://www.dsm.com/countrysites/dsmnl/nl_NL/home.html.
- Frambach, R. (2018). *Doet marketing ertoe? Effectieve marketing door te sturen op waarde*. Amsterdam: Boom.
- Frederik, J., Maurits, M. (2019, 21 januari). De (on)zin van online advertenties: meetbaarheid is heilig, maar écht meten is onmogelijk. *De Correspondent*. Geraadpleegd op 2 juli 2019, van <https://decorrespondent.nl/9093/de-on-zin-van-online-advertenties-meetbaarheid-is-heilig-maar-echt-meten-is-onmogelijk/279664308-b4659ce6>.

- Frigge, W (2016, 4 oktober). *De weg naar data-driven marketing: deze organisaties gingen je voor*. Geraadpleegd op 23 september 2019, van <https://www.frankwatching.com/archive/2016/10/04/de-weg-naar-data-driven-marketing-deze-organisaties-gingen-je-voor/>.
- Gartner. (z.d.). *Data driven marketing*. Geraadpleegd op 24 april 2019, van <https://www.gartner.com/it-glossary/data-driven-marketing-ddm>.
- Huibregtsen, M. (2013). *Meer waarde: 26 topondernemers over maatschappelijk actief ondernemen*. Amsterdam : Prometheus/Bert Bakker.
- Kamer van Koophandel, JADS (2017). *Ondernemen met (big) data door het MKB*. Geraadpleegd op 9 september 2019, van https://www.kvk.nl/download/20170110%20Rapport%20Ondernemen%20met%20big%20data%20door%20het%20mkb_tcm109-431240.pdf.
- McKinsey & company (2016, december). *The age of analytics: competing in a data-driven world*. Geraadpleegd op 2 mei 2019 van <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/the-age-of-analytics-competing-in-a-data-driven-world>.
- Morel, K. (2018). *Tijd voor de betekenis economie*. Rotterdam: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Munsterman (2014). *ING trekt big data plan terug*. Geraadpleegd op 2 juli 2019, van <https://www.ftm.nl/artikelen/ing-trekt-big-data-plan-terug?share=1>.
- Panhuijsen S., Thiemens, M. (2017). *Betekenisvol Brabant*. Geraadpleegd op 2 september 2019, van https://www.archief.social-enterprise.nl/files/9615/1747/7404/Inventarisatie_Betekenis economie_2018.pdf.
- PauwR (z.d.). *Van donateurwerving naar viral campagne*. Geraadpleegd op 15 september 2019, van <https://www.pauwr.nl/online-marketing-voor-ngos-en-goede-doelen/>.
- Rotman, E. (2019). *Waarom data onmisbaar zijn voor de circulaire economie*. Geraadpleegd op 23 september,, van <https://www.duurzaambedrijfsleven.nl/circulaire-economie/32415/data-circulair>.

- Snel, H. (2018). *Boekrecensie donut economie door een marketeer*. Geraadpleegd op 9 september 2019, van <https://nectar-marketing.nl/boekrecensie-donut-economie-door-een-marketeer/>.
- Stringfellow, A. (2017). *What is Data-Driven Marketing? A look at how Data-Driven Marketing works, benefits, challenges, and best practices for implementing Data-Driven Campaigns*. Geraadpleegd op 30 april 2019, van NG data: <https://www.ngdata.com/what-is-data-driven-marketing/>.
- Theraflu Tracker (2019, 19 juni). *Theraflu Tracker* [Videobestand]. Geraadpleegd op 15 november 2019, van <https://www.youtube.com/watch?v=zaDI6X-KJEo>.
- Van der Schot (2016). *Van Macht Naar Kracht. De veranderende overheidsrol in de economie van de toekomst*. Geraadpleegd op 23 september 2019, van https://hetgroenebrein.nl/wp-content/uploads/2017/08/hgb_essay_vmnk_v3.pdf.
- Van der Sluis, M. (z.d.). *Van Big Data naar maatschappelijke impact; Big Data voor non-profit organisaties*. Geraadpleegd op 23 september 2019, van <https://www.passionned.nl/kb/analytics/de-white-paper-van-big-data-naar-maatschappelijke-impact/>.
- Verhoef, P.C., Kooge, E., Walk, N. (2018). *Waarde creëren met big data analytics Voor slimmere marketingbeslissingen*. Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers.

8. Bijlage

Checklist interview bedrijven

Introductie:

Voorstellen. Functie, taken en achtergrond (ervaring en opleiding) respondent. Inleiding en info over organisatie.

Toelichting onderzoek (2 onderdelen: Data driven marketing en als tweede de koppeling van dit thema met betekenisvolle marketing).

Interview duurt ongeveer 1-1,5 uur.

DDM algemeen

Wat verstaan jullie onder data driven marketing? Persoonlijke mening of heersende opvatting binnen de organisatie?

