

Adviesrapport

Onderzoek naar de beeldvorming van externe stakeholders over Delphy

Organisatie	Delphy
Contactpersonen	Mathilde van Werven Jacco van der Wekken Steven Madern
Afstudeerbegeleidster	Korien van Vuuren
Lector	Jan van der Stoep
Student en auteur	Mark van der Bent
Opleidingsinstituut	Christelijke Hogeschool Ede
Opleiding	Communicatie (bachelor)
Datum en plaats:	3 juli 2017, Wageningen



Voorwoord

Gedurende enkele maanden dook ik in de wereld van de precisielandbouw, smart farming, gewasbescherming en sensortechnologie. Ik begaf mij in de verschillende sectoren waarbinnen Delphy als adviesbureau actief is. Daar verzamelde ik de meningen en beelden van stakeholders van Delphy om daarmee de reputatie van Delphy in kaart te brengen.

Veel verzamelde meningen en beelden werden bevestigd naarmate meer data werd verzameld via een uitgezette online enquête. Het afnemen van diepte-interviews voegde daar rijke data aan toe en zorgde voor duiding van de gevonden antwoorden. Ook kwamen uit de interviews unieke, verrassende antwoorden naar voren. Telkens weer beleefde ik in die ontdekkingsstocht veel plezier. Met een nieuwsgierige, onafhankelijke houding werkte ik alle verzamelde data uit waarmee de onderzoeksvragen zijn beantwoord.

Dit adviesrapport is een beknopte samenvatting van het reputatieonderzoek dat gehouden is bij Delphy. In dit rapport worden de belangrijkste elementen van het onderzoek beschreven. Aan bod komen onder andere de aanleiding van het onderzoek, de onderzoeksvraag, de aanpak, de gevonden resultaten en uiteindelijk het belangrijkste: het advies aan Delphy.

Er worden zowel strategische als praktische adviezen gegeven die Delphy mee kan nemen in het communicatiebeleid. Naast advies worden ook een aantal voorstellen voor praktische implementatie behandeld. Deze voorstellen zijn bedoeld ter inspiratie en kunnen naar wens worden gebruikt om de huidige communicatiestrategie te verreiken of om concreet over te gaan tot directe actie.

Het was een grote uitdaging om dit brede onderzoek uit te voeren en te verwerken tot een compleet, presenteerbaar eindresultaat. Dit was mij niet gelukt zonder de hulp van Jan van der Stoep, Korien van Vuuren, Jan-Carel Vierbergen, Jacco van der Wekken, Mathilde van Werven, Steven Madern en alle participanten die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Ik wil deze mensen hartelijk bedanken voor hun betrokkenheid, hulp en inspiratie. Zij hebben een waardevolle bijdrage geleverd aan de succesvolle afronding van dit onderzoek. Ik wens u als lezer veel plezier toe bij het lezen van dit adviesrapport.

Juli 2017,

Mark van der Bent

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Inleiding	4
§ 1.1 Doel van het onderzoek	4
§ 1.2 Probleembeschrijving en vraagstelling	4
§ 1.3 Leeswijzer	4
2. Methode	5
§ 2.1 Verantwoording	5
§ 2.2 Respons	5
§ 2.3 Onderzoeksmethoden	6
§ 2.4 Analysemethoden	6
3. Resultaten en conclusies	7
§ 3.1 Samenvatting resultaten en conclusies	7
4. Advies en implementatie	12
§ 4.1 Verstevig de profilering van Delphy	12
§ 4.2 Ontwikkel een communicatiestrategie	16
§ 4.3 Breng de corporate story tot leven	19
Slotwoord	21
Bijlagen	22
Bijlage 1: PowerPointpresentatie voor strategiedag bij Delphy	22
Bijlage 2: Gespreksonderwerpen werkgroepen voor strategiedag bij Delphy	26

1. Inleiding

§ 1.1 Doel van het onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in de reputatie en het algemene beeld dat externe stakeholders (klanten en partners) hebben van Delphy.

Belangrijk is dat duidelijk wordt hoe die verschillende stakeholders aankijken tegen Delphy als organisatie. Met dat inzicht kan vervolgens concreet advies worden gegeven over de verbetering van de reputatie en de corporate communicatie van Delphy.

§ 1.2 Probleembeschrijving en vraagstelling

Hoofdvraag

Welk beeld hebben klanten en partners van Delphy en hoe kan de organisatie haar kernbegrippen effectief communiceren en uitdragen naar externe stakeholders, teneinde de reputatie te verbeteren?

Deelvragen

1. Waaruit bestaat de identiteit van Delphy?
2. In welke mate zijn klanten en partners bekend met Delphy en de kernbegrippen en kernactiviteiten van de organisatie?
3. Welke waardering geven klanten en partners Delphy als het gaat om uitstraling, beleving en de corporate communicatie?
4. Waar liggen knelpunten en kansen in de communicatie richting klanten en partners en hoe kan kennis hierover benut worden bij het effectief communiceren van de kernwaarden en kernactiviteiten van Delphy?

§ 1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2: Methode

In dit hoofdstuk worden de verschillende onderzoeksmethoden die in dit onderzoek zijn toegepast kort toegelicht. Daarbij worden de gemaakte keuzes verantwoord.

Hoofdstuk 3: Resultaten en conclusies

De resultaten en de conclusies van het onderzoek worden beknopt beschreven per deelvraag. Hier krijgt de verzamelde data duiding en betekenis.

Hoofdstuk 4: Advies en implementatie

Op basis van de conclusies worden in dit hoofdstuk enkele adviezen gegeven met enkele voorstellen voor implementatie.

Slotwoord

2. Methode

§ 2.1 Verantwoording

Externe stakeholders

De populatie waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden bestaat uit:

- Alle klanten van Delphy (telers, tuinders, kwekers, boeren en andere afnemers).
- Alle externe partners van Delphy.

Kwantitatief onderzoek (online enquêtes)

Middels een steekproefcalculator is het betrouwbaarheidsniveau van het aantal benodigde respondenten van de online enquête berekend, weergegeven in figuur 3.1.1. Voor een optimale validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek werd gestreefd naar het behalen van een betrouwbaarheidsfactor van 95%.

Betrouwbaarheidsniveau:	Respondenten:
95% (met een foutmarge van 5%)	344

Figuur 3.1.1 Betrouwbaarheidsniveau kwantitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek (diepte-interviews)

Om de betrouwbaarheid van verzamelde kwalitatieve data te waarborgen heeft de onderzoeker bij de dataverzameling een onafhankelijke houding aangenomen en gebruik gemaakt van registratieapparatuur voor het letterlijk uitwerken van scripts en het vermijden van suggestieve vraagstellingen. Om een goed beeld te verzamelen van wat er bij stakeholders leeft werd gestreefd naar het afnemen en uitwerken van acht tot tien interviews.

§ 2.2 Respons

Respons online enquêtes

Wat opvalt is dat het aantal respondenten lager is uitgevallen dan verwacht. Het doel was het behalen van een respons van 344. Uiteindelijk kwam de respons uit op 220 (zie tabel 3.1.2.). De foutmarge is door deze lagere uitkomst bijgesteld van 5% naar 6,4%.

Betrouwbaarheidsniveau:	Respondenten:
95% (met een foutmarge van 6,4%)	220

Figuur 3.1.2 Betrouwbaarheidsniveau respons

De enquête is verzonden naar 3231 relaties. Totaal zijn er 1661 klikken voor het openen van de e-mails geregistreerd. Vervolgens hebben 286 personen geklikt op de link naar de enquête en daarvan zijn er 220 ingevuld en afgerond. De totale respons komt neer op 6,8%.

Non-respons online enquêtes

De verklaring voor de non-respons wordt hiermee deels duidelijk, maar is lastig om exact te achterhalen. Een groot deel van de populatie heeft de verzonden e-mail met uitnodiging niet geopend (ruim 72% bij de eerste e-mail en ruim 73% bij een herinnering). Wellicht is de e-mail bij sommigen terecht gekomen in de spamfilter of heeft men de e-mail verwijderd wegens gebrek aan interesse. Om participatie aan het onderzoek te stimuleren zijn twee

beloningen uitgelooft. Onder alle de respondenten werden twee dinerbonnen verloot ter waarde van €75,-.

