‘Een groot deel van wat ik vroeger offline deed, doe ik nu veel gemakkelijker online. Vooral omdat ik er tijdens de corona-pandemie aan gewend ben geraakt’

Lector Internationalisering **Leo Klienbannink** en onderzoekers **Miranda Cornelisse** en **Sonja Berkhout-Blankenstein** zijn verbonden aan Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam. Samen met Avans Hogeschool en Hanzehogeschool zetten zij zich middels het project Digging2Serve in bij het verkrijgen van kennis en inzicht in de toegenomen rol van digitalisering in het (internationale) mkb. Het doel van het project is om mkb-ondernemers te ondersteunen door een instrument te ontwikkelen dat deze ondernemers helpt om internationale B2B-klantrelaties op te bouwen en te bestendigen, teneinde succesvol op internationale markten te (blijven) acteren. Medio 2024 lanceren zij het instrument RELY for International Business Relations.

Nieuw tijdperk na lockdowns: mkb'ers over het hybridiseren van internationale B2B-klantrelaties

Miranda Cornelisse, Sonja Berkhout-Blankenstein, Leo Klienbannink

61

De coronapandemie heeft de manier waarop mkb'ers internationale klantrelaties onderhouden en beheren drastisch veranderd. Recent onderzoek toont aan dat een aanzienlijk deel van de B2B-bedrijven de voorkeur geeft aan het online voortzetten van klantrelaties. Tegelijkertijd is voor een groot deel nog onbekend hoe zij in hun relatiemanagement balans tussen de fysieke en digitale interacties kunnen vinden. Naar aanleiding van kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de toegenomen digitalisering binnen het mkb in met name dienstverlenende sectoren, onderschrijft Kenniscentrum Business Innovation de huidige worsteling van deze ondernemers, en ziet daarbij dat binnen internationale klantrelaties inderdaad vaker gebruik van digitale middelen wordt gemaakt. Hoe doen zij dat, wat zijn hun ervaringen en welke handelingsrichtlijnen geven zij ons mee?

Een relatief nieuw concept in de (academische) literatuur is 'hybride relatiemanagement', dat verwijst naar het gebruik van zowel traditionele als digitale communicatiemiddelen bij het onderhouden en verbeteren van relaties met klanten en stakeholders (Watson e.a., 2017). Een voordeel van hybride relatiemanagement is dat je met behulp van digitale middelen efficiënt en effectief grote aantallen contacten en relaties kunt beheren, vooral internationaal. Door zowel online als offline middelen in te zetten, kun je in elke situatie flexibel, snel en gepast reageren. Wel blijven fysieke interacties van belang bij het maken van een meer persoonlijke en diepe verbinding met je klant (Watson e.a., 2017), iets wat specifiek voor het mkb cruciaal is. Door een sterke klantrelatie op te bouwen op basis van vertrouwen en consistentie, kunnen mkb-ondernemers klanten aan zich binden en behouden. Bovendien stellen diepe relaties het mkb in de gelegenheid om positieve mond-tot-mond reclame te genereren en/of om aanvullende producten en diensten aan hun klanten te verkopen. Allemaal aspecten die uiteindelijk tot een duurzamere en verhoogde omzet leiden (Forbes, 2022).

> *'De digitalisering gaat eigenlijk vooral goed op het moment dat de klantrelatie er al is, want dan kun je er als het ware een digitaal laagje bovenop leggen. Operationele dingen kun je bijvoorbeeld makkelijk digitaal afstemmen met je klant'*

Vertrouwen in digitale middelen

Als het om digitalisering gaat, zijn Nederlanders op dit moment het meest digitaal vaardig van heel Europa. Volgens het CBS (2023) heeft Nederland hiermee het Europese doel van 'digitalisering 2030' al bereikt. Deze score is te danken aan grote investeringen in digitale technologieën, de relatief hoge digitale vaardigheden van Nederlanders en de mate waarin ons bedrijfsleven digitaal actief is. Het Nederlandse mkb maakt ten opzichte van hun Europese collega's meer gebruik van online verkoop en verdient daar gemiddeld ook meer aan (Ministerie Economische Zaken en Klimaat, 2021).

