



Effectieve sportcontent:

Scoren door op het juiste moment op de goede plek te staan

Auteur	Milou Raap
Studentnummer	S10954190
Opdrachtgever	Algemeen Dagblad
Bedrijfsbegeleider	Martijn van Beeten
Afstudeerbegeleider	Piet Hein Coebergh
Eerste beoordelaar	Cécile Klok
Tweede beoordelaar	
Inleverdatum	02-06-2020
Plaats	Voorschoten
Aantal woorden	17.483
Conceptueel model	The Social Media ROI Pyramid, Jeremiah Owyang, 2010
Onderdeel scriptie	Afstudeeropdracht en literatuurlijst

Voorwoord

“Obstacles don’t have to stop you. If you run into a wall, don’t turn around and give up. Figure out how to climb it, go through it, or work around it.” – Michael Jordan, 1994.

Op mijn negentiende begon ik deze opleiding met één doel voor ogen: een communicatieve carrière in de sportwereld. Nu, vier jaar later, blik ik met een grote glimlach op mijn gezicht terug op deze fase van mijn leven. Een droom die uitkwam als meewerkstagiaire op de redactie van de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB), waar ik als kers op de taart een relatie met de leukste medewerker van de KNVB aan heb overgehouden. En alsof ik daarmee niet genoeg verwend was, mocht ik in februari 2020 aan de slag als afstudeerstagiaire op de sportredactie van het Algemeen Dagblad (AD). Bij een geboren sportliefhebster hoort natuurlijk ook een afstudeeropdracht die gerelateerd is aan sport. De afgelopen vier maanden heb ik een pijnpunt van de sportredactie onderzocht, met dit onderzoeksrapport als resultaat.

Deze periode ervaarde ik als zeer positief en daarvoor wil ik een aantal belangrijke mensen bedanken. Allereerst mijn afstudeerbegeleider Piet Hein Coebergh: hij gaf mij vanaf dag één het vertrouwen dat ik nodig had om een scriptie te schrijven. Daarnaast was hij altijd benaderbaar en had hij te allen tijde een antwoord op mijn vragen. Ook mijn ouders en mijn vriend wil ik bedanken, want zij geloofden altijd in mij, vooral op de momenten dat ik het geloof in mijzelf even kwijt was. Mede dankzij de optimistische support ben ik zonder al te veel hindernissen deze periode doorgekomen. Ook wil ik Martijn van Beeten en Peter van Duyl bedanken voor de fijne leer/werkomgeving die zij mij boden bij het AD. De fysieke samenwerking duurde jammer genoeg niet lang vanwege de uitbraak van het coronavirus, maar dat neemt niet weg dat ik veel heb geleerd. Als laatste bedank ik mijn vriendinnen, die voor de nodige afleiding hebben gezorgd.

Een scriptie schrijven, het is en blijft de spannendste fase van mijn studieloopbaan, maar ik heb er veel plezier aan beleefd. Niets heeft mij ervan weerhouden om op gedisciplineerde wijze dit onderzoeksrapport te voltooien en daar ben ik best wel trots op. Nu is het aan mij om mijn carrière in de sportwereld op eigen kracht een passend vervolg te geven.

Met sportieve groet,

Milou Raap
Voorschoten, 2 juni 2020

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft hoe de sportredactie van het Algemeen Dagblad (AD) het bereik van haar berichten kan vergroten. De reden voor dit onderzoek is dat de sportredactie ongeveer 50 artikelen per dag publiceert, waarvan maar ongeveer de helft aanslaat bij de doelgroep. Het gemiddelde aantal views per artikel ligt daarmee voor 'sport' ruim onder andere afdelingen binnen het AD. Om de onderscheidende positie op het gebied van sport te behouden, wil het AD de online contentstrategie aanpassen. De probleemstelling luidt daarom als volgt: 'Hoe zorgt het AD ervoor dat haar online sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep?' De doelstelling van dit onderzoek is: 'Inzicht geven in welke online contentstrategie ervoor zorgt dat de gepubliceerde sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep, teneinde een optimalisatieplan aan te leveren als houvast voor een verbeterde online contentstrategie.' Het onderzoek heeft met twee doelgroepen te maken: sportliefhebbers vanaf 20 jaar en medewerkers die zich bezighouden met de online inspanningen van het AD.

De voornaamste factoren die de sportredactie van het AD beïnvloeden, zijn: de organisatorische verhoudingen binnen het AD, de huidige contentstrategie en online en offline concurrenten. De twee grootste concurrenten van het AD op het gebied van online (sport)nieuws, NU.nl en NOS.nl, publiceren gratis content en hebben daarmee automatisch een voorsprong. Een concurrentieanalyse laat zien dat NOS Sport ook meer likes genereert via social media, terwijl zij minder berichten plaatst dan AD Sportwereld. Dit betekent dat de werkwijze van NOS Sport effectiever is dan die van AD Sport.

De belangrijkste stromingen in theorie over contentoptimalisatie en het vergroten van online betrokkenheid betreft theorie over procesoptimalisatie en online aandacht. Theorieën van onder andere Abell (1980), Kano (1984), Ohno (1988), Camp (1989), Hammer (1990), Kaplan en Haenlein (2010), Owyang (2010), Berger en Milkman (2012) en Li en Solis (2013) zijn kritisch met elkaar vergeleken op overeenkomsten en verschillen. De gekozen centrale theorie is de 'Social Media ROI Pyramid' van Owyang (2010), omdat het meten van online succes een belangrijke factor is in de zoektocht naar een verbeterde online strategie. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door bedrijfsdoelstellingen vast te stellen en die te koppelen aan metriecken, beter in te spelen op de wensen van de doelgroep en het structureel blijven meten van de online gegevens en prestaties. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van de deelvraag over wat de sportredactie van het AD momenteel doet, wat de concurrentie doet en wat de wensen van de doelgroep zijn omtrent sportcontent. Daarnaast is kwantitatief onderzoek ingezet aan de hand van twee online enquêtes om de hypothesen te testen en de eerste en derde deelvraag te beantwoorden. De reden hiervoor is dat de opdrachtgever erachter wil komen hoe zij ervoor kan zorgen dat de sportonderwerpen beter aanslaan bij haar doelgroep. De vragen in de enquête onder medewerkers van het AD zijn gebaseerd op de theorie. Het gewenste betrouwbaarheidsniveau is voor beide enquêtes 95%. De steekproefformule laat zien dat voor de eerste enquête minimaal 369 sportliefhebbers nodig zijn. De tweede enquête heeft 33 medewerkers van het AD nodig om de betrouwbaarheid te realiseren. Met 393 respondenten is het gewenste betrouwbaarheidspercentage behaald voor de enquête onder de sportliefhebbers. De enquête onder de medewerkers van het AD heeft naar tevredenheid een betrouwbaarheidspercentage van 85% gerealiseerd met 29 respondenten.

De online sportliefhebber zegt aan te haken bij een medium dat aansprekende sportcontent plaatst, maar af te haken bij meer dan 30 sportberichten per dag. Hij/zij is voornamelijk tussen 18:00 uur en 00:00 uur online te vinden en ziet het liefst wedstrijdverslagen, wedstrijdsamenvattingen en uitgeschreven interviews. Medewerkers van het AD geven aan dat er sprake is van een uiteenlopende visie omtrent de online metingen en dat er geen duidelijke bedrijfsdoelstellingen zijn die zij kunnen koppelen aan de online inspanningen.



Het verhogen van het aantal clicks en views op de website erkennen zij als een van de belangrijkste bedrijfsdoelstellingen. Het meten van de betrokkenheidsgegevens zien zij dan ook als belangrijkste meting om 'succes' te definiëren.

Toepassing van de theorie van Etlinger en Li (2011) maakt duidelijk dat er nog weinig connectie is tussen operationele, tactische en strategische online doelstellingen binnen het AD. Duidelijke bedrijfsdoelstellingen ontbreken nog. De online sportliefhebber wil voornamelijk in de avonduren (tussen 18:00 uur en 00:00 uur) sport(nieuws) zien/lezen, maar 50 sportberichten per dag blijkt te veel. Verder geeft de sportliefhebber aan behoorlijk geïnteresseerd te zijn in internationale sporten, terwijl daar momenteel weinig aandacht aan is besteed. Aangezien de enquête onder de medewerkers van het AD een betrouwbaarheid van 85% realiseert, is het belangrijk de conclusies over de eerste hypothese met voorzichtigheid te interpreteren.

Om de online prestaties te verbeteren, is het essentieel dat de sportredactie van het AD bedrijfsdoelstellingen uitwerkt voor de eigen afdeling en 'succes' nader definieert. Om ervoor te zorgen dat de sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep, is het raadzaam dat het AD voornamelijk wedstrijdverslagen, (gratis) wedstrijdsamenvattingen en uitgeschreven interviews publiceert. De effectiviteit van de bedrijfsvoering stijgt wanneer de sportredactie het aantal sportberichten per dag halveert, dus van 50 berichten per dag naar 25, waarbij de resterende 25 berichten gefocust zijn op de content die de doelgroep wenst. Ook moet het sportkatern de publicatie van (premium)artikelen beter over de dag verspreiden, waardoor de online sportliefhebber op ieder moment van de dag (en dus ook in de avonduren) sport(nieuws) kan kijken/lezen.

Om de aanbevelingen te realiseren, is een implementatiestrategie opgesteld aan de hand van de Social Media ROI Pyramid van Owyang en op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek. Dit hoofdstuk legt dummy's voor in de vorm van een online dashboard en een contentkalender, zodat de implementatie(s) visueel ondersteund zijn. Presentaties, vergaderingen, mails, content op de website, Facebook, Twitter en Instagram zijn ingezet om de implementatie(s) te communiceren. De kosten van de implementatie(s) bedragen 13.405,92 euro in het eerste jaar. Dit biedt de sportredactie onder andere handvatten voor het vaststellen van meetbare bedrijfsdoelstellingen, waardoor de effectiviteit van de bedrijfsvoering stijgt. Ook weet AD Sport middels deze implementatie(s) hoe zij in moet spelen op de wensen van de doelgroep, zodat de online betrokkenheid toeneemt.