Respons diepte-interviews

Voor de kwalitatieve dataverzameling zijn zeven diepte-interviews afgenomen. Daarvan zijn er drie telefonisch afgenomen en vier face-to-face op locatie. Gestreefd werd naar het afnemen en uitwerken van acht tot tien interviews. De respons van zeven interviews komt hierbij dicht in de buurt maar zit daar net onder. Omdat er bij het afnemen van de eerste zeven interviews verzadiging optrad in de verzamelde data is ervoor gekozen om het daarbij te laten. Daarnaast bevatten alle afgenomen interviews rijke en bruikbare informatie die genoeg stof gaven tot verwerking en analyse.

§ 2.3 Onderzoeksmethoden

Deelvraag 1: Waaruit bestaat de identiteit van Delphy?

Onderzoeksmethode: deskresearch

Deelvraag 2: In welke mate zijn klanten en partners bekend met Delphy en de kernbegrippen en kernactiviteiten van de organisatie?

Onderzoeksmethoden: enquêtes, diepte-interviews

Deelvraag 3: Welke waardering geven klanten en partners Delphy als het gaat om uitstraling, beleving en de corporate communicatie?

Onderzoeksmethoden: online enquêtes, diepte-interviews

Deelvraag 4: Waar liggen knelpunten en kansen in de communicatie richting klanten en partners en hoe kan kennis hierover benut worden bij het effectief communiceren van de kernwaarden en kernactiviteiten van Delphy?

Onderzoeksmethoden: online enquêtes, diepte-interviews

§ 2.4 Analysemethoden

Analyse kwalitatieve data

Voor het verwerken en analyseren van de kwalitatieve data is gebruik gemaakt van de kwalitatieve analyse. Met deze methode is een conceptueel model ontworpen om te komen tot een duiding van de verzamelde data. Tijdens de eerste stap is alle data verzameld. De tweede stap was het analyseren en ontleden van die data. Daarna begon het synthetiseren. Alle relevante aspecten van de data krijgen daardoor een logische en behapbare betekenis. De laatste stap, het reflecteren, kwam daarna aan bod. Daarbij werden verbanden gelegd tussen de gevonden data en de mate van beantwoording van de deelvragen.

Analyse kwantitatieve data

Alle kwantitatieve data is verzameld met behulp van de enquêteringstool Thesistools. Nadat de enquêteringsperiode is verlopen is alle data verzameld en vervolgens in een datamatrix opgenomen. Vervolgens zijn analyses uitgevoerd. Bij het analyseren van de kwantitatieve data is met name gekeken naar frequenties in de antwoorden. Dit houdt in dat gekeken is naar welke antwoorden het meeste voorkwamen en waar het gemiddelde antwoord van de doelgroep ligt. Hiervoor is gekozen omdat de enquêtevragen vrij direct aansluiten bij de onderzoeksvragen.

3. Resultaten en conclusies

§ 3.1 Samenvatting resultaten en conclusies

Beantwoording deelvraag 1

Waaruit bestaat de identiteit van Delphy?

De identiteit van Delphy bestaat uit vijf typen identiteit, die samen één geheel vormen. Hieronder zijn ze beknopt samengevat. Een uitgebreide uitleg van de vijf typen identiteit is terug te vinden in het onderzoeksrapport.

1. Werkelijke identiteit

De werkelijke of huidige identiteit van Delphy omvat de geschiedenis van de organisatie, de aanwezige cultuur en de aanwezige structuren.

2. Gecommuniceerde identiteit

Delphy communiceert met name over de kernwaarden en kernactiviteiten via allerlei kanalen. Kennis ontwikkelen en kennis implementeren, dat is de kernboodschap van Delphy die centraal staat bij de gecommuniceerde identiteit.

3. Waargenomen identiteit

Delphy krijgt voor de communicatie in algemene zin van respondenten het cijfer 6,8. De algemene conclusie is dat Delphy (te) weinig zichtbaar is en traditioneel communiceert.

4. Ideale identiteit

De ideale identiteit van Delphy ontstaat als alle plannen, kansen en beschikbare kennis over de organisatie en de communicatie optimaal benut zouden worden.

5. Gewenste identiteit

Het management van Delphy streeft naar het uitdragen van de kernactiviteiten en de kernwaarden van de organisatie.

Beantwoording deelvraag 2

In welke mate zijn klanten en partners bekend met Delphy en de kernbegrippen en kernactiviteiten van de organisatie?

Uit de resultaten van zowel de diepte-interviews als de enquêtes blijkt dat bijna alle respondenten Delphy al heel lang kennen. Ook uit de diepte-interviews blijkt dit. Dit betekent dat Delphy met name bestaande, loyale klanten en partners bedient.

Delphy heeft een rijke historie en heette voorheen Dienst Landbouw Voorlichting. Sommige geïnterviewden zien Delphy daardoor nog als een traditionele organisatie die weinig veranderd is of weinig vernieuwd is, ondanks de naamswijziging. Een andere veelgehoorde uitspraak is dat velen nog steeds praten over DLV in plaats van Delphy. Hieruit is op te maken dat er de uitdaging ligt voor Delphy om de organisatie scherp te profileren en te laden met de nieuwe naam, de identiteit en de ambities die men heeft en wil uitstralen.

De kernbegrippen van Delphy

De kernbegrippen van Delphy worden in hoge mate gewaardeerd en gekoppeld aan de organisatie. Zowel in de diepte-interviews als in de online enquête komt dit naar voren. Er worden hoge rapportcijfers gegeven voor al deze kernbegrippen. Een overgrote meerderheid van de respondenten geeft aan dat Delphy een zeer deskundige organisatie is die overkomt als onafhankelijk en betrouwbaar. Dit laat zien dat de kernwaarden die Delphy heeft diep geworteld liggen in de organisatie en in de identiteit. Zo diep dat de overgrote meerderheid van klanten en partners ze herkent en erkent als belangrijke begrippen.

De geïnterviewden geven allemaal aan dat het contact met de adviseurs het belangrijkste aspect is waardoor hun beeld van Delphy is gevormd. Zij geven aan dat de adviseurs zeer deskundig en betrouwbaar zijn en onafhankelijk handelen. Sommigen geven daarbij als kanttekening aan dat adviseurs commercieel overkomen omdat zij elk uur doorrekenen en factureren. Ook de prijs-kwaliteitverhouding wordt aan de hoge kant beoordeeld.

De kernactiviteiten van Delphy

De kernactiviteiten van Delphy worden in de online enquête in hoge mate beoordeeld als goed of zeer goed passend bij de organisatie. Ook uit de diepte-interviews blijkt dat.

Toch is er een belangrijk verschil te zien. Opvallend is dat vier van de zeven geïnterviewden een verschil aangeven tussen de termen kennisimplementatie en kennisontwikkeling. Volgens hen past het woord kennisontwikkeling in mindere mate bij Delphy. Als belangrijkste reden wordt genoemd dat kennisontwikkeling minder zichtbaar is. Volgens de geïnterviewden zijn andere bedrijven daar veel beter in dan Delphy en zou de organisatie zich vooral moeten richten op het praktisch toepasbaar maken van kennis.