In Nederland vertrouwen we sterk op digitalisering, kijk alleen maar naar hoe we onze bankzaken regelen. Het belangrijkste motief voor ondernemers om met online marketing en sales aan de slag te gaan, is het realiseren van groei in klanten of omzet. 'Daarnaast hopen ondernemers dat het meer gemak en efficiency oplevert en een betere relatie met bestaande klanten' (KVK, 2021, p.7).

Veranderde dynamiek

De pandemie heeft de digitale transformatie zonder enige twijfel versneld, online relaties en interacties zijn inmiddels de norm geworden. B2B-bedrijven geven aan dat digitale relaties, naast de traditionelere interpersoonlijke relaties, gekoes-

terd en onderhouden worden (Corsaro & D'Amico, 2022). B2B-klanten geloven dat digitale kanalen handig zijn bij het onmiddellijk verkrijgen van toegang tot productkenmerken en tot klant-beoordelingen (Corsaro & D'Amico, 2022). Een ontwikkeling die het niveau van vertrouwen en transparantie van het merk en het bedrijf vergroot. Ook blijkt dat B2B-klanten de voorkeur geven aan zelfservice-concepten of live-bot-chats boven traditionele interacties met verkopers. Zij geven alleen de voorkeur aan digitale communicatie met verkopers wanneer zelfservice niet aan hun behoeften kan voldoen (Ray e.a., 2020). B2B-verkopers op hun beurt, worden geholpen bij het werven van nieuwe klanten door het juiste gebruik van media en digitale inkomende marketingstrategieën (KVK, 2021). Digitale middelen kunnen mkb-ondernemers helpen om effectief nieuwe connecties én klantbetrokkenheid te generen.

Het toegenomen gebruik van technologie heeft de relationele dynamiek van veel B2B-bedrijven sterk veranderd (Corsaro & D'Amico, 2022). In de nieuwe benadering, waarin offline en online instrumenten elkaar afwisselen en aanvullen, moet een ondernemer bewust aandacht blijven houden voor belangrijke relationele kwesties, zoals vertrouwen en culturele factoren (Watson e.a., 2017).

Wat zijn de basisingrediënten voor een persoonlijke, internationale klantrelatie?

Internationaal relatiemanagement betreft het ontwikkelen en onderhouden van constructieve relaties met klanten en is te vergelijken met het aangaan en bestendigen van interpersoonlijke relaties. Uit het werk van onder meer José Bloemer (hoogleraar Marketing aan de Radboud Universiteit) en lector Professional Communication in a Digitalizing Society Mark Pluymaekers komt naar voren dat bij het creëren van dergelijke zakelijke relaties je als ondernemer met vier 'basis ingrediënten' te maken krijgt, te weten (I) interactie, (II) emoties, (III) content, en (IV) vertrouwen. Zij lichten toe:

- Interactie staat voor intensieve, tweerichting communicatie waarbij deelnemers informatie, gedachten of gevoelens uitwisselen. Interacties zijn belangrijk, omdat ze ondernemers helpen om langdurige, op vertrouwen gebaseerde relaties met klanten te creëren. Vruchtbare relaties komen uit interacties voort (Pluymaekers, 2015).
- Wat is de beste manier om iemand in relatief korte tijd te leren kennen, stel je alleen feitelijke vragen of voer je ook een ongedwongen gesprek? Door je te concentreren op hoe de andere persoon zich tijdens de interactie gedraagt, krijg je een accurater beeld van de persoonlijkheid en het karakter (Pluymaekers, 2015). In een tijdperk waarin het contact met klanten steeds meer gedigitaliseerd en geautomatiseerd wordt, kan het menselijke element het verschil maken tussen succes en falen als het gaat om het opbouwen van sterke relaties. De reden hiervoor is dat vooralsnog alleen mensen in staat zijn om oprechte emoties te tonen tijdens interacties, aldus expert klantbeleving Van Belleghem (in Pluymaekers, 2015). Dat vermogen om emoties bij de ander te herkennen, erkennen én te reguleren, is uitermate relevant

tijdens interacties (Delcourt, 2011).
- Content richt zich op het afstemmen in hoeverre je elkaar verder kunt helpen en wordt tijdens de interacties uitgewisseld. Waar interacties gericht zijn op het creëren van vruchtbare relaties, is content gericht op het realiseren van transacties. Deze zijn belangrijk om op korte termijn financiële doelen te bereiken (Pluymaekers, 2015).
- Vertrouwen is essentieel in elke relatie, maar vooral in B2B-relaties die veelal samengaan met een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid en complexiteit van het gehele verkoopproces (Bloemer e.a., 2013).