Inhoudsopgave

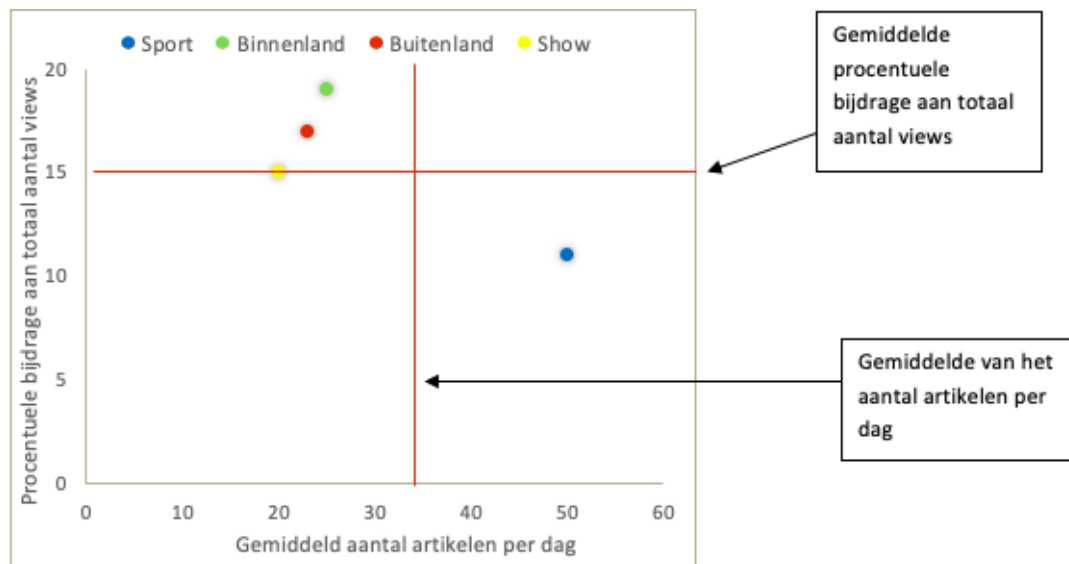
Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
1. Probleemformulering.....	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Probleemstelling.....	7
1.3 Doelstelling.....	8
1.4 Deelvragen.....	9
1.5 Doelgroep.....	10
1.6 Beperkingen.....	10
2. Situatieschets.....	12
2.1 AD Sport binnen DPG Media.....	12
2.2 Contentstrategie AD Sport.....	13
2.3 Concurrenten.....	14
2.4 Conclusie.....	17
3. Theoretisch kader.....	18
3.1 Procesoptimalisatie.....	18
3.2 Online aandacht.....	19
3.3 Conceptueel model.....	21
3.4 Hypotheses.....	22
4. Methodologie.....	24
4.1 Methoden.....	24
4.2 Datacollectie.....	25
4.3 Operationalisatie.....	27
5. Resultaten.....	30
5.1 Verkregen respons.....	30
5.2 Resultaten per deelvraag.....	30
5.3 Resultaten per hypothese.....	33
6. Conclusies.....	37
6.1 Geen bedrijfsdoel, geen implementatie.....	37
6.2 Afstand tussen AD Sport en haar doelgroep.....	37
7. Aanbevelingen.....	39
7.1 Online meetproces.....	39
7.2 Online betrokkenheid.....	40
7.3 Vervolgonderzoek.....	41
8. Implementatie.....	42
8.1 Online dashboard.....	42
8.2 Contentkalender.....	44
Literatuurlijst.....	46

1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft hoe de sportredactie van het Algemeen Dagblad (AD) het bereik van haar berichten kan vergroten. De reden voor dit onderzoek is dat de sportredactie ongeveer 50 artikelen per dag publiceert, waarvan maar ongeveer de helft aanslaat bij de doelgroep. Het gemiddelde aantal views per artikel ligt daarmee voor 'sport' ruim onder andere afdelingen binnen het AD. Om de onderscheidende positie op het gebied van sport te behouden, wil het AD de online contentstrategie aanpassen. De probleemstelling luidt daarom als volgt: 'Hoe zorgt het AD ervoor dat haar online sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep?' De doelstelling van dit onderzoek is: 'Inzicht geven in welke online contentstrategie ervoor zorgt dat de gepubliceerde sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep, teneinde een optimalisatieplan aan te leveren als houvast voor een verbeterde online contentstrategie.' Het onderzoek heeft met twee doelgroepen te maken: sportliefhebbers vanaf 20 jaar en medewerkers die zich bezighouden met de online inspanningen van het AD.

1.1 Aanleiding

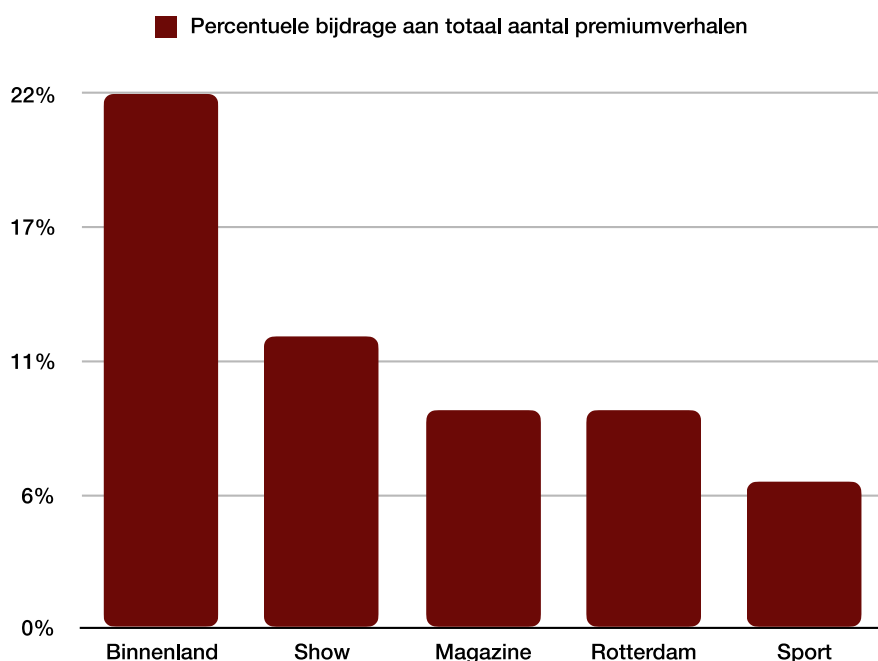
De sportredactie van het AD is verantwoordelijk voor zowel de inhoud van de printoplage van AD Sportwereld, als voor de inhoud van het online sportkatern van AD.nl. Deze scriptie richt zich op het online sportkatern van AD.nl. Dagelijks publiceert de sportredactie ongeveer 50 online artikelen. Daarmee is zij verantwoordelijk voor de meeste publicaties per dag binnen het AD. De sportredactie scoort met haar artikelen echter een matig gemiddeld aantal views binnen AD.nl, namelijk 11 procent van het totaal aantal views. Dit percentage is beduidend lager dan dat van de andere drie grote redacties van het AD (zie figuur 1). Hieruit blijkt dat een ruim deel van de sportonderwerpen niet aanslaat bij de doelgroep.



Figuur 1. Sport weet met haar hoge aantal artikelen geen gemiddeld hoog percentage views te genereren (AD, 2020)

De belangrijkste doelstellingen die het AD heeft opgesteld voor 2020 hebben betrekking op het verhogen van het aantal gebruikers op de website en van het aantal digitale abonnees. Het AD streeft ernaar om het aantal gebruikers van de website van 2,9 miljoen in januari 2020 naar 3,5 miljoen in december 2020 te verhogen. Daarnaast wil het AD dat het aantal digitale abonnees van 20.000 in januari 2020 naar 36.000 in december 2020 stijgt (AD, 2020). Ook daarom is het noodzakelijk dat de sportredactie haar contentstrategie aanpast, zodat zij een grotere bijdrage kan leveren aan de overkoepelende doelstellingen.

Het AD publiceert naast de gratis artikelen ook 'premiumverhalen'. Deze verhalen zijn beschikbaar voor abonnees en voor lezers die een maandelijks bedrag betalen om toegang te krijgen tot de premiumverhalen. Deze 'premiumstrategie' dient als inkomstenbron voor het AD. Het sportkatern draagt ongeveer 6 procent bij aan het totaal aantal premiumverhalen van AD.nl (zie figuur 2). Andere grote redacties binnen het AD verschaffen een aantoonbaar hoger percentage. Hieruit blijkt dat de sportredactie er ook niet in slaagt om doeltreffend te zijn met haar premiumverhalen.



Figuur 2. De bijdrage die sport levert aan het totaal aantal premiumverhalen is maar 6 procent (AD, 2020)

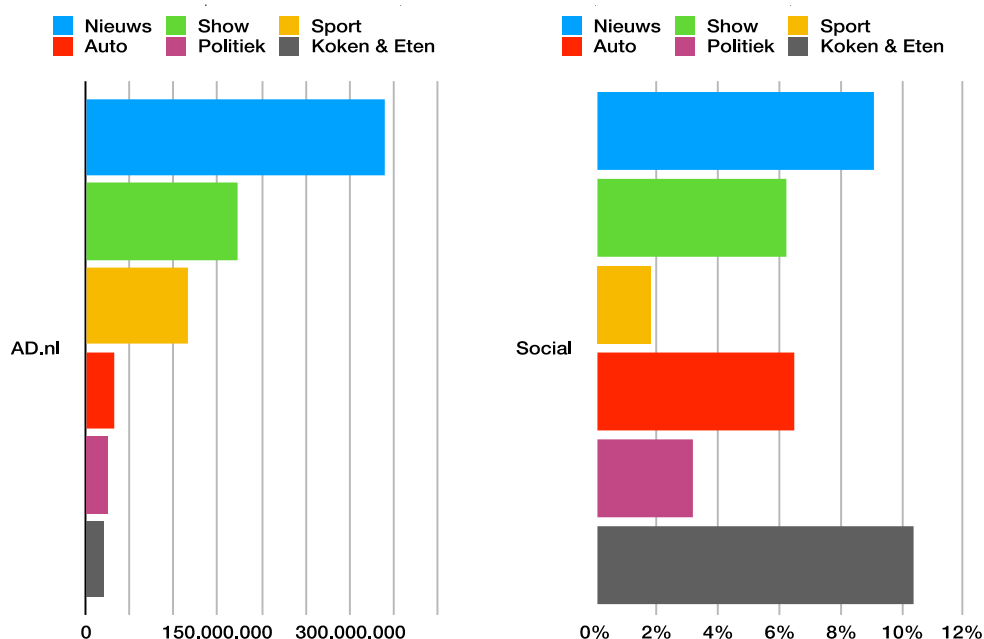
De huidige online contentstrategie van AD Sport lijkt dus nogal op een schot hagel: de redactie scoort wel, maar niet bepaald efficiënt. Daarmee is de sportredactie niet alleen aantoonbaar minder doelmatig dan andere redacties, maar de gebrekkige trefzekerheid roept ook de vraag op of de sportredactie nog wel voldoende gevoel heeft bij de doelgroep.