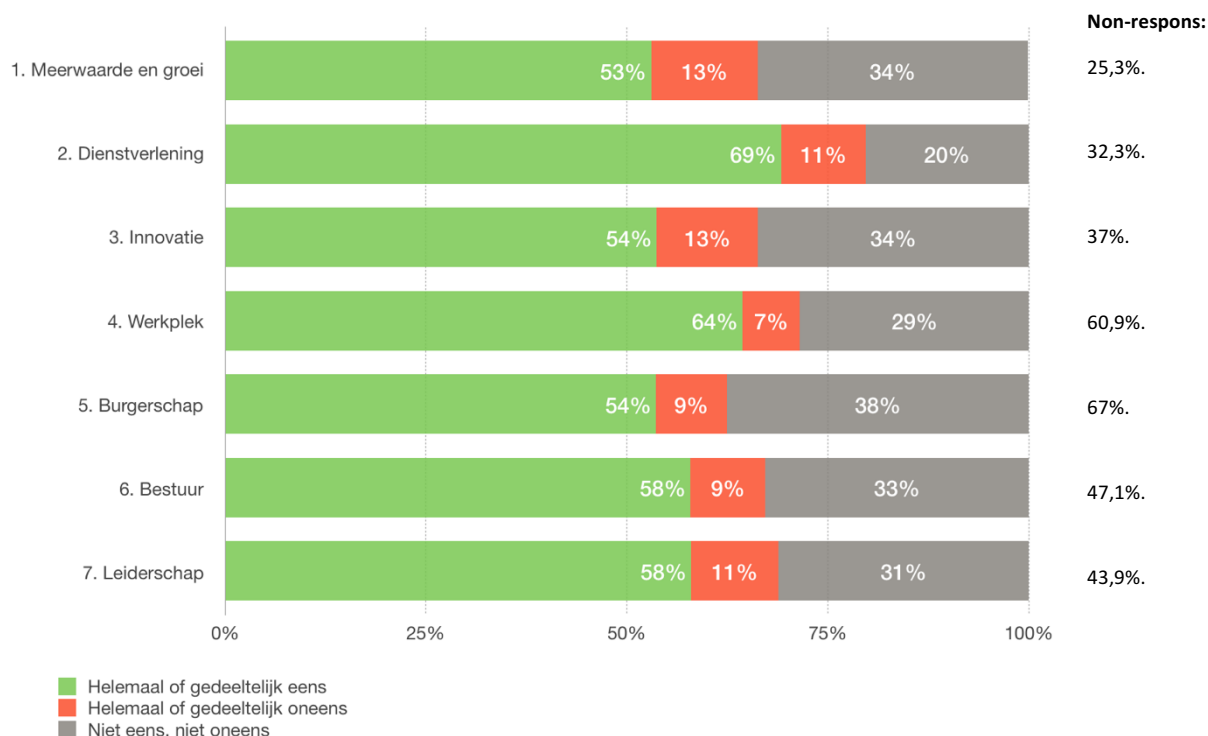
Het verschil tussen de antwoorden uit de online enquête en de diepte-interviews is opvallend. Het grote verschil tussen de doelgroepen klanten en partners zou een mogelijke verklaring kunnen zijn. Bij de diepte-interviews waren bijna alle geïnterviewden samenwerkingspartners van Delphy, terwijl de online enquête voornamelijk is ingevuld door klanten van Delphy. Daaruit kan worden geconcludeerd dat samenwerkingspartners kritischer staan tegenover de kernactiviteit kennisontwikkeling.

Beantwoording deelvraag 3

Welke waardering geven klanten en partners Delphy als het gaat om uitstraling, beleving en de corporate communicatie?

De corporate communicatie, de beleving van de organisatie en de algemene uitstraling van Delphy worden bepaald door allerlei factoren. Om een totaalbeeld te krijgen van al deze elementen is in het onderzoeksrapport de keuze gemaakt om het RepTrak-systeem te gebruiken om daarmee de reputatie van Delphy in kaart te brengen. Het brede spectrum waaruit de reputatie bestaat is met dit systeem zo goed mogelijk in kaart gebracht aan de hand van zeven hoofdonderwerpen en achttien subonderwerpen. Een uitgebreide beschrijving daarvan is te vinden in het onderzoeksrapport in hoofdstuk twee.

Onderstaand overzicht laat zien dat Delphy op bijna alle bevraagde onderdelen hoog scoort. Het verschil tussen de respondenten die het eens of oneens zijn met de stellingen is groot. Een aanzienlijke groep respondenten is het namelijk helemaal of gedeeltelijk eens met de stellingen die de reputatie vormen van Delphy. Klanten en partners geven Delphy dus een hoge waardering als het gaat om uitstraling, beleving en de corporate communicatie.



Dit totaaloverzicht laat de waardering zien die respondenten geven over de zeven hoofdonderwerpen van de reputatie van Delphy. Het overzicht laat zien in hoeverre men het eens of oneens is met de stellingen die gekoppeld zijn aan de zeven onderwerpen van reputatie, zoals beschreven in hoofdstuk drie in het onderzoeksrapport. Ter verduidelijking zijn de percentages van de non-respons achter de onderwerpen geplaatst. Hiermee moet rekening worden gehouden bij de interpretatie en de waardering van de resultaten.

Onderdeel 1: meerwaarde en groei

Een aanzienlijke meerderheid van respondenten beoordeelt dit onderdeel positief. Toch is iets meer dan een derde het noch eens, noch oneens over dit onderwerp. In de diepte-interviews wordt door aangegeven dat er weldegelijk meerwaarde zit in de diensten van Delphy, maar men vindt het lastig om dit te vertalen naar directe bijdrage aan groei.

Onderdeel 2: dienstverlening

Dit onderdeel wordt opvallend positief beoordeeld door respondenten. Ook in de diepte-interviews is terug te lezen dat men zeer positief staat tegenover de hoge kwaliteit van dienstverlening die Delphy biedt. De hoge prijs-kwaliteit verhouding is wel een punt van aandacht. Samenvattend kan worden gesteld dat de meeste respondenten en geïnterviewden het erover eens zijn dat Delphy een hoge kwaliteit aan diensten levert.

Onderdeel 3: innovatie

Net als bij onderdeel één wordt het onderdeel innovatie gemengd beoordeeld, maar voornamelijk positief. In de diepte-interviews noemt men Delphy opvallend vaak volgend in plaats van leidend op het gebied van innovatie. Dat is opvallend.

Onderdeel 4: werkplek

Ondanks het hoge percentage non-respons (60,9%) wordt Delphy goed beoordeeld op het onderdeel werkplek. Velen hebben aangegeven dat zij Delphy niet goed genoeg kennen hierover een beoordeling te geven. Zij die dat wel konden, gaven aan dat ze de indruk hebben dat Delphy een goede werkplek is. Zij hebben een positief beeld daarover.

Onderdeel 5: burgerschap

De strekking uit de antwoorden is dat Delphy een positieve bijdrage levert aan duurzame landbouw, omdat ze op dat gebied actief zijn. Delphy helpt de teler om duurzamer te opereren wat uiteindelijk een positieve bijdrage levert aan samenleving als geheel.

Onderdeel 6: bestuur

Degenen die deze vraag hebben beantwoord zijn positief over het bestuur van Delphy. Er wordt door geïnterviewden onder andere gezegd dat Delphy een goede naam heeft. Dit blijkt ook uit de manier waarop ze handelen. Over het algemeen gesproken heeft men goede ervaringen met de manier van handelen, de eerlijkheid en de betrouwbaarheid van Delphy. Een nuancering die hierbij wordt aangebracht is de opmerking dat Delphy soms erg zakelijk is. Het doorrekenen en factureren van gewerkte uren treedt soms te veel op de voorgrond.

Onderdeel 7: leiderschap

De respondenten uit de online enquêtes zijn gematigd positief over het onderdeel leiderschap. Drie van de zeven geïnterviewden geeft aan dat de visie van Delphy bij hen niet bekend is. Zij kunnen niet opnoemen wat die visie inhoudt. Daarnaast worden vooral algemene onderwerpen benoemd, zoals: het verbeteren van de land- en tuinbouw, goede dienstverlening leveren en het verduurzamen van de plantaardige sectoren. Twee geïnterviewden geven expliciet aan dat ze Delphy meer visie willen geven, omdat die zou ontbreken.

Beantwoording deelvraag 4

Waar liggen knelpunten en kansen in de communicatie richting klanten en partners, en hoe kan kennis hierover benut worden bij het effectief communiceren van de kernwaarden en kernactiviteiten van Delphy?

Het totaalcijfer dat geïnterviewden geven voor de communicatie in algemene zin is een 6,8.

Knelpunten

1. Uit de interviews komt duidelijk naar voren komt is dat Delphy (te) weinig communiceert in algemene zin. Delphy is niet zo zichtbaar en laat weinig van zich horen.
2. Veel geïnterviewden geven aan dat zij praktische informatievoorziening missen. Men wil graag op de hoogte worden gehouden van nieuws of verhalen uit de praktijk.
3. Delphy profileert zich niet duidelijk. Bij sommigen leeft het beeld dat Delphy geen positie inneemt en niet helder is over waar Delphy nu voor staat. Er ontbreekt een stuk visie.