De vraag is hoe je in die ontwikkeling van hybridisering grip houdt op deze vier basisingrediënten.

Worsteling mkb

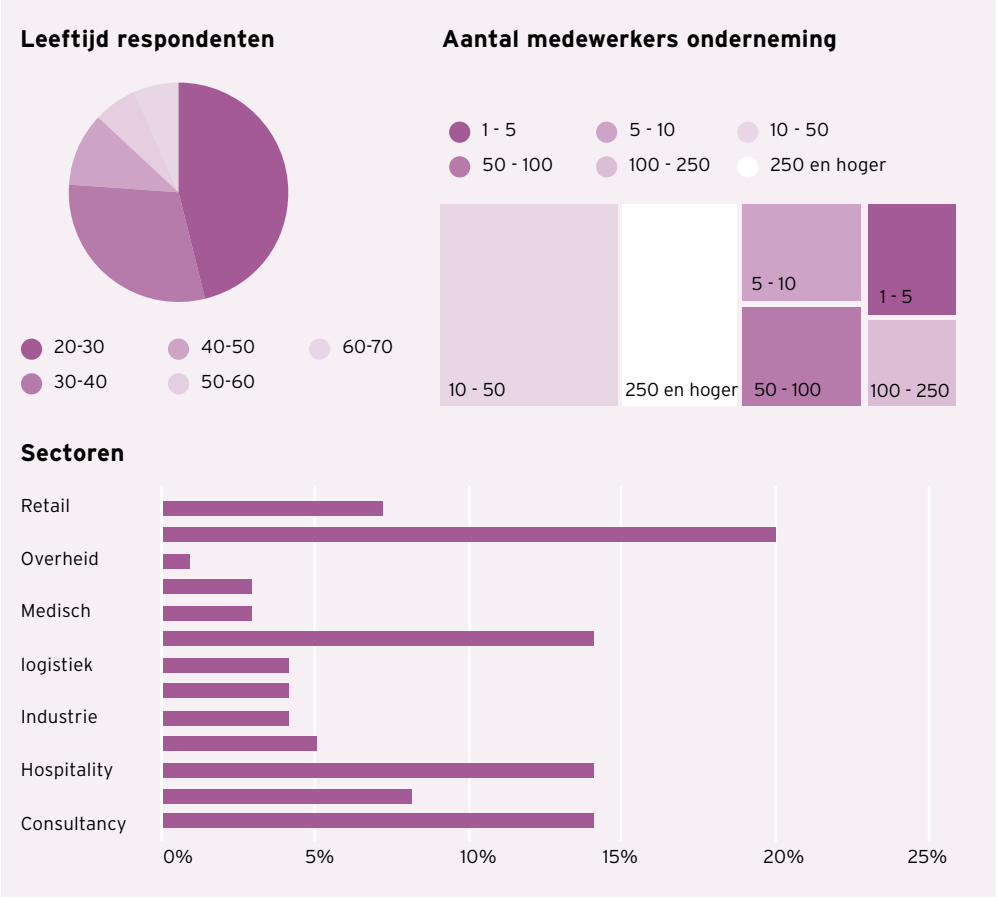
Het Nederlandse mkb staat volgens Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam momenteel voor unieke uitdagingen én kansen bij het hybridiseren van internationale klantrelaties. Waar een ondernemer in de reiswereld merkt dat digitalisering in sommige landen nog sterk achterblijft waardoor Zoom-meetings voor hem niet werken, vertelt een coach voor ondernemers in Afrika dat hij de afgelopen twee jaar slechts één keer naar Afrika is gereisd: 'Verder verloopt al het contact digitaal en dat werkt echt heel goed.'

Samen met Avans Hogeschool en Hanzehogeschool onderzoeken wij de inzet van digitale middelen onder mkb-ondernemers in het aangaan en onderhouden van internationale B2B-klantrelaties. Onze onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op literatuuronderzoek, een drietal expertinterviews, twaalf semigestructureerde interviews met mkb-ondernemers en -medewerkers, en twee paneldiscussies met elf ervaringsdeskundigen.