Voor welke doeleinden wordt DDM toegepast binnen jullie organisatie?

Waarom kiezen jullie ervoor in meer of mindere mate gebruik te maken van DDM? (factoren die hierbij een rol spelen? Bv. tijd/geld, kennis, privacy, beperkte toegevoegde waarde van data etc.)

In welke mate hebben jullie een visie op wat jullie doen met DDM? En wat is deze visie? Vanuit wie komt deze visie? (afdeling, personen) en sinds wanneer?

Wat is wat jullie betreft de toegevoegde waarde van datadriven marketing?

Wat is de houding van jullie ten aanzien van data en ethiek (onder andere: privacywetgeving)? Wat doen jullie hier actief mee?

Het proces van ddm

Wij zien als het proces van ddm: proces van verzamelen, samenbrengen, analyseren en inzetten van data voor marketingdoeleinden.

Welke data is aanwezig en beschikbaar bij jullie in de organisatie? Welke data wordt actief verzameld?

Hoe ziet het proces (van verzamelen tot inzetten) eruit binnen de organisatie? Kunnen jullie een aantal voorbeelden geven? Wie verzamelt wat, wie analyseert wat etc. Welke tools/softwaressystemen worden op welke punten in het proces gebruikt?

Wie binnen de organisatie heeft overzicht en/of verantwoordelijkheid t.a.v. dit proces?

In welke mate zijn externe partijen betrokken bij het proces? Welke partijen zijn dit en welke diensten bieden deze partijen aan? En hoe worden deze partijen geselecteerd?

Kennis en vaardigheden

Welke functies binnen het bedrijf zijn bij het eerder genoemde proces betrokken? (eventueel bovengenoemd proces doorlopen)

Wat is de genoten opleiding (en/of huidige expertise) van medewerkers met deze functies?

Waar in het proces zijn ze betrokken en welke kennis en vaardigheden moeten ze hiervoor hebben?

Wat is de rol van de volgende expertisegebieden binnen dit proces: marketing, sales, ict, marketingcommunicatie? Welke kennis/vaardigheden moeten deze medewerkers hebben?

Is er nog een betrokken expertisegebied dat hiervoor niet genoemd is?

Hebben jullie momenteel binnen dit proces mensen werkzaam met een CE achtergrond? En wat is hun functie dan precies? Wat doen zij concreet?

Welke vaardigheden moet een afgestudeerde CE-er hebben als het gaat over ddm-werken? (denk aan tools waar hij mee moet kunnen werken (diepgaande analyses, dashboards), juiste vragen kunnen stellen, statistiek?)

Ontwikkeling DDM

Wat is de ontwikkeling van data driven marketing geweest in de afgelopen 5 jaren binnen jullie organisatie?

Welke factoren hebben bijgedragen aan deze ontwikkelingen?

Welke ontwikkeling zien jullie op het gebied van data driven marketing voor de komende 5 jaren binnen jullie organisatie? Hoe gaat dat er concreet uit zien qua betrokken personen, organisatie-inrichting, uitdagingen, etc.?

Wat verwachten jullie in de toekomst ten aanzien van de toegevoegde waarde van data? (m.n. specifiek voor jullie bedrijf)

Betekenisvolle marketing

We maken nu de overstap naar betekenisvolle marketing.

Betekenisvolle marketing: wat verstaan jullie hieronder? In hoeverre werkt jullie organisatie op deze manier? Hoe vullen jullie dit in?

Wat zijn jullie doelen op dit gebied?

We hebben het hiervoor gehad over de doelen van ddm. In hoeverre hangen deze doelen samen met de doelen mbt betekenisvolle marketing?

Welke doelen worden specifiek aan ddm gekoppeld? Maw welke doelen mbt betekenisvolle marketing kunnen jullie behalen met het inzetten van ddm?

Wat verwachten jullie in de toekomst t.a.v. de toegevoegde waarde van data (analytics) met oog op betekenisvolle marketing? Zowel voor jullie zelf als in bredere zin.

In hoeverre heeft het werken volgens betekenisvolle marketing invloed op het proces van ddm? (denk aan verzamelen data, inzet externe partijen, privacy)

We zijn aan het einde gekomen van onze vragen. Zijn er nog onderwerpen die wij gemist hebben, maar die wel belangrijk zijn om nog te vermelden?

Afsluiting

Bedanken en vragen of bedrijven evt. geïnteresseerd zijn in de rapportage.

Checklist interview expert

Introductie:

Voorstellen.

Achtergrond

Huidige projecten (lectoraat Avans, lectoraat InHolland?, data tales, en daarnaast?)

Misschien hier afbakenen naar een paar projecten? Bv datatales en Organisaties die wat betreft betekenisvolle marketing voorop lopen.