Kansen

1. Waar Delphy wél zichtbaar is wordt dit over het algemeen positief beoordeeld. De middelen die al worden ingezet kunnen ook op andere plekken worden benut.
2. De deskundigheid en de prettige communicatie van de adviseurs wordt zeer positief beoordeeld door velen. Dit is een kracht waar Delphy aan vast moet blijven houden.
3. Volgens respondenten mag Delphy meer stelling innemen in maatschappelijke discussies binnen de plantaardige sectoren. Men wil graag horen wat Delphy vindt van bepaalde kwesties. Hierin ligt een kans om zichtbaar te zijn en de organisatie te profileren.

Hoe is deze kennis te benutten bij het effectief communiceren van de kernwaarden en kernactiviteiten van Delphy?

De beschreven knelpunten en kansen bieden Delphy de mogelijkheid om de communicatie van kernwaarden en –activiteiten meer invulling te geven. Er mag meer gecommuniceerd worden. Daarnaast kan Delphy meer profilering aanbrengen in de communicatie om daarmee de kernwaarden en –activiteiten concreet te laten zien in gedrag, symboliek en communicatie.

Beantwoording hoofdvraag

Hoofdvraag:

Welk beeld hebben klanten en partners van Delphy en hoe kan de organisatie haar kernbegrippen effectief communiceren en uitdragen naar externe stakeholders, teneinde de reputatie te verbeteren?

Het beeld dat klanten en partners hebben van Delphy is in kaart gebracht door respondenten en geïnterviewden gerichte vragen te stellen over diverse onderwerpen die belangrijk zijn voor Delphy, zoals de kernwaarden en de kernactiviteiten van de organisatie. De reputatie is in kaart gebracht met behulp van het RepTrak-systeem, waarmee de waardering van klanten en partners op zeven gebieden inzichtelijk is gemaakt.

De belangrijkste kernwaarden en kernactiviteiten van Delphy worden in hoge mate gewaardeerd door klanten en partners. Het beeld dat zij van Delphy hebben is zeer positief als het gaat over de kernwaarden en de kernactiviteiten. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de adviseurs van Delphy een belangrijke rol spelen bij de beeldvorming over de organisatie. Delphy scoort ook hoog op de zeven onderwerpen uit het RepTrak-systeem. Daarbij moet worden opgemerkt dat de mate van waardering per onderwerp verschilt.

Naast deze positieve beelden zijn er ook enkele negatieve. Volgens respondenten communiceert Delphy te weinig en is de organisatie niet zo zichtbaar. Ook ontbreekt volgens respondenten een heldere positionering.

Effectief communiceren en de kernbegrippen en –activiteiten uitdragen

Delphy zal goed moeten kijken naar de knelpunten en kansen in de communicatie. Aanvullend geven de conclusies van de overige deelvragen inzicht in de verbeterpunten. Aan de hand van die opmerkingen kan Delphy de reputatie verbeteren door de opmerkingen, verbeterpunten en knelpunten mee te nemen in de communicatiestrategie.

4. Advies en implementatie

De gevonden resultaten uit het onderzoek bieden veel nuttige en bruikbare informatie. Op basis daarvan worden in dit hoofdstuk enkele adviezen gegeven die aansluiten bij de doelstellingen van dit onderzoek. De adviezen zijn verwerkt tot twee concrete voorstellen voor implementatie. Per onderwerp wordt allereerst geadviseerd op strategisch niveau. Dan wordt de vertaling gemaakt naar de praktijk. Daarna volgt een implementatievoorstel.

§ 4.1 Verstevig de profilering van Delphy

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat de profilering van Delphy niet voor alle respondenten en geïnterviewden duidelijk is. Sommige van hen geven aan dat ze Delphy meer visie en profilering willen geven. Zij zijn van mening dat Delphy meer op de voorgrond mag treden, bijvoorbeeld als het gaat over de onderwerpen duurzaamheid, maatschappij en milieu. Men zou graag de mening van Delphy willen horen in maatschappelijke discussies omdat Delphy een grote bron van kennis is die een zekere autoriteit bezit. Daarmee heeft Delphy genoeg reden om meer naar buiten toe te treden als organisatie.

Vertel wat Delphy te zeggen heeft

Delphy heeft door de jarenlange ervaring een stevige basis opgebouwd van expertise en kennis van de plantaardige sectoren. Daarom mag Delphy een bepaalde positie innemen. De organisatie mag optreden als deskundige partij die iets te delen en te zeggen heeft. Als deskundige partij mag Delphy wat vaker uitspraken doen en een mening geven over bepaalde onderwerpen waarover in de sectoren gediscussieerd wordt. Deze positie geven verschillende geïnterviewden Delphy graag, zo blijkt uit de resultaten van het onderzoek. Momenteel wordt dat niet benut. Als Delphy op deze manier meer naar buiten zou treden kan dit veel effect hebben. Wat dat effect precies is, dat is met dit onderzoek niet onderzocht. Er zou vervolgonderzoek gedaan kunnen worden naar de (positieve en negatieve) effecten die dit zou kunnen hebben. Daarmee kan een risicoanalyse gemaakt worden om vervolgens in te kunnen schatten wat de impact is van deze vorm van profilering.

Wees trots op Delphy en de herkomst van de organisatie

Uit het onderzoek blijkt dat Delphy op belangrijke punten een hoge waardering krijgt van stakeholders, bijvoorbeeld op de gebieden deskundigheid, betrouwbaarheid en onafhankelijkheid. Ook de kernactiviteiten kennisontwikkeling en kennisimplementatie worden in hoge mate gewaardeerd. Delphy mag daar best trots op zijn. Met de huidige reputatie mag men zeer tevreden zijn en dat mag worden uitgedragen. Niet om mee te pronken, maar om de organisatie te profileren en meer lading te geven. Bijvoorbeeld als meest betrouwbare en onafhankelijke kennisbron in de plantaardige sectoren. Daar kan gewicht aan worden gegeven door de geschiedenis van Delphy in beeld te brengen. Momenteel is daar weinig of niets van te zien, omdat Delphy juist af wil van het oude DLV-imago. Toch kan met die geschiedenis juist een krachtig verhaal worden verteld waarin de ontwikkeling en groei van de organisatie worden uitgelegd. Daarmee kan juist het onderscheid duidelijk worden gemaakt tussen de oude Dienst Landbouw Voorlichting en het huidige Delphy. Dit kan juist helpen om van het oude imago af te komen.

Betrek de adviseur bij de corporate communicatie

De wisselende rol van de adviseur is een veelgehoord onderwerp van gesprek. Dit komt vaak terug in de gesprekken met stakeholders van Delphy. Opvallend is dat er vaak onderlinge discussie bestaat over de vraag: moet de adviseur ook ambassadeur zijn van de organisatie of juist niet? Daarover is onderling veel verschil van mening. Moet de adviseur optreden als onafhankelijk persoon die als eenling te werk lijkt te gaan of juist optreden als vertegenwoordiger en medewerker van de grote organisatie Delphy?

De adviseurs van Delphy zijn een bepalende factor en van groot belang bij de beeldvorming over de organisatie, zo blijkt uit de resultaten van dit onderzoek. Daarom is het aan te bevelen om de adviseurs meer te betrekken bij de corporate communicatie omdat daarin een kans ligt om de organisatie beter te profileren. De adviseur zou de organisatie beter kunnen vertegenwoordigen om daarmee de breedte van Delphy te laten zien aan klanten en partners. De teler krijgt daardoor een beter beeld van de breedte van Delphy als organisatie.

De adviseur lijkt soms losgekoppeld te zijn van de organisatie en Delphy is daardoor soms (te) weinig zichtbaar voor klanten. Het is dan ook sterk aan te bevelen om de discussie rondom dit onderwerp (opnieuw) te blijven voeren. Er zou een beslissing gemaakt moeten worden over hoe dit kan worden aangepakt. Dan kan worden bepaald op welke manier invulling moet worden gegeven aan de implementatie van meer ambassadeurschap voor adviseurs.

Niet discussiëren, maar uitproberen

Om eerdergenoemde ideeën over de profilering van Delphy handen en voeten te geven is het aan te bevelen om ze in de praktijk uit te proberen. Daaruit kan blijken of de ideeën in de praktijk werken of niet. Met kleine proeven kan worden gekeken of de ideeën de gewenste uitwerking hebben.