De respondenten in dit kwalitatieve deel van ons onderzoek waren in de leeftijdscategorie van dertig tot zeventig jaar, hadden minimaal vijf jaar gepaste werkervaring en waren zelf ondernemer of werkten in een mkb-onderneming in sectoren als de tuinbouw, ICT, hospitality en consultancy. Het doel van dit kwalitatieve deel was het in kaart brengen van zowel het veranderde landschap van IRM, als het bijbehorende handelen. Nadat we de respondenten naar de veranderde fysieke/digitale dynamiek ten opzichte van voor de coronapandemie hadden gevraagd, werden respondenten gevraagd hoe zij sindsdien in relatie tot de vier basisingrediënten van interpersoonlijke, internationale klantrelaties handelen. Bijvoorbeeld, hoe ga je met het opbouwen/behouden van vertrouwen in een digitale omgeving om?

Om de opgedane kennis uit de kwalitatieve deelonderzoeken vervolgens te kunnen toetsen, hebben we een enquête onder

> *Zeker in de context van B2B blijft het fysieke element cruciaal bij het opbouwen, en vooral uitdiepen van de klantrelaties*



Afbeelding 1 *Impressie van de achtergrond van de respondenten*

internationale ondernemers en medewerkers (n=122) uitgezet. De vragen toetsen de inzichten die de eerdere respondenten tijdens de interviews en paneldiscussies aangaande het handelen in het algemeen en specifiek in relatie tot de vier basis ingrediënten van IRM in het veranderde landschap hebben gegeven.
De enquête is door studenten van Hogeschool Rotterdam tijdens hun stage bij internationale ondernemingen afgenomen. Afbeelding 1 geeft een impressie van de achtergrond van de respondenten.

Ook al kan dit kwantitatieve deelonderzoek niet als representatief aangemerkt worden, wel hebben we met behulp van deze enquête op een grotere schaal kunnen toetsen welke fysieke en digitale handelingen respondenten bij het aangaan en verdiepen van hun internationale B2B-klantrelaties ondernemen. De uitkomsten van de enquête bevatten geen tegenstrijdige uitkomsten ten opzichte van ons eerdere deelonderzoek, wel hielp het ons om de handelingen meer te concretiseren.

Diversiteit

Voordat wij echter dieper in kunnen gaan op die concrete handelingen, is het van belang om te benadrukken dat er voor het mkb geen 'one-size-fits-all' aanpak is. De reden is dat het mkb doorgaans een breed scala van zakelijke klanten bedient, elk met afzonderlijke behoeften, verwachtingen en communicatievoorkeuren. Een ondernemer in groentezaden merkt op: 'Hightech klanten willen geen tijd meer verliezen met reizen nu zij over zoveel digitale mogelijkheden beschikken. Met behulp van VR-brillen kunnen die klanten die dat kunnen en willen, op afstand een kijkje op onze locatie nemen.' Dit terwijl een marketingondernemer in hospitality met klanten in Duitsland aangeeft dat sommige klanten nog sterk de voorkeur geven aan bellen en langsgaan: 'Met name in de rurale gebieden zijn onze Duitse klanten nog traditioneler.'

Afstemmen

Effectief hybride relatiemanagement valt of staat met de juiste afstemming op deze diversiteit, en dat afstemmen kost de ondernemer tijd en geld. Bij het hybridiseren van je klantrelaties, gaat het immers om het vinden van een balans tussen efficiëntie en persoonlijke betrokkenheid.

> *Het is belangrijk om te benadrukken dat er voor het mkb geen 'one-size-fits-all' aanpak is*

Dit betekent dat je bijvoorbeeld digitale communicatie gebruikt om een klantrelatie op te bouwen, terwijl je de fysieke ontmoetingen inzet voor het versterken van het vertrouwen. De exacte balans hangt echter sterk af van de unieke doelen en behoeften van de klantrelaties die je wilt onderhouden. Het mkb loopt daarbij tegen de complexiteit van B2B-klantrelaties aan; omdat de duur van de verkoop bij B2B-transacties maanden in beslag neemt en er doorgaans meerdere mensen bij de verkoop betrokken zijn, is het heel lastig dit proces één-op-één te standaardiseren en digitaliseren.