1.2 Probleemstelling

Uit de aanleiding blijkt dat de sportredactie van het AD kampt met een effectiviteitsprobleem, waarbij een ruim deel van de gepubliceerde sportonderwerpen niet aanslaat bij de doelgroep. Momenteel publiceert het sportkatern ongeveer 50 artikelen per dag en volgens de Chef Sport doen zij dat op basis van 'onderbuikgevoel' (Van Duyl, persoonlijke communicatie, 11 februari 2020). In de aanleiding is te zien dat de sportredactie met die strategie niet bepaald goed scoort. Dit heeft mogelijk te maken met de hoeveelheid berichten die zij per dag plaatst. Een doeltreffende online contentstrategie ontbreekt dus. Een andere eventuele oorzaak is te herleiden naar het gebruik van social media door AD Sportwereld.

De sportredactie van het AD zet haar social-mediakanalen in om meer views te realiseren op haar artikelen. Dit doet zij door een aantal artikelen die op de website staan, ook op Facebook en Twitter te plaatsen.

De huidige werkwijze rondom social media werpt echter nog niet haar vruchten af. In figuur 3 is te zien dat van alle views van AD.nl slechts 1,8 procent afkomstig is van social-mediakanalen van AD Sportwereld. Hiermee is 'sport' verantwoordelijk voor het laagste percentage bezoekers dat via social-mediakanalen de site van het AD bezoekt.



Figuur 3. De social-mediakanalen van sport gidsen opvallend weinig bezoekers naar AD.nl (AD, 2020)

Dit betekent dat de andere redacties binnen het AD de social-mediakanalen beter inzetten dan de sportredactie, wat wellicht ten grondslag ligt aan het lage percentage views dat 'sport' genereert met haar artikelen. Een aangepaste online contentstrategie moet ervoor zorgen dat de sportredactie het gevoel weer terugkrijgt bij de doelgroep, zodat de artikelen beter scoren en daarmee de effectiviteit van zowel de werkwijze als de content toeneemt.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt daarom:

Hoe zorgt het AD ervoor dat de sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep?

1.3 Doelstelling

Zoals in de aanleiding beschreven, verschaffen de online sportonderwerpen van het AD minder views dan de andere drie grote redacties binnen het AD. Het doel van het sportkatern van het AD is daarom primair om het proces te optimaliseren, waardoor de effectiviteit van de werkwijze toeneemt en het aantal views stijgt. Zo wil het AD ervoor zorgen dat de doelgroep niet voor een alternatief kiest en het zelf de onderscheidende positie op het gebied van sport behoudt.

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Inzicht geven in welke online contentstrategie ervoor zorgt dat de gepubliceerde sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep, teneinde een optimalisatieplan aan te leveren als houvast voor een verbeterde online contentstrategie.

Verhoeven (2017) definieert het begrip contentstrategie als: het gestructureerde proces van het bedenken, creëren en distribueren van betekenisvolle content. De content heeft als doel om specifieke publieksgroepen te bereiken en daarmee bij te dragen aan de realisering van de missie en doelstellingen van een organisatie (Verhoeven, 2017). Het optimaliseren van de online contentstrategie is dus noodzakelijk voor zowel het AD als voor de sportredactie. Om erachter te komen wat de online sportliefhebber wil zien, test dit onderzoek bij hen wat de wensen zijn omtrent sportcontent. Aangezien de sportredactie relatief weinig views genereert met haar artikelen, is het ook relevant om te testen of er sprake is van een trend van welke artikelen goed scoren en welke niet.

De resultaten en conclusies vormen de bron van het optimalisatieplan voor dit probleem. De aanbevelingen en het implementatieplan die hieruit volgen, geven richtlijnen over welke online contentstrategie het AD moet hanteren en geven advies voor eventueel vervolgonderzoek. Dit moet ervoor zorgen dat de online sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep, zodat de sportredactie effectiever werkt en tegelijkertijd dus een grotere bijdrage levert aan de overkoepelende bedrijfsdoelstellingen.

1.4 Deelvragen

De probleemstelling van dit onderzoek is opgesplitst in drie deelvragen:

1. *Wat vraagt de doelgroep op het gebied van online sportcontent?*

Het is essentieel voor dit onderzoek om te achterhalen wat de doelgroep wil zien op het gebied van sportcontent. Deze vraagstelling komt terug in de enquête die de respondenten invullen. Aan de hand van de antwoorden is te zien of de gewenste sportonderwerpen aansluiten bij de onderwerpen die het AD momenteel publiceert. Ook de vorm van sportcontent komt aan bod in de enquête om deze deelvraag te beantwoorden. Om ervoor te zorgen dat de sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep, is het antwoord op deze deelvraag onmisbaar.

2. *Wat doet de sportredactie van het AD?*

Om onderzoek te kunnen doen naar het verbeteren van de huidige online contentstrategie is het essentieel om te weten wat het AD nu doet. Interne statistieken geven inzicht in welke sportonderwerpen het AD publiceert en hoeveel artikelen er per dag online komen. Door met medewerkers te praten, ontstaat een beeld van hoe de huidige strategie eruit ziet. Een redactievergelijking laat zien hoe AD Sport zich verhoudt ten opzichte van de andere redacties binnen het AD. Ook is deze deelvraag nuttig om te achterhalen hoe de sportredactie van het AD het aantal views structureel kan laten stijgen. Door wekelijks de best gelezen artikelen naast elkaar te leggen, kan het AD inzicht krijgen in welke artikelen normaliter goed scoren en welke artikelen wellicht 'overbodig' zijn. Zo komt het AD erachter wat voor soort verhalen/artikelen aanslaan bij de doelgroep, los van de sportonderwerpen. De social-mediastrategie van het AD maakt ook onderdeel uit van deze deelvraag. Door de social-mediaprestaties te vergelijken met die van de andere redacties van het AD, is te zien waar de sportredactie (eventuele) kansen laat liggen.

3. *Wat doen de concurrenten?*

Om een beeld te krijgen van wat de concurrenten doen en hoe zij dat doen, is een concurrentieanalyse essentieel. Zo kan het AD haar werkwijze vergelijken met die van de concurrent. Wat voor sportonderwerpen publiceren de concurrenten en op welk moment? Ook het social-mediagebruik van de concurrenten is relevant om mee te nemen voor dit onderzoek. Het aantal volgers dat de concurrent heeft op Twitter en Facebook in vergelijking tot het AD, de content die te vinden is op social media en de interactie met de doelgroep. Het aantal abonnees en de online prestaties van de concurrentie komen ook aan bod bij deze deelvraag.

1.5 Doelgroep

Dit onderzoek richt zich op twee specifieke doelgroepen. De eerste doelgroep is gelijk aan de organisatiedoelgroep en bestaat uit sportliefhebbers vanaf 20 jaar. De tweede doelgroep bestaat uit medewerkers van het AD die zich bezighouden met de online inspanningen. Wanneer de gepubliceerde sportonderwerpen beter aanslaan bij de online sportliefhebber, stijgt het aantal views. De leeftijdscategorie van die doelgroep zorgt momenteel voor het hoogste aantal views binnen het AD, dus deze groep is in eerste instantie het makkelijkst te bereiken met gratis content.

februari 2020				
			Base doelgroep	Resultaattypen
Device	Titels	Doelgroepen	Bereik%	Pageviews (000)
Totaal devices	AD	Totaal 6+	43,8	561.673
		6-12 jaar	4,9	748
		13-19 jaar	33,2	13.480
		20-34 jaar	52,1	113.166
		35-49 jaar	56,9	185.949
		50-64 jaar	48,4	134.364
		65 jaar en ouder	36,7	113.965

Figuur 4. De doelgroep vanaf 20 jaar genereert de meeste pageviews op AD.nl (AD, 2020)

Vervolgens is het cruciaal dat de betaalde sportverhalen overeenkomen met de wensen van de doelgroep, waardoor zij een abonnement afsluit om die verhalen te kunnen lezen. Zo brengt de sportredactie een hoger aantal views teweeg en levert zij een grotere bijdrage aan de inkomsten die het AD genereert via premiumverhalen. Het primaire kenmerk van deze doelgroep is dat die online sportliefhebbers betreft. Een online sportliefhebber is iemand die één of meerdere keren per week sport(nieuws) volgt via media. Meer dan de helft van de bevolking (57 procent) volgt meerdere keren per week sport via media (VTO & SCP, 2018). Zowel mannen als vrouwen behoren tot de doelgroep en het is niet relevant of hij/zij abonnee is. In een later stadium wil het AD het aantal premiumabonnees laten stijgen, maar dat is niet de hoofdprioriteit van dit onderzoek. Alle nationaliteiten behoren tot de doelgroep, omdat de lezer de artikelen kan vertalen.

De tweede doelgroep, medewerkers tussen de 24 en 50 jaar oud die zich bezighouden met de online inspanningen van het AD, moet ervoor zorgen dat het onderzoek inzicht krijgt in hoe het AD de online inspanningen meet en bepaalt. Daarnaast is de mening van deze doelgroep ten aanzien van de manier waarop het AD omgaat met de metingen belangrijk om een beeld te krijgen van de huidige meetstrategie. Aangezien de eerste doelgroep hier geen antwoorden op kan geven, is gekozen voor twee onderzoeksdoelgroepen. Deze doelgroep bestaat uit mannen en vrouwen die voor zowel de landelijke als voor de regionale redacties werken.

1.6 Beperkingen

Deze paragraaf beschrijft de beperkingen die van invloed zijn op de uitvoering van het onderzoek en op de te verwachte resultaten. Het onderzoek dient rekening te houden met de gevolgen die deze beperkingen met zich mee (kunnen) brengen.