Er kan bijvoorbeeld kleine groep adviseurs beginnen met het actiever uitdragen van de organisatie. Vooraf worden een aantal doelen opgesteld met betrekking tot de profilering. De adviseurs stemmen die doelen af met de afdeling communicatie. Een van de doelen zou bijvoorbeeld kunnen zijn: klanten en partners waar Delphy contact mee heeft moeten na vijf contactmomenten in grote lijnen de breedheid van Delphy als organisatie kennen. Dat kan praktisch worden uitgevoerd door bijvoorbeeld actiever brochures of folders mee te geven na afloop van een adviesgesprek, waarbij kort wordt toegelicht dat Delphy groter is dan alleen die éne branche waar de klant actief in is.

Na een vastgestelde periode wordt bij deze groep adviseurs gekeken naar wat de ervaringen en effecten zijn van deze nieuwe manier van profilering. Als het een succesvolle aanpak blijkt te zijn, kan dit breder worden toegepast binnen de organisatie. Als het niet veel heeft opgeleverd moet worden nagedacht over een andere aanpak.

Implementatievoorstel voor de versteviging van de profilering van Delphy

Stap 1: vaststellen onderwerpen

Als Delphy meer gaat communiceren heeft dit gevolgen voor het imago en de reputatie. Dat kan zowel positief als negatief zijn. Om deze gevolgen zoveel mogelijk beheersbaar te maken moet worden vastgesteld over welke onderwerpen wel of niet gecommuniceerd gaat worden. Er kan bijvoorbeeld een topiclijst worden opgesteld waarin staat welke onderwerpen voor Delphy wel of niet van belang zijn. Politiek geladen onderwerpen en uitspraken kunnen bijvoorbeeld vermeden worden om de (negatieve) impact daarvan te weren. Aan de andere kant kan het juist positief zijn om stelling te nemen in bepaalde discussies rondom gewasbescherming, waarbij telers zich gesteund voelen als een grote organisatie daar een mening over geeft. Daar waar Delphy inhoudelijk iets te zeggen heeft kan de organisatie van zich laten horen in het belang van telers en partners.

Wie zijn hierbij betrokken?

De afdeling communicatie en de directie.

Welk budget is er nodig?

Voor deze stap is geen specifiek budget nodig.

Hoeveel tijd is er nodig?

Dit is geheel afhankelijk van de beschikbaarheid van de betrokken personen. Een of twee bijeenkomsten kunnen genoeg zijn om de onderwerpen vast te stellen.

Stap 2: monitoren van discussies of belangrijke onderwerpen

De tweede stap is het actief monitoren en volgen van discussies of onderwerpen waarover veel gepraat wordt in de plantaardige sectoren. Dit kan worden gedaan door regelmatig vakinhoudelijke websites, bladen of kranten door te lezen. Vervolgens kunnen knipsels worden gemaakt van relevante artikelen of onderwerpen die vaak voorbijkomen. Zo ontstaat een overzichtelijk beeld van de belangrijkste onderwerpen waarover gepraat wordt.

Wie zijn hierbij betrokken?

De afdeling communicatie

Welk budget is er nodig?

Voor deze stap is geen specifiek budget nodig.

Hoeveel tijd is er nodig?

Het gaat in dit geval om een steeds terugkerende activiteit. Er kan bijvoorbeeld wekelijks een dagdeel besteed worden aan het bestuderen van vakbladen en andere media.

Stap 3: opinievorming

Vervolgens moet worden vastgesteld hoe Delphy staat tegenover bepaalde discussies of onderwerpen. Er kan een werkgroep van adviseurs en experts worden opgericht die verantwoordelijk wordt gesteld voor de opinievorming, samen met de directie.

Wie zijn hierbij betrokken?

De afdeling communicatie, de directie en enkele adviseurs.

Welk budget is er nodig?

Voor deze stap is geen specifiek budget nodig.

Hoeveel tijd is er nodig?

Het gaat in dit geval om een steeds terugkerende activiteit. Er kan bijvoorbeeld tweewekelijks een vergadering plaatsvinden met alle betrokken personen. Daarin wordt vastgesteld hoe Delphy staat tegenover de onderwerpen waarop gereageerd gaat worden.

Stap 4: Uitwerken boodschappen

Als helder is welke onderwerpen belangrijk zijn en hoe daarop gereageerd moet worden, kunnen concrete boodschappen opgesteld worden. Eerst worden enkele kernboodschappen opgesteld. Aan de hand daarvan kunnen opiniërende stukken tekst worden geschreven.

Wie zijn hierbij betrokken?

De afdeling communicatie.

Welk budget is er nodig?

Voor deze stap is geen specifiek budget nodig.

Hoeveel tijd is er nodig?

De tijd die besteed wordt aan het opstellen van kernboodschappen en teksten is afhankelijk van de omvang van het onderwerp. Per onderwerp moet worden bekeken hoe uitvoering Delphy hierop in wil gaan.

Stap 5: Boodschappen verwerken en verspreiden

Als de boodschappen zijn uitgeschreven kunnen ze worden verwerkt tot hapklare communicatiemiddelen. Dat kan bijvoorbeeld een persbericht, column of opiniërend artikel zijn voor een krant of vakblad. Ook kunnen de boodschappen verwerkt worden in modernere communicatiemiddelen zoals een blog of een infographic.

Wie zijn hierbij betrokken?

De afdeling communicatie.

Welk budget is er nodig?

Als externe partijen ingezet moeten worden om communicatiemiddelen voor te bereiden, zal dit kosten met zich meebrengen. Als alles intern wordt voorbereid kost dit slechts tijd.

Hoeveel tijd is er nodig?

Er kan wekelijks een dagdeel worden besteed aan het voorbereiden en verspreiden van de communicatiemiddelen. Afhankelijk van de omvang van een onderwerp kan hier meer of minder tijd aan worden besteed.

§ 4.2 Ontwikkel een communicatiestrategie

Breng de communicatiedoelstellingen en de doelgroepen in kaart

Omdat Delphy een grote organisatie is met teams uit allerlei sectoren en landen, is het een uitdaging om alle klanten en partners naar tevredenheid te bedienen met communicatie. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat verschillende stakeholders verschillende wensen en behoeften hebben. Veel stakeholders geven aan dat ze weinig zien en horen van Delphy. Sommigen vinden dit prima, maar anderen ervaren dit als een gemis. Momenteel worden verschillende doelgroepen op dezelfde manier benaderd, maar dit levert met name algemene en weinigzeggende boodschappen op die weinig effect hebben. Een duidelijke strategie lijkt te ontbreken. Om daar verandering in te brengen is het aan te raden om de communicatiedoelstellingen van Delphy goed in kaart te brengen.

De organisatie zou zichzelf een aantal vragen moeten stellen. Wat wil Delphy precies bereiken met communicatie? Wil men stakeholders vooral informeren, beïnvloeden of hen activeren? En om welke stakeholders gaat het precies? Verschillende doelstellingen en doelgroepen vragen ieder om een specifieke aanpak. Als de communicatiedoelstellingen helder zijn geformuleerd kan de communicatiestrategie daarop worden afgestemd.

Breng de communicatiebehoeften in kaart

Het is voor Delphy een uitdaging om alle stakeholders te bedienen met communicatie. De verschillende stakeholders hebben verschillende behoeften en wensen als het gaat om communicatie. De één wil graag overal van op de hoogte zijn en heeft behoefte aan de laatste updates, terwijl de ander daar juist geen behoefte aan heeft. Deze verschillende behoeften vragen dus om een specifieke aanpak. Als de verschillende communicatiebehoeften per doelgroep in kaart worden gebracht, levert dit Delphy waardevolle informatie op waarmee de communicatie veel specifieker kan worden ingericht. Daarmee wordt ergernis voorkomen bij hen die weinig behoefte hebben aan communicatie. Aan de andere is er winst te behalen. Bij hen die meer van Delphy willen horen, of bij hen die nog niet worden bereikt.

Stem de inzet van communicatiemiddelen af

Momenteel worden er verschillende communicatiemiddelen ingezet. Als de doelstellingen en behoeften in kaart zijn gebracht kan worden bekeken of de huidige aanpak daarbij aansluit. Het kan zijn dat de ingezette middelen opnieuw moeten worden afgestemd op de gestelde doelen. Of misschien zijn nieuwe middelen nodig om de gestelde doelen te bereiken. Wat de uitkomst daarvan precies is, hangt af van de gestelde doelen.