Verschillen tussen initiële en vervolgfase

Uit het kwalitatieve deelonderzoek bleek er verschil in relatiemanagement in de initiële versus de vervolgfase te zijn. Dit is ook door onze enquête onderschreven. In de initiële fase draait het om het aangaan en opbouwen van een relatie, zodra een eerste fysiek/digitaal contactmoment is geweest (ook wel de consideration en purchase fase van de klantreis). Zodra een eerste transactie/gebruik van het product heeft plaatsgevonden en de ondernemer in wil zetten op retentie, start de vervolgfase met als doel de klant terugkerend of zelfs loyaal te maken door de relatie te verdiepen, bestendigen en/of verder uit te breiden (te weten de retention en loyalty fase van de klantreis). De balans tussen de inzet van fysieke en digitale instrumenten verschilt daarmee niet alleen per klant, maar ook per fase.

Initiële fase

Ondernemers die in het onderzoek aangeven meer vertrouwd te zijn geraakt

Fysieke omgeving		Digitale omgeving	
Vertrouwen	Toon je kennis Goede manieren - wees beleefd en toon respect Vriendelijkheid Toegankelijkheid openheid en authenticiteit Communiceer helder maar niet al te direct Ethisch correct handelen	**Vertrouwen**	Toon je kennis Goede manieren - wees beleefd en toon respect Vriendelijkheid is digitaal nog meer van belang Toegankelijkheid openheid en authenticiteit Communiceer helder maar niet al te direct Ethisch correct digitaal handelen Snelle reactietijd
Emotie	Samenwerkend Vriendelijk Open en sociaal Bij een eerste contact opletten met humor	**Emotie**	Samenwerkend Vriendelijk Open en sociaal Bij een eerste contact opletten met humor Gebruik in deze fase nog geen emoticons
Content	Gedegen informatie over de organisatie Duidelijk beeld productspecificaties ROI Ervaring en reviews Mogelijke toekomstige gezamenlijke activiteiten	**Content**	Gedegen informatie over de organisatie Duidelijk beeld productspecificaties ROI Ervaring en reviews Mogelijke toekomstige gezamenlijke activiteiten
Interactie	Om vertrouwen te creëren is fysiek interactie cruciaal. Digitale interactie kan dit ondersteunen. Fysieke interactie hoeft niet frequent -afhankelijk van de situatie kan dat van één maal per kwartaal tot één per jaar. Om een relatie op te bouwen zijn zeker 6 - 10 contact-momenten nodig.	**Interactie**	Om een relatie op te bouwen is fysieke interactie cruciaal Digitaal interactie kan dit ondersteunen Minimaal 1 keer per maand Verbondenheid, lichaamstaal en het informele contact worden digitaal het meest gemist
		Gebruik Digitale kanalen	Website, Email en Teams hebben de voorkeur boven WhatsApp Linkedin redelijk bekend

Tabel 1 *De vier ingrediënten van relatiemanagement toegespitst op initiële fase Duitsland*

met de toepassing van digitale technologieën, durven, zodra nieuwe klanten die fysiek of digitaal al hun interesse hebben getoond, een digitale interactie ter kennismaking te laten plaatsvinden. 'Wij zetten Teams in om een eerste kennismaking te doen,' beaamt een marketingondernemer. Denk hierbij aan een pitch of een inhoudelijke introductie. In deze fase is content, oftewel het overdragen van kennis van het product van belang voor het creëren van vertrouwen. De nadruk ligt hier op: (I) het laten zien dat je de klant kent, (II) het bespreken van toekomstige gezamenlijke activiteiten, en (III) productspecificaties. Het overdragen van deze content is een manier om het vertrouwen van de ander te verkrijgen. In een digitale context zijn respondenten extra bewust bezig met het herkennen, erkennen èn reguleren van emoties van de ander. Ze proberen de interactie te sturen door zelf emoties in te zetten die nadrukkelijk openheid, vriendelijkheid en samenwerking richting de klant overbrengen. Tot slot benadrukken de onderzoekers dat een bezoek aan de klant kort na de digitale kennismaking belangrijk blijft in deze initiële fase, om het definitieve vertrouwen te kunnen verkrijgen (zie voor een voorbeelduitwerking Tabel 1).