De duur van dit onderzoek is vier maanden. Deze korte periode zorgt ervoor dat de uitvoering van het onderzoek beperkt is. Daarnaast is door de korte periode slechts een deel van beide doelgroepen benaderd, waardoor een representatieve steekproef ervoor moest zorgen dat het onderzoek betrouwbaar is.

De concurrenten wilden geen interne cijfers en statistieken delen, waardoor bepaalde gegevens ontbreken die relevant kunnen zijn voor het onderzoek. Daarnaast zorgen momentopnames ervoor dat bepaalde interne cijfers niet geheel betrouwbaar zijn, omdat artikelen tijdloos zijn. Het aantal views van een artikel kan daardoor op twee meetmomenten een compleet ander getal zijn. Het onderzoek dient hier rekening mee te houden.

De regering heeft op donderdag 12 maart 2020 maatregelen getroffen wat betreft het coronavirus. Deze maatregelen hebben ook impact op dit onderzoek. Alle hogescholen zijn dicht tot 15 juni 2020, er mogen geen fysieke afspraken plaatsvinden met afstudeerbegeleiders/bedrijfsbegeleiders en iedereen moet vanuit huis werken. Dit zorgt ervoor dat het afstudeertraject met barrières te maken heeft. Aangezien het onderzoek op digitale wijze gegevens moet verzamelen over de organisatie, komt de afhankelijke positie hierbij kijken. Het onderzoek is namelijk afhankelijk van de respons van derden.

Voor de sportredactie van het AD brengt het coronavirus eveneens gevolgen met zich mee. Alle sportevenementen zijn verboden tot en met 1 september 2020. Dit betekent dat het schrijven over sport ook grotendeels stil komt te liggen. De gepubliceerde sportonderwerpen en de daarbij horende cijfers (aantal publicaties en aantal views) van de periode tot en met de deadline van dit onderzoek, 2 juni 2020, zijn dus niet representatief en dit heeft alles te maken met de uitbraak van het coronavirus. Deze uitzonderlijke situatie heeft ook invloed op de uitvoering van het onderzoek. Tot en met 1 juni 2020 is het niet toegestaan om stage te lopen vanuit het stagebedrijf. Zoals aangegeven, is de deadline van dit onderzoek 2 juni 2020. Dit betekent dat het onderzoek rekening moet houden met buitengewone omstandigheden. Persoonlijke communicatie vindt digitaal plaats en voor interne informatie is het onderzoek afhankelijk van de respons op mails, telefonische gesprekken of online vergaderingen. Daarnaast vervallen vanwege het coronavirus logischerwijs de bezoeken aan (sportevenementen) en is de interne situatie minder goed te beoordelen.

2. Situatieschets

De voornaamste factoren die de sportredactie van het AD beïnvloeden, zijn: de organisatorische verhoudingen binnen het AD, de huidige contentstrategie en online en offline concurrenten. De twee grootste concurrenten van het AD op het gebied van online (sport)nieuws, NU.nl en NOS.nl, publiceren gratis content en hebben daarmee automatisch een voorsprong. Een concurrentieanalyse laat zien dat NOS Sport ook meer likes genereert via social media, terwijl zij minder berichten plaatst dan AD Sportwereld. Dit betekent dat de werkwijze van NOS Sport effectiever is dan die van AD Sport.

2.1 AD Sport binnen DPG Media

Om een beeld te schetsen van de organisatorische indeling van het AD en de verhoudingen tussen de redacties binnen het AD, is deze paragraaf verdeeld in sub paragrafen.

Onder DPG Media vallen in Nederland momenteel 13 nieuwsmerken, waaronder het AD, de Volkskrant en Trouw (DPG Media, z.d.). Met een kleine 400.000.000 views per jaar is het AD met afstand het grootste nieuwsmerk van DPG Media (zie figuur 5).

Titel	Totaal aantal views
PZC	11.745.448
Tubantia	27.639.130
BD	44.654.229
AD	386.738.398
ED	41.357.179
Parool	32.673.197
BNDDeStem	41.198.604
de Stentor	210.438.435
De Gelderlander	92.067.897
Trouw	22.674.373
De Morgen	44.963.761
Humo	6.639.042
Volkskrant	87.457.096
TOTAAL	1.050.246.789

Figuur 5. Het AD is het pareltje van DPG Media (De Persgroep, 2018)

Het AD beschikt over 900 redacteuren en is daarmee één van de grootste journalistieke organisaties van Nederland (Nijenhuis, 2019). Naast de landelijke papieren krant heeft het AD ook zeven regionale titels, namelijk AD Rotterdams Dagblad, AD Haagsche Courant, AD Utrechts Nieuwsblad, AD Amersfoortse Courant, AD Groene Hart, AD De Dordtenaar en AD Rivierenland. Iedere editie bedraagt een 'gepersonaliseerde' AD Sportwereld. In de landelijke oplage staat logischerwijs het landelijke sportnieuws van de dag en in de regionale oplages kunnen abonnees het landelijke én regionale sportnieuws lezen. Ook digitaal is het AD te raadplegen. Via AD.nl kunnen bezoekers het laatste regionale, landelijke en wereldwijde nieuws lezen. Verder heeft het AD een nieuwsapp waar de nadruk op nieuws, sport, entertainment en video's ligt. Voor de abonnees is AD Digitale krant ontwikkeld: de papieren krant, maar dan op een beeldscherm.

Onderling proberen de redacties van het AD elkaar te helpen als het gaat om nieuwsberichten die voorbij komen. De werknemers maken intensief gebruik van het online communicatieprogramma 'Slack' om elkaar tips te geven over de publicatie van artikelen of om elkaar te wijzen op potentiële nieuwsverhalen en (eventuele) taalfouten. Daarnaast gebruiken de redacties Slack voor het houden van brainstormsessies (Slack, z.d.). Volgens de Online chef halen de redacties nog zelden hun voordeel uit de online samenwerking (Van Zessen, persoonlijke communicatie, 20 februari 2020). Desondanks zijn de werknemers die verantwoordelijk zijn voor alle data binnen het AD in januari jl. begonnen met het opstellen van wekelijkse rapportages. Elke redactie ontvangt via de mail een weekoverzicht waarin te zien is welke (premium)verhalen, liveblogs en video's het best scoorden op basis van views. Met deze inzichten willen de 'online sporenzoekers van het AD' de redacties laten zien welke onderwerpen goed scoren en welke wellicht overbodig zijn (Van Zessen, persoonlijke communicatie, 24 februari 2020).

Het is voor dit onderzoek relevant om de organisatorische verhoudingen uiteen te zetten, omdat de nieuwsmerken die onder hetzelfde moederbedrijf vallen geen primaire concurrenten zijn. Dit is goed om te weten in aanloop naar de concurrentieanalyse. Een redactieanalyse is handig om de onderlinge relatie tussen de werknemers te schetsen en daardoor te zien waar de sportredactie (wellicht) kansen laat liggen.

2.2 Contentstrategie AD Sport

Zoals in de aanleiding beschreven, publiceert het sportkatern 50 artikelen per dag (Van Duyl, persoonlijke communicatie, 11 februari 2020). Uit eerder onderzoek is gebleken dat AD Sport lezers voornamelijk behoefte hebben aan nieuws over voetbal, schaatsen en formule 1 (AD, 2018). In figuur 6 is te zien hoe groot de behoefte aan ander sportnieuws is. De sportredactie baseert haar artikelen grotendeels op de verhoudingen uit onderstaande figuur.



Figuur 6. Welke sporten volgen de AD lezers? (AD, 2018)

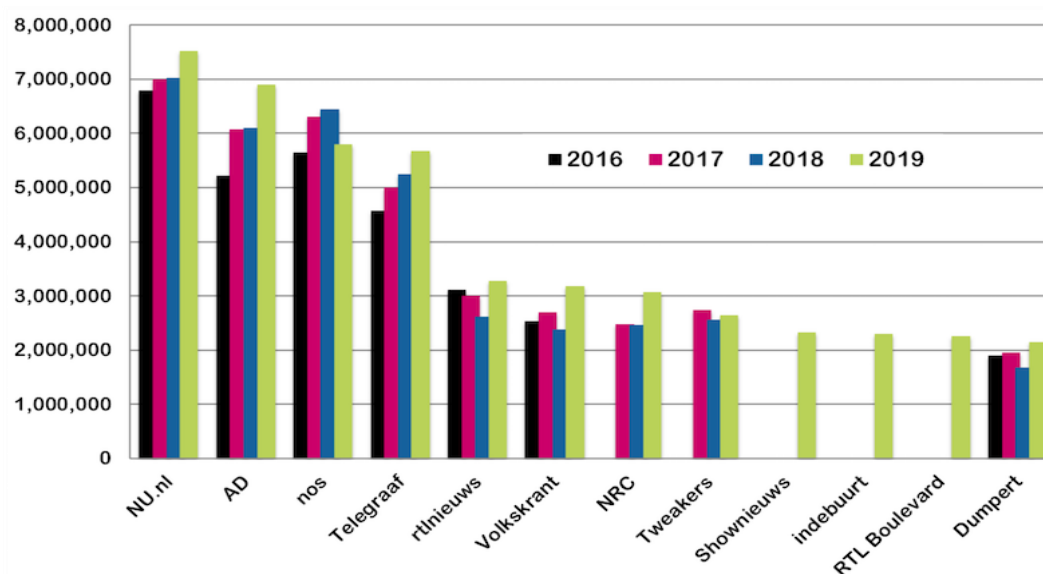
De website en de app van het AD bevatten twee soorten artikelen: verhalen die gratis toegankelijk zijn en verhalen met een premiumlabel. Het snelle nieuws, dat ook op andere nieuwssites beschikbaar is, komt niet achter een betaalmuur te staan. De artikelen die in de krant verschijnen of waar onderzoeksjournalistiek achter zit, krijgen het premiumlabel.