Implementatievoorstel voor de ontwikkeling van de communicatiestrategie

Stap 1: communicatiedoelstellingen en doelgroepen vastleggen

Allereerst worden de communicatiedoelstellingen en de doelgroepen vastgelegd. Dat kan gedaan worden voor bijvoorbeeld één, drie of vijf jaar. In elk geval zijn de doelen SMART geformuleerd. Dat wil zeggen: specifiek, meetbaar, actiegericht, realistisch en tijdgebonden. Bepaald wordt onder andere: wie willen we bereiken met welke boodschappen om welke doelen te behalen? Per doelgroep kunnen meerdere doelstellingen worden geformuleerd.

Wie zijn hierbij betrokken?

Bij het vastleggen van de doelen zijn in elk geval de directie, het managementteam en de verantwoordelijken voor communicatie betrokken. Eventueel worden enkele belangrijke adviseurs of andere stakeholders betrokken. Zij kunnen extra input leveren voor de op te stellen doelstellingen doormiddel van een co-creatie.

Welk budget is er nodig?

Voor deze stap is geen specifiek budget nodig.

Hoeveel tijd is er nodig?

Dit is geheel afhankelijk van de beschikbaarheid van de betrokken personen. Een of twee bijeenkomsten kunnen al genoeg zijn om de doelen en doelgroepen uit te werken.

Stap 2: communicatiebehoeften in kaart brengen

Vervolgens worden de communicatiebehoeften in kaart gebracht. In de eerste stap zijn de doelgroepen bepaald. In de tweede stap worden de communicatiebehoeften gekoppeld aan die doelgroepen. Dat kan met de kennis die Delphy in huis heeft. Als dat onvoldoende blijkt te zijn, zal een klein onderzoek moeten worden uitgevoerd naar de communicatiebehoeften per doelgroep. Een beknopte online enquête kan daarvoor worden ingezet.

Wie zijn hierbij betrokken?

De afdeling communicatie en de directie.

Welk budget is er nodig?

Als er onderzoek gedaan wordt kunnen daar eventueel kosten bijkomen voor het belonen van deelnemers. Naar schatting zullen de kosten daarvoor liggen tussen de €100,- en €200,-

Hoeveel tijd is er nodig?

Als er geen onderzoek nodig is kunnen de behoeften met bestaande informatie binnen een week worden beschreven. Als er onderzoek nodig is zal dat meer tijd kosten. De uitvoering van zo'n onderzoek zal een tot drie maanden in beslag nemen, afhankelijk van de omvang.

Stap 3: communicatieboodschappen vastleggen

Als de doelstellingen en de behoeften duidelijk zijn, kunnen verschillende communicatieboodschappen worden uitgewerkt. De input daarvoor kan worden gehaald uit bestaande documenten zoals de corporate story van Delphy of andere interne bronnen.

Wie zijn hierbij betrokken?

De afdeling communicatie en de directie.

Welk budget is er nodig?

Voor deze stap is geen specifiek budget nodig.

Hoeveel tijd is er nodig?

De communicatieboodschappen kunnen op basis van aanwezige informatie binnen één a twee weken worden bepaald en uitgewerkt.

Stap 4: het afstemmen van in te zetten communicatiemiddelen

Nadat de boodschappen zijn geformuleerd is het tijd om te kijken naar de inzet van middelen. Allereerst wordt gekeken naar de middelen die al gebruikt worden. Er moet worden bepaald of deze voldoende aansluiten bij de gestelde doelen en behoeften. Daarna wordt gekeken naar ontbrekende middelen: wat mist er nog? Tijdens deze stap moet worden bepaald of er nieuwe middelen en kanalen nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken. Ook moet worden bepaald welke middelen voor welke doelgroepen relevant zijn.

Wie zijn hierbij betrokken?

De afdeling communicatie en de directie.

Welk budget is er nodig?

Voor deze stap is geen specifiek budget nodig.

Hoeveel tijd is er nodig?

De benodigde tijd hangt ook in dit geval af van de beschikbare tijd van de betrokken personen, omdat er overleg moet plaatsvinden. Binnen een week kan worden vastgesteld welke middelen ontbreken. Vervolgens moet in overleg worden bepaald of er nieuwe middelen of kanalen nodig zijn.

Stap 5: planning en budget uitwerken

Als de eerste vier stappen zijn uitgewerkt kan een planning worden opgesteld en wordt het budget bepaald van de in te zetten middelen. Er wordt beschreven binnen welke periode welke doelen moeten worden behaald, met welke gekozen boodschappen en middelen. De kosten voor de ontwikkeling en inzet van die middelen moeten ook duidelijk beschreven zijn.

Wie zijn hierbij betrokken?

De afdeling communicatie en de directie.

Welk budget is er nodig?

Voor deze stap is geen specifiek budget nodig.

Hoeveel tijd is er nodig?

De planning kan worden afgestemd binnen een week, maar dit is afhankelijk van de beschikbare tijd van de betrokkenen.

§ 4.3 Breng de corporate story tot leven

Vertellen wie Delphy is

De manier waarop stakeholders aankijken tegen Delphy verschilt op sommige terreinen nogal van de manier waarop Delphy communiceert. Kernwaarden en kernactiviteiten worden goed beoordeeld en gekoppeld aan Delphy, dus dat zit het wel goed. Toch geven veel respondenten aan dat Delphy weinig zichtbaar is en weinig communiceert. Daarin ligt de uitdaging voor Delphy. Er mag meer gecommuniceerd worden en de boodschappen die verteld worden moeten helder zijn. Wat is nu de toegevoegde waarde van Delphy? Wie is die partij nu eigenlijk? Dat mag veel meer naar voren komen in de communicatie. Het verhaal van Delphy mag worden verteld. Dat mag tot leven komen.

Laat de corporate story zien

Wat gemist wordt zijn concrete voorbeelden en verhalen van wie Delphy als organisatie is. De corporate story is geschreven en wordt door de organisatie in gedrag uitgeleefd, maar nog niet voldoende in beeld gebracht. Op dat terrein valt er nog veel te winnen. Dat kan gedaan worden aan de hand van concrete voorbeelden uit de praktijk.

Stakeholders geven aan dat er veel mooie verhalen verteld kunnen worden uit de praktijk. Bijvoorbeeld verhalen van duurzame projecten waar Delphy een grote bijdrage aan levert. Haal die verhalen op, breng ze in beeld en communiceer ze naar de verschillende doelgroepen toe. Daar is behoefte aan en dit zal de corporate story tot leven brengen.

Implementatievoorstel voor het uitdragen van de corporate story

Stap 1: Verhalen selecteren

De corporate story wordt momenteel te veel binnengehouden. Het is de uitdaging voor Delphy om de rijkdom daarvan te verwerken in de externe communicatie. Allereerst moet worden gekozen welke verhalen geschikt zijn om te vertellen.

Wie zijn hierbij betrokken?

De afdeling communicatie zal een coördinerende rol spelen in het ophalen van de verhalen. Zij zullen samen met de adviseurs moeten beoordelen welke (lopende of afgeronde) projecten geschikt zijn om in beeld te brengen. Samen kiezen zijn enkele succesverhalen uit, die uitgelicht kunnen worden.

Welk budget is er nodig?

Voor deze stap is geen specifiek budget nodig.

Hoeveel tijd is er nodig?

Binnen één tot enkele weken kunnen de betrokken partijen overeenstemming bereiken over welke projecten in aanmerking komen.

Stap 2: Verhalen ophalen en in beeld brengen

De tweede stap is het ophalen van verhalen uit de praktijk. Om dat te doen zullen interviews worden gehouden met een aantal betrokken personen die een sleutelrol spelen bij deze projecten. Zij kunnen tekst en uitleg geven over de manier waarop Delphy bijdraagt aan een bepaald project. Deze interviews kunnen schriftelijk worden afgenomen, maar het zou krachtiger zijn om hier filmopnames van te maken om daarmee een reeks video's te produceren.

Wie zijn hierbij betrokken?

De afdeling communicatie zal het ophalen van verhalen coördineren. Dat doen zij in samenwerking met de betrokken personen van de gekozen projecten. Er kan gekozen worden om samen te werken met externe partijen, bijvoorbeeld om een mooie reeks video's te laten maken over de verschillende projecten.