Vervolgfase

Met de komst van en ervaring met digitale middelen is er een zichtbare wisselwerking tussen digitale en fysieke interacties gekomen. Met name in de vervolgfase wordt nog meer van digitale middelen gebruik gemaakt. Het contact is ten opzichte van voor de coronapandemie frequenter; ad-hoc en operationele

> *'Alles draait om vertrouwen, het is als een kaartspel met ongeschreven regels. Digitalisering kan daarbij een lastige zijn'*

zaken worden via Teams of Zoom en steeds vaker via WhatsApp afgestemd. Formele zaken daarentegen gaan ook in deze fase nog altijd per e-mail en kennen een zakelijk karakter. Content en toegankelijkheid zijn belangrijke elementen van digitaal vertrouwen. In deze fase omvat content onderwerpen als (I) profit / return-on-investment, (II) productspecificaties, en (III) toekomstige gezamenlijke activiteiten. In deze fase zijn respondenten alert op de eigen emoties die, net als in de initiële fase, samenwerking, vriendelijkheid, openheid overbrengen, maar ook 'meer sociaal-zijn' uitstralen. Dit om net als bij een interpersoonlijke relatie het vertrouwen te verdiepen en de relatie daarmee te bestendigen.

Fysieke setting blijft

Driekwart van de respondenten van onze enquête geeft aan dat de intensiteit van het contact vergeleken met de periode van voor de coronapandemie is toegenomen. Tijdens een interview licht een ondernemer in toerisme en recreatie toe: 'Digitalisering gaat eigenlijk vooral goed op het moment dat de klantrelatie er al is, want dan kun je er als het ware een digitaal laagje bovenop

leggen. Operationele dingen kun je bijvoorbeeld makkelijk digitaal afstemmen met je klant.' Verder blijkt dat ondanks alle digitale mogelijkheden het bezoek aan de klant belangrijk blijft: in de initiële fase om het vertrouwen te kunnen verkrijgen, in de vervolgfase om het vertrouwen van de klant te behouden. De ondernemer vervolgt: 'Alleen op afstand is geen optie, de fysieke setting zal blijven, zeker om het sociale element vorm te kunnen geven.'

Minder vaak op reis

Een gevolg van digitalisering is dat ondernemers of medewerkers nog tweemaal in plaats van viermaal per jaar een bezoek aan de internationale klant plannen, mits de digitale ontwikkeling van het andere bedrijf dit toelaat. Dit blijkt ook uit de enquête. Digitaal is 'gewoon heel gemakkelijk, het kost je geen reistijd waardoor het heel efficiënt werkt'. Bovendien is het duurzamer is om minder vaak te reizen. 'We zijn gecertificeerd als duurzaam bedrijf en gaan bewust met onze dienstreizen om. De digitale middelen helpen ons bij de verdere verduurzaming,' stelt een reisondernemer. Daarbij is het vanuit financieel oogpunt ook slim om minder vaak naar de internationale klant te gaan. Kleine ondernemingen kiezen ervoor om dat budget bijvoorbeeld voor marketingdoeleinden of innovatie in te zetten. Vooral omdat de respondenten merken nu vaker contact met klanten te hebben dan voorheen. Het digitale aspect is laagdrempelig, en ook digitaal kun je je persoonlijkheid naar je klant overbrengen: 'In WhatsApp kun je bij sommige klantrelaties emoticons gebruiken, dat is inmiddels echt wel gangbaar geworden,' licht een ondernemer uit de tuinbouw aan ons toe. Uit de enquête blijkt dat de helft van de respondenten WhatsApp in het onderhouden van hun klantrelaties gebruikt.

Voor mkb'ers die internationale klanten bedienen, is het wel uiterst relevant om rekening te houden met de mate van de digitale infrastructuur in de landen om ons heen, en de mate waarin klanten wel of geen vertrouwen in digitalisering hebben. 'De Fransen bijvoorbeeld, verbazen zich wel eens over hoe efficiencygedreven wij zijn,' schetst een ondernemer in recreatie en vrijetijd. 'Daar moet je voor bankzaken nog naar de bankdirecteur op locatie.'

Alles draait om vertrouwen

Kortom, veel van de deelnemende ondernemers zien het digitale aspect als een waardevolle aanvulling op het aangaan en onderhouden van klantrelaties. Wel ontdekten we daarbij zowel in de interviews, als in onze enquête een verschil tussen de diverse leeftijdscategorieën. Voor jongeren is de mate van digitale geletterdheid van de klant van grote invloed op het vertrouwen dat zij in de klant hebben. Ook letten zij vaker op onlineactiviteiten en reviews. Ouderen daarentegen, zijn in verhouding veel meer alert op privacy. Eén van onze 60+ respondenten licht toe: 'Alles draait om vertrouwen, het is als een kaartspel met ongeschreven regels. Digitalisering kan daarbij een lastige zijn.' Alle leeftijdscategorieën, zo blijkt uit de enquête, zijn van mening dat officiële zaken nog altijd het beste per e-mail kunnen worden gecommuniceerd, en niet via de andere digitale kanalen.