Momenteel publiceert het AD haar premiumverhalen voornamelijk tussen 06:00 en 08:00 uur 's ochtends en rond 15:00 uur 's middags (Van Zessen, persoonlijke communicatie, 11 februari 2020). Online bezoekers kunnen drie premiumverhalen per maand gratis lezen, abonnees hebben onbeperkt toegang tot alle verhalen (Nijenhuis, 2019). Volgens de 'premiumstrategie' moeten acht artikelen op de homepage een premiumlabel hebben, zodat het AD de (potentiële) premiumabonnees op ieder moment van de dag bedient. Volgens de online chef van het AD is het van belang dat er meer kopentesten plaatsvinden (hoeveelheid clicks op verschillende 'koppen' van een artikel meten) en dat de online vormgeving mooier is dan bij gratis artikelen (Van Zessen, persoonlijke communicatie, 19 februari 2020). Om deze handelingen te realiseren, gebruikt het AD het online platform SmartOcto (SmartOcto, z.d.). Alle AD-redacties hanteren deze werkwijze, omdat de premiumstrategie een belangrijke inkomstenbron is voor de organisatie. Aangezien AD Sport ervoor moet zorgen dat haar (premium)verhalen beter aanslaan bij de doelgroep, is het relevant om het idee achter de premiumstrategie te benoemen in dit onderzoek.

Dit onderzoek betreft het verbeteren van de online contentstrategie van AD Sport, waarbij het essentieel is om de huidige contentstrategie in kaart te brengen.

2.3 Concurrenten

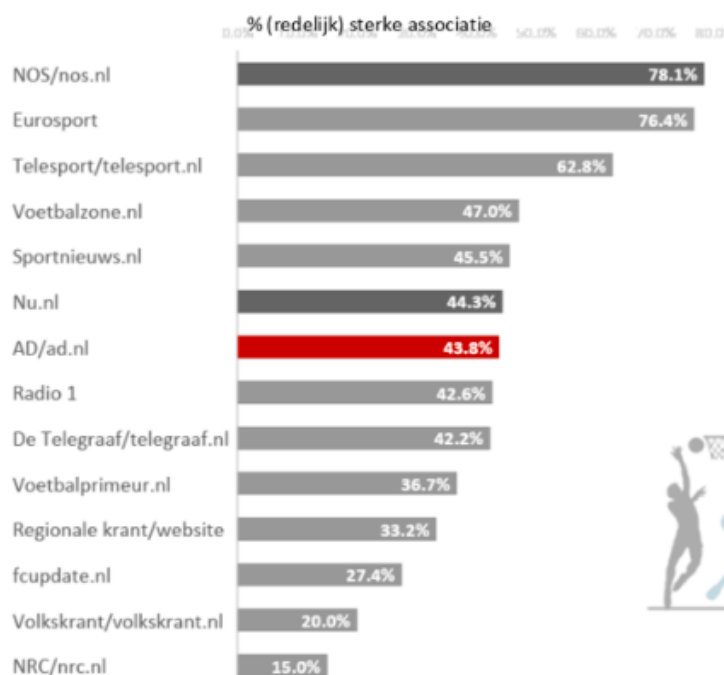
De grootste online concurrenten van AD.nl zijn NU.nl en NOS.nl (zie figuur 7). Met een gemiddelde van 7.500.000 unieke bezoekers per maand bekroont NU.nl zich als grootste online nieuwsmedium van Nederland. Anders dan NU en NOS, die gratis nieuws publiceren, plaatst het AD ook betaalde verhalen.



Figuur 7. NU.nl gaat voorop in de online mediastrijd (VINEX/NOBO, 2019)

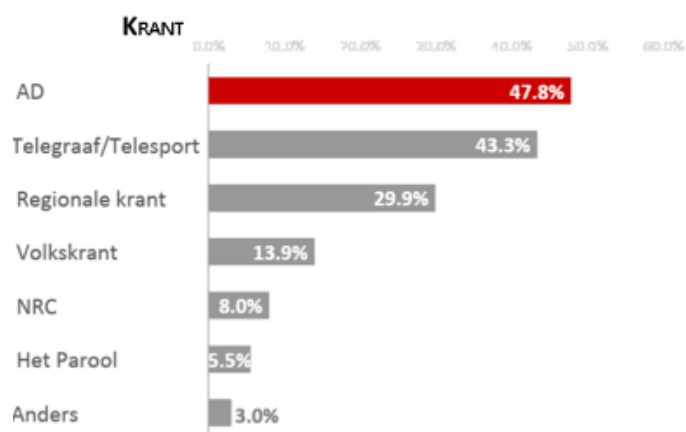
Een opvallend gegeven is dat mediabedrijf Sanoma per 1 mei 2020 deel uitmaakt van DPG Media (Rogmans, 2020). Dit betekent dat NU.nl en AD.nl vanaf dat moment naast elkaar voortbestaan. Het doel is om online nummer één en twee op de markt te zijn. NU.nl blijft gratis, maar er komen wel betaalde artikelen uit andere DPG-titels op de website. Volgens DPG-topman Roddenhof (2020) blijven de andere Sanoma-titels ook bestaan. DPG Media wil met deze overname voornamelijk investeren in de digitalisering van de magazines, omdat die digitaal achterlopen. Verder gaf Roddenhof (2020) aan dat met de verwerving van Sanoma een mediabedrijf ontstaat met een jaarlijkse omzet van 1,9 miljard euro en een winst van 300 miljoen euro. De focus ligt vooral op het doorgroeien van bereik, gebruik en omzet (Roddenhof, 2020).

Op het gebied van sportassociatie is NOS.nl de grootste concurrent, gevolgd door NU.nl. Uit een kwantitatief onderzoek (AD, 2018) is gebleken dat de respondenten vaker NOS.nl en NU.nl raadplegen voor sportnieuws dan AD.nl (zie figuur 8).



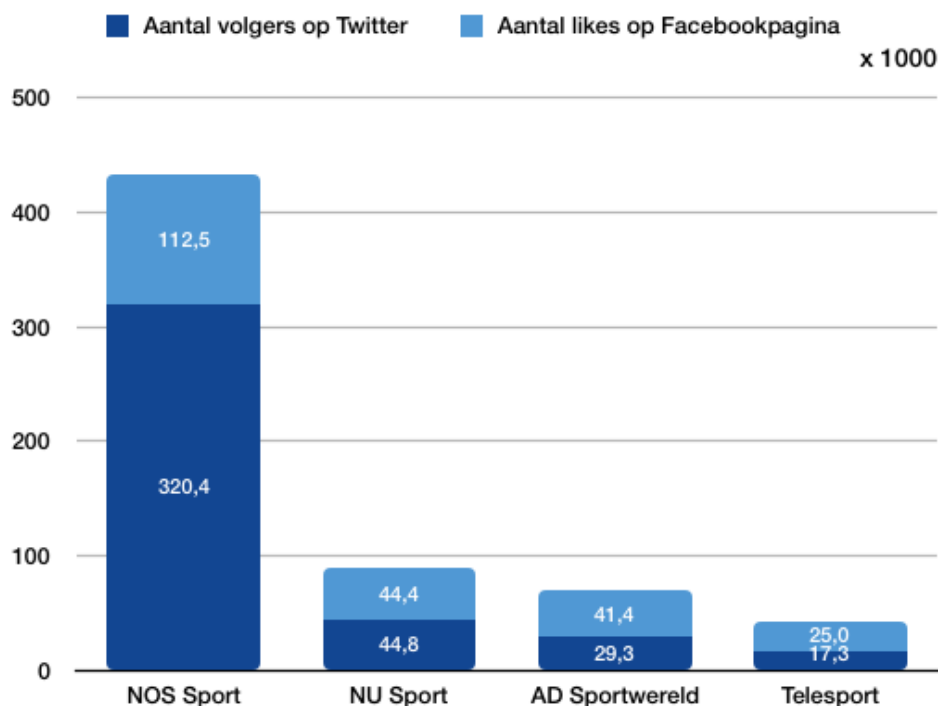
Figuur 8. AD.nl roept geen onbetwiste associatie met sport op (AD, 2018)

Met de sportoplage 'Telesport' concurreert de Telegraaf met AD Sportwereld. Binnen de offlinewereld zijn de Telegraaf en het AD de grootste kranten. In figuur 8 is te zien dat Telesport.nl vaker is geassocieerd met sportnieuws dan AD.nl. Uit datzelfde onderzoek (AD, 2018) blijkt dat respondenten voor offline sportnieuws wel sneller het AD lezen dan de Telegraaf (zie figuur 9).



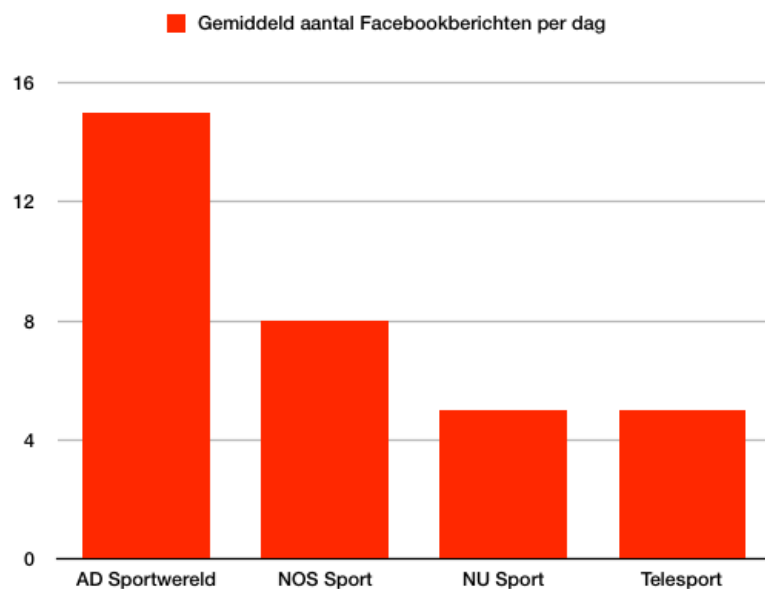
Figuur 9. AD is koploper als het gaat om de relatie tussen sportnieuws en offline media (AD, 2018)

In figuur 10 is de online betrokkenheid op Twitter en Facebook te zien van de grootste vier Nederlandse online sportmedia. Het sportkatern van de NOS heeft met afstand de grootste aanhang op het gebied van social media.



Figuur 10. NOS Sport is alleenheerser op het gebied van social media (bron: auteur, 2020)

Opvallend is dat AD Sport gemiddeld 15 Facebookberichten per dag plaatst, wat bijna twee keer zo veel is als NOS Sport (zie figuur 11). Kennelijk heeft NOS Sport een effectievere social-mediastrategie of de berichten die ze plaatsen slaan überhaupt beter aan bij de doelgroep. De sportredactie van het AD moet de inzet van de social-mediakanalen in ieder geval ook meenemen in de optimalisatie van de online contentstrategie.