Welk budget is er nodig?

De kosten van deze stap hangen af van de omvang van de aanpak. Er zal in elk geval rekening moeten worden gehouden met reiskosten en kosten voor gebruikte apparatuur. Kosten van derde partijen moeten worden meegerekend als die worden ingeschakeld, maar daarmee zullen de kosten flink oplopen. Daarin moet een afweging worden gemaakt.

Hoeveel tijd is er nodig?

Per project moet ongeveer één tot twee maand worden gerekend om afspraken te maken, op locatie interviews af te nemen en de opgenomen interviews te verwerken tot concrete communicatiemiddelen.

Stap 3: Naar buiten communiceren van verhalen

Als er concrete en hapklare communicatiemiddelen ontwikkeld zijn van de succesverhalen van projecten, kunnen deze worden gedeeld met de buitenwereld. Allereerst zullen de boodschappen op een prominente plek op de website van Delphy worden gezet. Daarnaast worden ze gebruikt op beurzen en evenementen. Als de verhalen worden gedeeld via social media zal dit ook veel aandacht opleveren. Deze communicatiemiddelen zullen een centrale rol spelen in het uitdragen van de corporate story van Delphy.

Wie zijn hierbij betrokken?

Voor de uitvoering van deze stap zal de afdeling communicatie verantwoordelijk zijn.

Welk budget is er nodig?

Afhankelijk van de gewenste omvang zullen de kosten moeten worden berekend. Als er een specifieke campagne opgezet wordt waarmee veel aandacht gegeven wordt aan de verhalen, zullen hier extra kosten voor berekend worden.

Hoeveel tijd is er nodig?

Binnen een periode van één tot twee maanden worden de boodschappen intensief gedeeld en verspreid om aandacht te genereren. Daarna worden ze blijvend ingezet om te gebruiken naast bestaande communicatiemiddelen. Zo wordt de corporate story blijvend uitgedragen.

Slotwoord

De afgelopen vier maanden waren zeer leerzaam. De verdieping in de literatuur en de thematiek van het onderzoek brachten de onderzoeker veel nieuwe kennis bij. Daarnaast was het zeer interessant om in de wereld van Delphy te duiken. Door allerlei mensen te spreken uit verschillende sectoren kreeg de onderzoeker een verfijnd beeld van het onderzochte onderwerp.

Het opzetten, uitvoeren en afronden van het onderzoek verliep over het algemeen heel soepel. Af en toe waren er momenten waarop er geen einde leek te komen aan het analyseren van alle data, maar na doorgezet te hebben met de verwerking daarvan kon het leukste gedeelte beginnen: conclusies trekken en advies uitbrengen. Vooral die laatste fase is met plezier beleefd. Daarin kwamen alle onderdelen van het onderzoek samen en werd het een geheel.

Als onderzoeker voelde ik mij vereerd toen ik gevraagd werd om een presentatie te geven aan het managementteam van Delphy op de jaarlijkse strategiedag die elk jaar wordt georganiseerd. Daar was ruimte om het onderzoek te presenteren, toe te lichten en te kijken naar een praktische toepassing van het onderzoek in de strategie van Delphy. Dat was een uitgelezen kans om draagvlak te creëren voor de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek. De presentatie verliep uitstekend en na afloop was er ruimte voor gesprek en reflectie voor de managers. De dia's van de presentatie zijn opgenomen in bijlage een. In een brainstormsessie die de onderzoeker had voorbereid, werden de uitkomsten van het onderzoek in kleine groepjes besproken. Daarbij werd nagedacht over de betekenis en de toepassing van de uitkomsten van het onderzoek. De besproken onderwerpen van de brainstormsessie zijn te vinden in bijlage twee. Na afloop was er een diner met alle aanwezigen, waarmee de middag en ook mijn onderzoek op een leuke manier werden afgesloten.

Bijlagen

Bijlage 1: PowerPointpresentatie voor strategiedag bij Delphy



Reputatieonderzoek bij Delphy

Onderzoek naar de beeldvorming van externe stakeholders over Delphy





Introductie



Reputatieonderzoek bij Delphy | Mark van der Bent



Inhoud

1 De aanleiding
De aanpak

2 Resultaten en
conclusies

3 Aanbevelingen
en adviezen

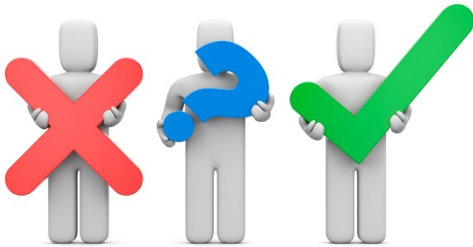
Reputatieonderzoek bij Delphy | Mark van der Bent



1 De aanleiding en aanpak

Reputatieonderzoek bij Delphy | Mark van der Bent

1 De aanleiding



Reputatieonderzoek bij Delphy | Mark van der Bent

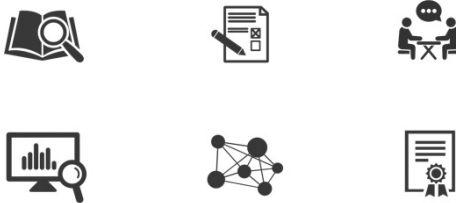
1 De aanleiding

De hoofdvraag:
“Welk beeld hebben klanten en partners van Delphy en hoe kan de organisatie haar kernbegrippen effectief communiceren en uitdragen naar externe stakeholders, teneinde de reputatie te verbeteren?”

Waaruit bestaat de Identiteit van Delphy?	Kernbegrippen en kernactiviteiten: hoe bekend zijn ze?	Waardering Delphy: uitstraling, beleving en corporate communicatie	Knelpunten en kansen in de communicatie
1	2	3	4

Reputatieonderzoek bij Delphy | Mark van der Bent

1 De aanpak



Reputatieonderzoek bij Delphy | Mark van der Bent



2 Resultaten en conclusies

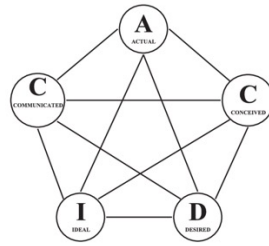
Reputatieonderzoek bij Delphy | Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 1

"Waaruit bestaat de identiteit van Delphy?"

5 typen identiteit:

1. Werkelijke
2. Gecommuniceerde
3. Waargenomen
4. Ideale
5. Gewenste



Reputatieonderzoek bij Delphy | Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 2

"In welke mate zijn klanten en partners bekend met Delphy en de kernbegrippen en kernactiviteiten van de organisatie?"

Kernbegrippen

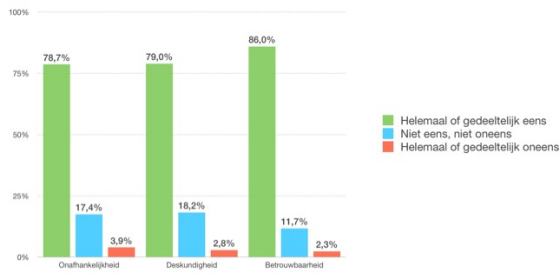
Onafhankelijkheid Deskundigheid Betrouwbaarheid

Kernactiviteiten

Kennisimplementatie Kennisontwikkeling

Reputatieonderzoek bij Delphy | Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 2



Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 2

Onafhankelijkheid

"Veel adviseurs werken bij een handel of bij coöperaties. Men verkoopt middelen die men adviseert. Dat is bij Delphy niet aan de hand, dus daarom zijn ze onafhankelijk."

"Onafhankelijkheid is een breed begrip. Delphy is afhankelijk van opdrachten van partijen uit de sector en ze moeten geld verdienen. Ze zijn dus in zekere zin afhankelijk van de sector."

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 2

Deskundigheid

"Die is gewoon goed, uitstekend zelf. Zeer deskundige, inhoudelijke mensen."

"De deskundigheid verschilt wel per adviseur en per sector. Men is afhankelijk de persoon die men treft."

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 2

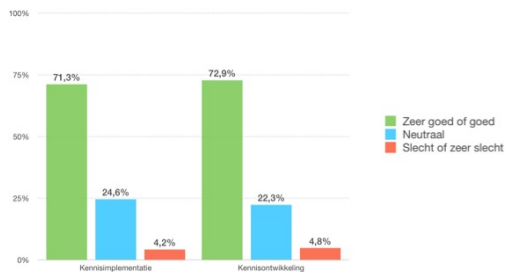
Betrouwbaarheid

"Delphy is zeer betrouwbaar. Afspraken worden altijd nagekomen. Wat men belooft komt met na. Adviezen worden zeer gewaardeerd."