Toelichting onderzoek (2 onderdelen: Data driven marketing en als tweede de koppeling van dit thema met betekenisvolle marketing).

Interview duurt ongeveer 1-1,5 uur.

DDM algemeen

Wat versta je onder data driven marketing? Zie je hierin verschillen tussen organisaties wat betreft de definitie van ddm?

Voor welke doeleinden wordt DDM toegepast binnen organisaties?

Waarom kiezen bedrijven ervoor in meer of mindere mate gebruik te maken van DDM? (factoren die hierbij een rol spelen? Bv. tijd/geld, kennis, privacy, beperkte toegevoegde waarde van data etc.)

In welke mate hebben organisaties een visie op wat ze doen met DDM? En wat is deze visie? Vanuit wie komt deze visie? (afdeling, personen)

Wat is wat jou betreft de toegevoegde waarde van datadriven marketing? En wat is deze voor verschillende organisaties?

Wat is de houding van organisaties ten aanzien van data en ethiek (onder andere: privacywetgeving)?

Ontwikkeling DDM

Wat is de ontwikkeling van data driven marketing geweest in de afgelopen 5 jaren binnen de organisaties?

Welke factoren hebben bijgedragen aan deze ontwikkelingen?

Welke ontwikkeling zie je op het gebied van data driven marketing voor de komende 5 jaren binnen organisaties? Hoe gaat dat er concreet uit zien qua betrokken personen, organisatie-inrichting, uitdagingen, etc.?

Wat verwacht je in de toekomst ten aanzien van de toegevoegde waarde van data?

Het proces van ddm

Wij zien als het proces van ddm: proces van verzamelen, samenbrengen, analyseren en inzetten van data voor marketingdoeleinden.

Afhankelijk van gesprek algemeen over meerdere organisaties of afbakenen naar 1 organisatie.

Welke data (t.b.v. marketing/salesdoeleinden) is aanwezig en beschikbaar in de organisatie? Welke data wordt actief verzameld?

Hoe ziet het proces (van verzamelen tot inzetten) eruit binnen de organisatie? Kan je een aantal voorbeelden geven? Wie verzamelt wat, wie analyseert wat etc.

Welke tools/softwaressystemen worden op welke punten in het proces gebruikt?

Wie binnen de organisatie heeft overzicht en/of verantwoordelijkheid t.a.v. dit proces?

In welke mate zijn externe partijen betrokken bij het proces? Welke partijen zijn dit en welke diensten bieden deze partijen aan? En hoe worden deze partijen geselecteerd?

Als je kijkt naar bovenstaand proces: welke verschillen zie je tussen bedrijven?

Kennis en vaardigheden

Als je contact hebt met marketeers wat is dan hun rol? Welke kennis/vaardigheden moeten zij hebben tav data driven werken/proces?

Welke functies binnen het bedrijf zijn bij het eerder genoemde proces betrokken? (eventueel bovengenoemd proces doorlopen)

Wat is de genoten opleiding (en/of huidige expertise) van medewerkers met deze functies?

Waar in het proces zijn ze betrokken en welke kennis en vaardigheden moeten ze hiervoor hebben?

Wat is de rol van de volgende expertisegebieden binnen dit proces: marketing, sales, ict, marketingcommunicatie? Welke kennis/vaardigheden moeten deze medewerkers hebben?

Is er nog een betrokken expertisegebied dat hiervoor niet genoemd is?

Kom je weleens mensen die binnen dit proces werkzaam zijn, tegen met een CE-achtergrond? Wat doen zij dan concreet?

Welke vaardigheden moet een afgestudeerde CE-er hebben als het gaat over ddm-werken? (denk aan tools waar hij mee moet kunnen werken (diepgaande analyses, dashboards), juiste vragen kunnen stellen, statistiek?)

Betekenisvolle marketing

We maken nu de overstap naar betekenisvolle marketing.

Betekenisvolle marketing: wat versta jij hieronder? In hoeverre werken bedrijven/organisaties op deze manier? Hoe vullen zij dit in?

Welke doelen formuleren bedrijven op dit gebied?

Welke doelen mbt betekenisvolle marketing kunnen behaald worden met het inzetten van ddm?

Als dit “tegenvalt”: in welke mate zie jij hier als expert kansen in?

Wat verwacht je in de toekomst t.a.v. de toegevoegde waarde van data (analytics) met oog op betekenisvolle marketing?

In hoeverre heeft het werken volgens betekenisvolle marketing invloed op het proces van ddm? (denk aan verzamelen data, inzet externe partijen, privacy)

We zijn aan het einde gekomen van onze vragen. Zijn er nog onderwerpen die wij gemist hebben, maar die wel belangrijk zijn om nog te vermelden?

Afsluiting

Bedanken en vragen of er interesse is voor de rapportage.