Figuur 11. De social-mediastrategie van AD Sport is alles behalve effectief (bron: auteur, 2020)

Een concurrentieanalyse is relevant om de positie van het AD in kaart te brengen ten opzichte van haar concurrenten. Het peilen van de associatie met sport is essentieel voor dit onderzoek, omdat er zo een nauwkeuriger beeld ontstaat van de onderlinge verhoudingen in de online en offline sportwereld.

2.4 Conclusie

Op het gebied van concurrentie is het opvallend dat de gehele website van AD.nl alleen NU.nl voor zich heeft als het gaat om het aantal unieke bezoekers per maand, maar afgebakend op het sportkatern scoren NOS.nl, Telesport.nl en NU.nl beter dan AD Sport. Binnen de offline nieuwswereld is het AD wel de meest gebruikte krant voor sportnieuws en laat het Telesport achter zich. Aangezien online steeds belangrijker is en offline steeds verder wegzakt, kan het AD niet teren op deze 'voorsprong'. Op het gebied van social media mag NOS Sport zich tot absolute nummer één bekronen. Het sportkatern van het AD zet social media daarentegen alles behalve effectief in. Uit de concurrentieanalyse blijkt namelijk dat de aanhang van NOS Sport op Twitter en Facebook bestaat uit bijna 450 duizend volgers. AD Sport komt met Facebook en Twitter niet verder dan 70 duizend volgers. Opvallend is dat NOS Sport dagelijks gemiddeld acht berichten op Facebook plaatst en AD Sportwereld 15. Ook voor de social-mediastrategie geldt dus dat AD Sport de plank mislaat als het gaat om effectiviteit. Verder is het voor de probleemstelling van dit onderzoek essentieel om te kijken welke sportonderwerpen van het AD aanslaan bij de doelgroep en welke niet. Ook is het van belang om te kijken hoe concurrenten werken en of het AD daar iets van kan leren. Het AD beschikt met zeven regionale titels en een landelijke oplage over een ruim nieuwsaanbod. Met regionaal, landelijk en wereldwijd (sport)nieuws is het belangrijk dat de sportonderwerpen op de juiste wijze in de krant of op de website verschijnen, zodat de verhalen aanslaan bij de doelgroep en het aantal views stijgt. Momenteel kan het AD nog niet spreken van een efficiënte online bedrijfsvoering op het gebied van sport. Door te kijken naar de werkwijze van de concurrentie, ziet de sportredactie wellicht hoe zij de afstand met de top en de doelgroep kan verkleinen.

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen over contentoptimalisatie en het vergroten van online betrokkenheid betreft theorie over procesoptimalisatie en online aandacht. Theorieën van onder andere Abell (1980), Kano (1984), Ohno (1988), Camp (1989), Hammer (1990), Kaplan en Haenlein (2010), Owyang (2010), Berger en Milkman (2012) en Li en Solis (2013) zijn met elkaar vergeleken op overeenkomsten en verschillen. De gekozen centrale theorie is de 'Social Media ROI Pyramid' van Owyang (2010), omdat het meten van online succes een belangrijke factor is in de zoektocht naar een verbeterde online strategie. Deze theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door bedrijfsdoelstellingen vast te stellen en die te koppelen aan metriecken en beter in te spelen op de wensen van de doelgroep. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Procesoptimalisatie

Dit onderzoek richt zich op de verstandhouding tussen online content en de doelgroep. Het doel daarvan is het vinden van een online contentstrategie die ervoor zorgt dat de content beter aanslaat bij de doelgroep. Aangezien het creëren van content deel uitmaakt van het algemene proces van het AD, moet tijdens de optimalisatie van de contentstrategie, ook het proces optimaliseren. Literatuur over procesoptimalisatie biedt verschillende inzichten van onderzoekers.

"Data! Data! Data!" he cried impatiently. "I can't make bricks without clay."

Sherlock Holmes, *The Adventure of the Copper Beeches*, 1892.

Metten is weten. Aangezien het gebruik van online media de afgelopen jaren aanzienlijk is gestegen, is het meten van online prestaties een groeiende prioriteit voor organisaties (Clark, Abela, & Ambler, 2006). Volgens Camp (1989) is benchmarking een geschikte meetmethode. Hij definieert benchmarking in zijn boek als: het onderzoeken van bedrijfsprocessen en prestatiegegevens van verwante organisaties en die vergelijken met de eigen processen en prestaties (Camp, 1989). Hammer (1990) vindt 'procesdenken' een onmisbare schakel bij procesoptimalisatie. Van taakgerichtheid naar procesgerichtheid om vervolgens de processen te elimineren die geen waarde creëren voor de klant. Zo verbeteren prestatie maatstaven als kosten, kwaliteit, efficiëntie en service (Hammer, 1990). Ohno (1988) sluit zich met het Toyota Production System (Lean Manufacturing) aan bij de theorie van Hammer en fungeert als toevoeging op de theorie van Camp. De managementfilosofie van Ohno richt zich op processen van andere organisaties en op de eliminatie van verspillingen om zo de proceskwaliteit continu te verbeteren (Ohno, 1988).

Deze drie theorieën beweren dat organisaties zich moeten focussen op het meten van bedrijfsprocessen, zowel intern als extern. Aan de hand van deze theorieën kan het AD erachter komen welke sportonderwerpen slecht scoren, om die vervolgens te verwijderen uit het proces. Ook krijgt het AD via deze theorieën een objectief beeld van de concurrentiepositie, zodat zij een voorbeeld kan nemen aan (efficiëntere) werkwijzen van andere organisaties. Een nadeel van deze theorieën is dat het verzamelen en analyseren van de gegevens tijdrovend en kostbaar is.

Als middel om het rendement van social media te meten, is Social Media Return on Investment (ROI) ontstaan. Om ervoor te zorgen dat social media een strategische functie bekleedt binnen een organisatie, moet zij social media metriecken koppelen aan zakelijke doelstellingen (Etlinger & Li, 2011). Owyang (2010) is van mening dat 'het verhogen van het aantal online fans en volgers' geen zakelijk doel is, maar wat een organisatie met de volgers doet, is dat wel. Hij verwerkte dit in zijn Social Media ROI Pyramid, waarin hij aangeeft welke online gegevens meetbaar zijn en voor wie die gegevens relevant zijn binnen een organisatie (Owyang, 2010).

Taylor (2009) beaamt dat het meten van de ROI een verbetering is ten opzichte van eerdere meetvormen. Vroeger baseerden meetkundigen zich op gegevens zoals bereik, frequentie en aantal clicks. Met het meten van de ROI is het relevanter om te weten hoe mensen betrokken zijn in plaats van of ze betrokken zijn. Taylor vergelijkt dit met het meten van de temperatuur met een thermometer in plaats van de voordeur te openen en te zeggen dat het warm of koud is (Taylor, 2009).

Owyang concludeert evenals Ohno (1988), Camp (1989) en Hammer (1990) dat een organisatie haar proces pas kan optimaliseren als in kaart is gebracht op welke gebieden de organisatie geen waarde/winst genereert. Anders dan Ohno, Camp en Hammer, die zich vooral richten op bedrijfsprocessen, focust de theorie van Owyang zich voornamelijk op social-mediaresultaten in relatie tot de bedrijfsdoelstellingen. Een nadeel van dit model is dat het meten van online communicatie moeilijk te voorspellen en te redeneren is.

3.2 Online aandacht

In een steeds veranderende digitale economie is het belangrijk om door middel van vernieuwde bedrijfsmodellen en technologieën effectief te positioneren en concurreren (Solis, 2016). De volgende stap in het optimalisatieproces, met als doel de online betrokkenheid vergroten, is erachter komen hoe een organisatie zich online moet positioneren en welke strategische keuzes daarbij horen. Ook is het essentieel om de wensen van de doelgroep na te gaan, omdat de sportonderwerpen uiteindelijk beter op hen aan moeten slaan.

De komst van internet heeft voor nieuwe kansen gezorgd op de krantentredacties als het gaat om positionering. Volgens Abell (1980) is een verandering opgetreden in de definitie van 'businessmodellen' met de opkomst van nieuwe technologieën, waardoor kranten een ander of aanvullend product kunnen aanbieden. Het model van Abell bestaat uit drie assen, namelijk klantgroepen, klantbehoeften en technologieën. De bedoeling is dat een organisatie erachter komt welke technologie zij moet inzetten om een behoefte van een klant te realiseren (Abell, 1980). Dit is relevant voor het AD, omdat zij op deze manier de gewenste sportonderwerpen via een (bij de doelgroep) geliefd medium kan publiceren. Daarmee zorgt het AD ervoor dat bepaalde sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep.

Anders dan Abell (1980), die naar drie factoren kijkt, focust Kano (1984) zich enkel op het nastreven van klantenverwachtingen. Volgens Kano bepaalt de klant namelijk het succes van een product of dienst. Hij onderscheidt de verwachtingen in basisfactoren, prestatiefactoren en WOW-factoren (Kano, 1984). De basisfactoren zijn factoren waar een product of dienst altijd aan moet voldoen. Wanneer de basisfactor ontbreekt, leidt dat tot ontevredenheid. Prestatiefactoren kunnen de tevredenheid van de klant zowel positief als negatief beïnvloeden. WOW-factoren zijn factoren waarmee een organisatie de klanttevredenheid kan verhogen. De afwezigheid van een WOW-factor heeft geen negatieve invloed op de tevredenheid (Tontini, 2007). Het model van Kano kan het AD helpen om te achterhalen wat de doelgroep minimaal verwacht op het gebied van online sportcontent en hoe zij extra punten kan scoren bij de doelgroep. Wanneer de sportredactie van het AD dit in kaart heeft gebracht, kan zij daarop inspelen met de publicatie van haar sportonderwerpen.

Online nieuwsmedia onderscheiden zich op een aantal gebieden van traditionele (offline) nieuwsmedia. Ze zijn namelijk interactief, toegankelijk en bevatten multimediale functies en hyperlinks (Dutta-Bergman, 2010). Zo definieerde Hoozevee (1997) multimedia als een eigenschap van een systeem waarin meerdere waarneembare beeld dragers, zoals spraak, muziek, tekst, afbeeldingen en video's op een gestructureerde manier zijn ingezet om iets aantrekkelijker te maken dan dat het daadwerkelijk is (Hoozevee, 1997). Flynn en Tetzlaff (1998) breidden die definitie nog wat uit, namelijk: het online aanbieden van informatie door middel van tekst, afbeeldingen, video en geluid, als een belangrijk kenmerk van het internet.