"Primair is het toch opdrachten verwerven. Als je de betrouwbaarheid wilt verhogen moet je terug naar het systeem van vroeger, dat het verwerven van opdrachten geen rol speelt."

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 2



Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 2

Kennisimplementatie

"Implementering, ja, zo zie ik Delphy. Dat zie ik als jullie belangrijkste toegevoegde waarde."

"Kennisoverdracht zou ik zeggen. Dat zegt mij meer dan kennisimplementatie."

"Kennisimplementatie, dat is een ingewikkeld woord."

"Ik weet wat er mee bedoeld wordt omdat ik in hetzelfde wereldje actief bent, maar het is niet echt een term waar je als communicatiedeskundige blij van wordt."

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 2

Kennisontwikkeling

"Greenfarming, dat is puur kennisontwikkeling. Wat voor verbetering vatbaar is, is hoe je dat aan een groter publiek kunt verkopen of kunt verspreiden."

"Ik zie Delphy meer als kennisimplementatie dan als kennisontwikkeling. Daarin zie ik jullie minder."

"Delphy vind ik toch eigenlijk een schakel tussen de R&D-bedrijven"

"De ontwikkelingspoot is denk ik een wat nieuwe poot van hen. Ik neem aan dat die kennisontwikkeling gaande is maar die ken ik iets minder."

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 3

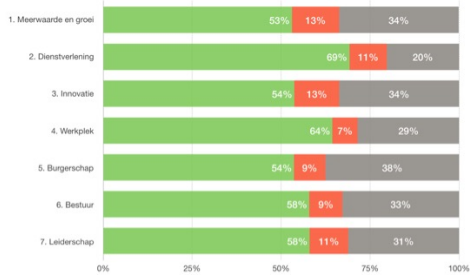
"Welke waardering geven klanten en partners Delphy als het gaat om uitstraling, beleving en de corporate communicatie?"

Het RepTrak-Systeem



Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 3



Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 4

"Waar liggen knelpunten en kansen in de communicatie richting klanten en partners, en hoe kan kennis hierover benut worden bij het effectief communiceren van de kernwaarden en kernactiviteiten van Delphy?"

Communicatie Delphy, Gemiddeld cijfer:

...?

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 4

"Waar liggen knelpunten en kansen in de communicatie richting klanten en partners, en hoe kan kennis hierover benut worden bij het effectief communiceren van de kernwaarden en kernactiviteiten van Delphy?"

Communicatie Delphy, Gemiddeld cijfer:

6,8

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Stellingen

Live poll
etc.ch/8JBv

"Delphy moet zich als onafhankelijke partij niet mengen in discussies rondom de land- en tuinbouw."

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Stellingen

"Adviseurs moeten zich niet bezig houden met communicatie, dat doet de afdeling communicatie."

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Stellingen

"Klanten en partners weten ons te vinden. We hoeven ons niet bezig te houden met promotie."

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 4

Knelpunt 1: Delphy communiceert te weinig

"Ik zie ze te weinig. Ik denk dat dat wel de conclusie is. Ik wil ze geen onvoldoende geven, maar ik zou de communicatie van Delphy best wel wat steviger neer willen zetten."

"Er is ruimte voor verbetering."

"De communicatie van hoe Delphy naar buiten toe communiceert, ik denk dat daar meer uit te halen is. Sta voor je standpunt. Ik denk dat je best wel wat trotser kunt zijn op het bedrijf dat je hebt."

"Ik weet niet of ik nu vloek in de kerk, maar, ik zie niet zo heel veel communicatie van Delphy. Wat ik meer in de communicatie zou willen zien zijn jullie opinies."

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Resultaten en conclusies | Deelvraag 4

Knelpunt 2: Delphy heeft geen duidelijke profilering

"Ze mogen zich iets meer profileren. Meng je eens wat vaker en pro-actief in discussies over de toekomst van de akkerbouw"

"Soms moet je niet bang zijn om wat meer te delen. Bijvoorbeeld kennis. Als je teveel op je kennis zit wordt het niet bekend wat je allemaal doet, tenzij je klant bent. Je mag best af en toe wat de wereld in slingeren."

"Wat ik meer in de communicatie zou willen zien zijn jullie opinies: Delphy zegt en Delphy vindt... Ik denk dat je dat best naar je toe mag trekken, omdat je een uitzonderlijke positie hebt die je mag koesteren"

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

2 Beantwoording hoofdvraag

Kernbegrippen
kernactiviteiten

Zeer positief beeld hierover, hoge waardering

7 onderwerpen
RepTrak model

Hoge waardering, hoogte verschilt per onderwerp

Knelpunten
Kansen

Weinig zichtbaar, geen heldere profilering

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

Delphy

3 Aanbevelingen en advies

Reputatieonderzoek bij Delphy | Mark van der Bent

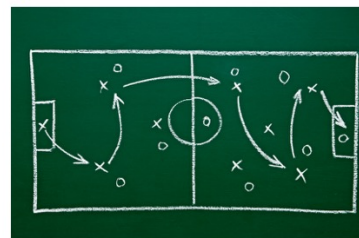
3 Aanbevelingen



Laat van je horen en wees zichtbaar

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

3 Aanbevelingen



Ontwikkel een communicatiestrategie

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

3 Aanbevelingen

Betrek adviseurs bij de profilering van Delphy

Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

Afsluiting



Reputatieonderzoek bij Delphy | Door Mark van der Bent

Bijlage 2: Gespreksonderwerpen werkgroepen voor strategiedag bij Delphy

Op woensdag 28 juni vond de jaarlijkse strategiedag van Delphy plaats. Daarbij heeft de onderzoeker een presentatie gegeven over de uitkomsten van het onderzoek. Daarna werden in drie rondes onderstaande onderwerpen besproken om de conclusies en aanbevelingen uit het adviesrapport te bespreken en mee te nemen in de strategievorming.

Werkvorm groepen

- Verdeling maken in drie groepen.
- Uitleg bedoeling: in groepjes nadenken en discussiëren over drie onderwerpen.
- Ideeën opschrijven op A2 vel en opmerkingen plaatsen.
- Elke groep gaat aan de slag met één onderwerp. Daarna plenair kort de resultaten bekijken en met elkaar bespreken. Wat nemen we hieruit mee?

Onderwerp 1

Nadenken over de communicatiestrategie.

- Wat zijn de communicatiedoelstellingen van Delphy? Sluiten deze aan bij de behoeften die blijken uit het onderzoek? Wat mist er momenteel?
- Hoe kan Delphy meer zichtbaar zijn voor bestaande klanten en partners?
- Hoe kan Delphy meer zichtbaar zijn voor nieuwe klanten en partners?
- Via welke kanalen en met welke middelen kan Delphy de zichtbaarheid vergroten?

Onderwerp 2

Delphy profileren: hoe doen we dat?

De visie van Delphy is, zo blijkt uit het onderzoek, niet heel duidelijk voor onze relaties.

- Hoe kunnen we de visie meer uitdragen en hoe kunnen we ons meer profileren?

Uit het onderzoek blijkt dat Delphy te weinig communiceert en weinig stelling inneemt bij onderwerpen op het gebied van land- en tuinbouw, maatschappij en het milieu.

Respondenten ervaren een gemis aan opinie (bijvoorbeeld Delphy zegt en Delphy vindt ...).

- Welke positie heeft Delphy daarin, en welke niet?
- Wat kunnen we hiermee doen? Moet er iets veranderen of juist niet?
- Wat zijn de kansen en wat zijn de risico's daarbij?

Onderwerp 3

De adviseur, een ambassadeur?

De adviseur zou meer kunnen optreden als ambassadeur voor Delphy. Daarmee kan de breedheid van Delphy en de organisatie die achter de adviseur staat meer bekendheid krijgen.

- Is dit wenselijk of juist niet? Waarom?
- Wat zou hierdoor veranderen? Welke kansen en welke bedreigingen liggen er?
- Als hier een test mee zou worden gedaan, hoe zou die eruit kunnen zien?