Effectieve, duurzame klantrelaties dragen bij aan de groei en het succes van individuele mkb-bedrijven, en daarmee ook op de bredere economie en maatschappij

Handelingsrichtlijnen

Een voordeel van hybride internationaal relatiemanagement is dat je met behulp van digitale instrumenten efficiënt en effectief grote aantallen relaties kan onderhouden. Wel blijft het essentieel om oog voor de relationele aspecten te houden. Zowel offline, als online. Vooralsnog wordt het digitale als een 'extra' ervaren, speciaal in het onderhouden van bestaande relaties gedurende de vervolgfase. Het is handig om de operationele en ad-hoc zaken digitaal met elkaar af te stemmen en je hoeft minder vaak naar de klant toe te reizen. Dit laatste geldt meteen ook voor de initiële fase: Wil je je pitch bij die potentiële klant digitaal of fysiek doen? Ga je voor digitaal, reflecteer dan eens op de vier genoemde basis ingrediënten voor klantrelaties (een voorbeeld is uitgewerkt in Tabel 1).

De inzet van fysieke instrumenten blijft voorlopig van enorme waarde, zeker in de context van B2B-klantrelaties. Dit omdat die nu eenmaal complex zijn. Daarbij zijn niet alle landen, generaties, sectoren, organisaties en klanten even digitaal vaardig. Zodra kennis van en ervaring met het digitale ontbreken, kan dit van invloed zijn op het algehele vertrouwen. Dit terwijl klantrelaties juist over vertrouwen gaan. De diversiteit van de zakelijke klanten van mkb-ondernemers vraagt kortom om afstemming. Wat in de ene context werkt, werkt niet per definitie in de andere. Hybride relatiemanagement betekent derhalve: ontwerpen, uitvoeren, zowel intern als extern controleren, en eventueel weer bijstellen.

Literatuur

Bloemer, J., Pluymaekers, M. & A. Odekerken (2013). Trust and affective commitment as energizing forces for export performance. *International Business Review,* 22, pp. 363-380. Te benaderen via: https://www.tarjomefa.com/wp-content/uploads/2015/07/3212-English.pdf.

CBS (2023). Nederlanders digitaal steeds vaardiger. Te benaderen via: Nederlanders digitaal steeds vaardiger (cbs.nl)

Corsaro, D. & V. D'Amico (2022), How the digital transformation from COVID-19 affected the relational approaches in B2B, *Journal of Business & Industrial Marketing,* 37/10, pp. 2095-2115. Te benaderen via: https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2021-0266

Delcourt, C. (2011). *The role of customer perceived employee emotional competence in service encounters.* University of Liège: Liège.

Forbes (2022). Why Relationship Marketing Is Essential To B2B Lead Generation. Te benaderen via: Why Relationship Marketing Is Essential To B2B Lead Generation (forbes.com)

Kamer van Koophandel (2021). Digitalisering: Wie pakt de Kansen? Te benaderen via: Digitalisering: wie pakt de kansen? Online marketing en verkoop (bloomreach.cloud)

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2021). Nederland blijft in EU-kopgroep digitalisering door extra investeringen. Te benaderen via: Nederland blijft in EU-kopgroep digitalisering door extra investeringen | Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl

Pluymaekers, M. (2015). Intimacy Across Borders. *Zuyd University of Applied Sciences:* Maastricht. Te benaderen via: international-relationship-management--pluymaekers-lectorale-rede.pdf (zuyd.nl)

Ray, M., Redaelli, S., Rudich, D. & A. Wong (2020). A post-COVID-19 commercial recovery strategy for B2B companies. *McKinsey & Company.* Te benaderen via: A commercial recovery for B2B companies during coronavirus | McKinsey

Watson, G. F., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D., & R. W. Palmatier (2018). International Market Entry Strategies: Relational, Digital, and Hybrid Approaches. *Journal of International Marketing,* 26/1, pp. 30-60. Te benaderen via: https://doi.org/10.1509/jim.17.0034