Door de inzet van multimedia ontstaat er een soort zintuiglijke verbinding tussen gebruikers en computers, waardoor een gebruiker de controle heeft over het tempo en de volgorde waarin hij/zij informatie tot zich neemt (Flynn & Tetzlaff, 1998). Het uiteenzetten van de functie van multimedia is van waarde voor de probleemstelling van dit onderzoek, want de mogelijkheden van multimedia hebben betrekking op het aantrekkelijk publiceren van online (sport)nieuws.

Interactiviteit kent verschillende definities. Heeter (1989) identificeert interactiviteit aan de hand van zes meetbare kenmerken, namelijk: diverse keuzemogelijkheden, informatiecontroles, interpersoonlijke communicatie, gebruikers moeten er structureel tijd aan besteden, gebruikers moeten reageren op de consument en het toevoegen van informatie moet gemakkelijk zijn. Interactie is een belangrijke factor bij het verhogen van online betrokkenheid (Heeter, 1989). King (1998) maakt onderscheid in de betekenis van interactiviteit. Enerzijds definieert hij interactiviteit als de beschrijving van het proces waarbij gebruikers controle krijgen over de volgorde waarin zij informatie zien. Anderzijds slaat de term volgens hem op de toename van de online interactie tussen consumenten en nieuwsproducenten, bijvoorbeeld in de vorm van feedback. Deze vorm van interactie is een onmisbare pion als het gaat om het verkrijgen van online aandacht (King, 1998). Aangezien dit onderzoek zich richt op het vinden van een online contentstrategie die ervoor zorgt dat de content beter aanslaat bij de doelgroep, is het goed om interactie mee te nemen in het literatuuronderzoek. Interactie is wellicht een aspect dat het AD kan toevoegen aan de contentstrategie.

Volgens Peng, Tham en Hao (1999) zijn kranten een ijzersterke informatiebron wat betreft online nieuws, omdat online kranten het mogelijk maken om betrouwbare verhalen te lezen die informerend zijn (Peng, Tham, & Hao, 1999). Hyperlinks zorgen er volgens Lee en So (2000) voor dat kranten niet fungeren als enkele informatiebron, maar als knooppunt van het gehele online informatienetwerk. Hierdoor stellen kranten de lezers in staat om verder te gaan dan het dagelijkse nieuws en andere informatieve sites te bezoeken. In tegenstelling tot de gedrukte kranten, kunnen online nieuwsmedia de hele dag door het laatste nieuws leveren (Lee & So, 2000). Met betrekking tot de probleemstelling van dit onderzoek is deze informatie relevant. Het sportkatern van het AD moet er namelijk achter komen op welke manier het online aandacht genereert bij de doelgroep. Literatuur over de functie van online kranten laat zien dat kranten een ijzersterke positie bemachtigen op het gebied van online nieuws. De sportredactie van het AD moet beter profiteren van die positie.

Daarop aansluitend kijken Kaplan en Haenlein (2010) naar de manier waarop een organisatie zich online moet gedragen om betrokkenheid te creëren bij de doelgroep. Zij geven aan dat een organisatie de online betrokkenheid kan verhogen door een online strategie te hanteren die aansluit op de wensen van de doelgroep (Kaplan & Haenlein, 2010). In de zoektocht naar een verbeterde contentstrategie biedt deze theorie handvatten die gericht zijn op de wensen van de doelgroep en de content die daarop aan moet sluiten. Kaplan en Haenlein treden daarmee enigszins in de voetsporen van Kano (1984), die met zijn theorie over strategische keuzes ook de focus legt op de verwachtingen van de klant. De theorie van Abell (1980) kent eveneens overeenkomsten met de denkwijze van Kaplan en Haenlein. Beide theorieën kijken namelijk naar de manier waarop een organisatie zich online moet gedragen, met in het achterhoofd de wensen van de doelgroep.

Deze theorieën zijn redelijk geschikt voor een onderzoek naar een verbeterde online contentstrategie, omdat de theorieën de focus leggen op de wensen van de doelgroep en op de online keuzes die een organisatie kan maken. Voor dit onderzoek is het echter ook van belang dat er metingen plaatsvinden om de succesfactoren van het AD te kunnen bepalen. Deze theorieën kunnen fungeren als hulpmiddel om achter de wensen van de bezoekers van het AD te komen en om inzicht te krijgen in welke aspecten bij online media komen kijken om op te vallen. Om de online metingen uit te kunnen voeren, is een proces georiënteerd model gewenst.

Berger en Milkman (2012) vroegen zich af waarom bepaalde content meer online aandacht krijgt dan andere content. Dit onderzochten zij vanuit psychologisch perspectief aan de hand van artikelen in de New York Times. De resultaten van het onderzoek gaven aan dat positieve content beter scoort dan negatieve content, maar de betekenis van negatief is daarentegen complex: artikelen die boosheid of angst oproepen, scoren namelijk goed, maar artikelen die verdriet oproepen niet. Ook keken zij naar hoe verrassend, interessant of actueel de content was en in hoeverre de content prominent online verscheen. Alle onderzochte vormen van content resulteerden in dezelfde uitkomst (Berger & Milkman, 2012). In aanloop naar de methodologie van dit onderzoek is deze literatuur interessant, want de kans is groot dat deze principes ook gelden voor de artikelen van AD Sport.

Anders dan Owyang (2010) geven Li en Solis (2013) aan dat social-mediastatistieken weinig zeggen over de online betrokkenheid en over de bedrijfsprestaties. Li en Solis vinden dialoog een belangrijke factor als het gaat om online betrokkenheid. Zij beschrijven zes stappen die ervoor zorgen dat een niet-sociaal bedrijf verandert in een sociaal bedrijf, waarbij dialoog een prominente rol speelt in de bedrijfsvoering (Li & Solis, 2013). Het AD kiest er bij de huidige contentstrategie voor om geen dialoog te laten plaatsvinden op de website. Ook op de social-mediakanalen is te zien dat een vorm van interactie met volgers vaak ontbreekt. Het stappenplan van Li en Solis kan ervoor zorgen dat de online betrokkenheid van het AD toeneemt door dialoog mogelijk te maken. Hiermee sluiten Li en Solis zich aan bij Heeter (1989) en King (1998), die ook van mening zijn dat interactie een belangrijke schakel is bij het verhogen van de online betrokkenheid.

3.3 Conceptueel model

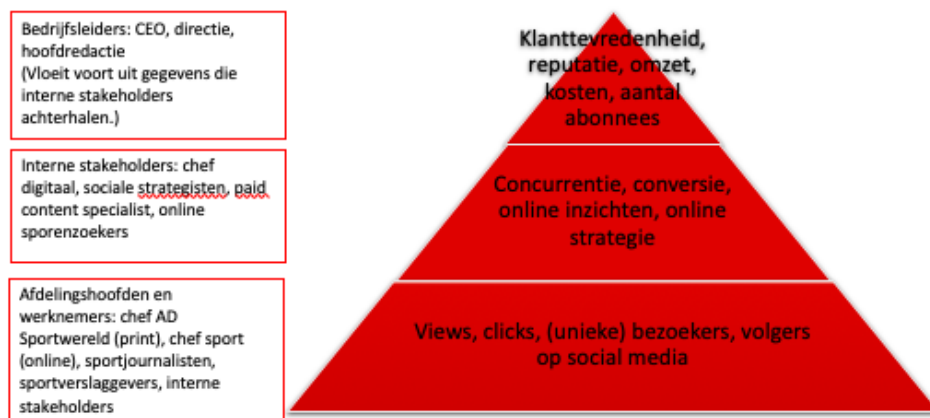
Aan de hand van literatuuronderzoek zijn verschillende theorieën met elkaar vergeleken. Daaruit is gebleken dat een onderzoek naar een verbeterde online contentstrategie uit meerdere facetten bestaat. Dit onderzoek focust zich op procesoptimalisatie en online aandacht. De theorie die het beste aansluit op de probleemstelling van dit onderzoek is gekozen als conceptueel model.

Theorieën van Camp (1989), Hammer (1990) en Ohno (1998) richten zich op het meten van interne en externe processen en prestaties, maar focussen zich daarbij zelden tot nooit op de wensen van de klant. Waar zij dat niet deden, doen Abell (1980), Kano (1984), Kaplan en Haenlein (2010) en Li en Solis (2013) dat juist wel. Zij besteden echter geen aandacht aan het meten van bedrijfsprocessen. Middels een onderzoek dat in 2018 heeft plaatsgevonden, weet de sportredactie van het AD globaal wat de doelgroep wil zien en lezen (AD, 2018). Daar ligt voor dit onderzoek dus niet de prioriteit. Het gaat erom dat het sportkatern van het AD erachter moet komen hoe zij ervoor zorgt dat de sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep. Om dat te achterhalen, is het essentieel dat het AD de huidige werkwijze (en de daarbij horende prestaties) onder de loep neemt. Daarom hanteert dit onderzoek als centrale theorie de 'Social Media ROI Pyramid' van Owyang (2010). Het model is geïllustreerd in onderstaande figuur.



Figuur 12. Visualisatie van de Social Media ROI Pyramid (Owyang, 2010)

Om dit model relevant te maken voor het AD verandert de term 'social media' in 'online/digitaal', omdat de online resultaten voor dit onderzoek belangrijker zijn dan de social-mediaresultaten. De piramide van Owyang concentreert zich op drie elementen: rollen, metriecken en specifieke data (gegevens). De rollen zijn opgedeeld in bedrijfsleiders, stakeholders en afdelingen, die allemaal verschillende informatie nodig hebben over de online prestaties. De piramide koppelt de metriecken dan ook aan één van de drie rollen, waardoor elke rol de (voor hem/haar) relevante prestaties en gegevens tot zich krijgt. In figuur 13 is de piramide ingevuld voor AD Sport. Dit resulteert in een 'dashboard' waarin alle uitgewerkte gegevens te zien zijn. Aan de hand daarvan ziet het AD op welke gebieden het goed of slecht scoort en welke verbeteringen nodig zijn.



Figuur 13. Ingevulde piramide AD Sport (bron: auteur, 2020)

3.4 Hypotheses

Aangezien Owyang weinig expliciete uitspraken heeft gedaan rondom zijn model, is voor het opstellen van de hypotheses gekeken naar literatuur waarin zijn model nadrukkelijker is beschreven. In een onderzoeksrapport, dat zich focust op online analyses, zetten Etlinger en Li (2011) stapsgewijs de Social Media ROI Pyramid van Owyang uiteen (Etlinger & Li, 2011). De hypotheses zijn dus opgesteld aan de hand van de theorie van Owyang, onderbouwd met literatuur van Etlinger en Li. De hypotheses testen aannames die verbonden zijn met de essentie van de theorie. Het onderzoek kan de hypotheses aannemen of verwerpen. Voor dit onderzoek gelden onderstaande hypotheses.

Hypothese 1: Als een online medium haar prestaties wil verbeteren, dan moet zij eerst een bedrijfsdoel vaststellen en die koppelen aan metriecken.

Deze hypothese is gebaseerd op het volgende citaat van Etlinger en Li (2011) over de Social Media ROI Pyramid van Owyang (2010):

“Align Your Social Strategy with Business Objectives. The first—and often most overlooked—step in social media measurement is to determine what you’re trying to accomplish and how you will approach it. This means starting with core business objectives, such as corporate priorities, business unit/product objectives, or Management By Objective (MBOs). Then lay out the business strategies that support these objectives—before you start to develop or assess any social strategies. As with any journey, you need to know what direction to take to reach your destination” (Etlinger & Li, 2011).

De eerste stap in het meetproces wil zeggen dat een organisatie altijd een bedrijfsdoel moet vaststellen en daarbij moet definiëren hoe ‘succes’ eruit ziet, voordat zij begint met het meten van online prestaties. Volgens Etlinger en Li (2011) is een van de grootste valkuilen van het meten van online prestaties dat organisaties een toename van het aantal fans, volgers of pageviews zien als doel op zich, in plaats van als een onderdeel van een bedrijfsdoelstelling (Etlinger & Li, 2011). Deze hypothese test een relevante verbetering, omdat het essentieel is om het startpunt en de finish te bepalen bij een optimalisatie. Als een organisatie geen bedrijfsdoelstelling kan formuleren, kan zij ook niet optimaliseren.

Hypothese 2: Als een online medium content plaatst die de doelgroep wil zien of lezen, dan stijgt de effectiviteit van de bedrijfsvoering.

Naar aanleiding van het volgende citaat van Etlinger en Li (2011) is bovenstaande hypothese opgesteld:

“If an organization wants to improve the impact of online strategy on operational efficiency, then they have to align web/social content to customer questions and issues; move most popular social answers into knowledge base” (Etlinger & Li, 2011).

Dit wil zeggen dat het belangrijk is dat een organisatie luistert naar de doelgroep om erachter te komen wat de doelgroep wil. Etlinger en Li (2011) geven daarbij aan dat de content en service van een organisatie op één lijn moeten liggen met de topvraagstukken op sociale kanalen. Deze hypothese is relevant om te testen, omdat het AD kampt met een effectiviteitsprobleem. Om ervoor te zorgen dat de sportredactie effectiever werkt, is het volgens Etlinger en Li essentieel om sociale gegevens effectief te analyseren en op basis daarvan de juiste actie te ondernemen (Etlinger & Li, 2011).

Hypothese 3: Als een online medium onderwerpen benut die de doelgroep aanspreken, dan stijgt de online betrokkenheid.

Aan de hand van het onderstaande citaat van Etlinger en Li (2011) is de bovenstaande hypothese opgesteld:

“While social media measurement offers insight into campaign performance, it can also be used to tailor communications to specific groups or individuals. To increase online engagement, you have to identify/engage on topics that appeal to the community” (Etlinger & Li, 2011).

Dit wil zeggen dat het wederom belangrijk is om naar de doelgroep te luisteren. Wanneer de sportredactie van het AD weet welke onderwerpen de doelgroep aanspreken, kan zij daarop inspelen met haar sportonderwerpen. Deze hypothese is relevant om te testen, omdat het AD een online contentstrategie wil vinden die ervoor zorgt dat de sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep. Etlinger en Li (2011) benadrukken dat een organisatie samen moet werken met haar klanten om toekomstige producten en diensten aan te bieden (Etlinger & Li, 2011).

4. Methodologie

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van de deelvraag over wat de sportredactie van het AD momenteel doet, wat de concurrentie doet en wat de wensen van de doelgroep zijn omtrent sportcontent. Daarnaast is kwantitatief onderzoek ingezet aan de hand van twee online enquêtes om de hypothesen te testen en de eerste en derde deelvraag te beantwoorden. De reden hiervoor is dat de opdrachtgever erachter wil komen hoe zij ervoor kan zorgen dat de sportonderwerpen beter aanslaan bij haar doelgroep. De vragen in de enquête onder medewerkers van het AD zijn gebaseerd op de theorie. Het gewenste betrouwbaarheidsniveau is voor beide enquêtes 95%. De steekproefformule laat zien dat voor de eerste enquête minimaal 369 sportliefhebbers nodig zijn. De tweede enquête heeft 33 medewerkers van het AD nodig om de betrouwbaarheid te realiseren. Met 393 respondenten is het gewenste betrouwbaarheidspercentage behaald voor de enquête onder de sportliefhebbers. De enquête onder de medewerkers heeft naar tevredenheid een betrouwbaarheidspercentage van 85% gerealiseerd met 29 respondenten.

4.1 Methoden

Deze paragraaf licht toe waarom deskresearch en kwantitatief onderzoek zijn gekozen als methoden van onderzoek.

Deskresearch

Deskresearch maakt het mogelijk om bestaande gegevens te verzamelen en te analyseren (Baarda & de Goede, 2006). Voor het beantwoorden van de deelvragen over de werkwijze van het AD, over de concurrentie en over wensen van sportliefhebbers omtrent sportcontent is deskresearch ingezet. Ook achtergrondinformatie over de uiteengezette theorieën is verkregen via deskresearch. Verder is deskresearch ingezet om de hypothesen op te stellen. Aan de hand van deskresearch is voor de beantwoording van deelvraag één: “Wat vraagt de doelgroep op het gebied van online sportcontent?” informatie verzameld over voorkeuren van het publiek wat betreft het lezen en kijken van sport. Voor de beantwoording van deelvraag twee: “Wat doet de sportredactie van het AD?” en drie: “Wat doet de concurrentie?” is wederom deskresearch ingezet. Deelvraag twee is met behulp van informatie over de huidige contentstrategie beantwoord. Interne gegevens die laten zien welke onderwerpen goed scoren en welke niet, of en hoe de content is afgestemd op de wensen van de doelgroep en hoe de sportredactie omgaat met haar website zijn hierbij van belang. Deskresearch is de beste methode als het gaat om het verzamelen van bestaande gegevens (Baarda & de Goede, 2006). Voor de beantwoording van deelvraag drie is deskresearch ingezet om informatie over de concurrenten te achterhalen. Hierbij gaat het om de online werkwijze van de concurrenten en hoe zij online presteren.

Kwantitatief onderzoek

Volgens Verhoeven (2014) is een theorietoetsend onderzoek ook wel een deductief onderzoek. Dit betekent dat in het onderzoek verwachtingen zijn geformuleerd aan de hand van bestaande theorieën en modellen. Het verzamelen en analyseren van gegevens gaat na of de theorieën standhouden. Bij kwantitatief onderzoek is dit uitgangspunt gebruikelijk (Verhoeven, 2014). Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen welke online contentstrategie ervoor zorgt dat de sportonderwerpen van het AD beter aanslaan bij de doelgroep. De motivatie achter de gegeven antwoorden is voor dit onderzoek niet belangrijk, maar in welke mate de optimalisatie van de sportcontent leidt tot een hoger aantal views, is dat wel. Aangezien de onderzoeksperiode van 10 februari 2020 tot 1 juni 2020 loopt, moet in een relatief kort tijdsbestek zoveel mogelijk respons zijn verzameld. Verhoeven (2014) geeft aan dat bij kwantitatief onderzoek optelbaarheid belangrijker is dan diepgang en dat een enquête in korte tijd grote hoeveelheden cijfermatige gegevens verschaft (Verhoeven, 2014). Om die redenen is kwantitatief onderzoek ingezet om de eerste deelvraag: “Wat vraagt de doelgroep op

het gebied van online sportcontent?” en de derde deelvraag: “Wat doet de concurrentie?” te beantwoorden en om de drie hypothesen te testen.

Aangezien het onderzoek twee doelgroepen kent, zijn er twee enquêtes verspreid. De enquête onder de sportliefhebbers achterhaalt de wensen van de doelgroep omtrent sportcontent en in welke mate die wensen invloed hebben op de effectiviteit van de bedrijfsvoering en op de online betrokkenheid. Hiervoor geven de respondenten in de enquête aan wat zij willen zien en lezen op het gebied van online sportcontent. Zo krijgt de sportredactie een beeld van de wensen van de doelgroep en kan zij daarop inspelen, waardoor de artikelen naar verwachting beter aanslaan bij hen. Deze onderzoeksdoelgroep is groot, namelijk online sportliefhebbers vanaf 20 jaar. Volgens Verhoeven (2014) komt kwantitatief onderzoek goed van pas wanneer het onderzoek te maken heeft met een grote doelgroep (Verhoeven, 2014). Om de doelgroep te benaderen, is een online enquête uitgezet naar zowel abonnees als niet-abonnees van het AD. De enquête is verspreid via social-mediakanalen en via de online nieuwsbrief van het AD. Recente literatuur van Etlinger en Li (2011) laat zien dat de online betrokkenheid stijgt wanneer een online medium content plaatst die de doelgroep aanspreekt. Ook geven zij aan dat de effectiviteit van de bedrijfsvoering stijgt wanneer een online medium content plaatst die de doelgroep wil zien en lezen (Etlinger & Li, 2011).

De enquête onder de medewerkers die zich bezighouden met de online inspanningen van het AD is via een e-mail verspreid. De eerste hypothese over het koppelen van metriekeken aan bedrijfsdoelen is hiermee getest. Het gaat niet om de motivatie van de medewerkers, maar om de cijfermatige gegevens. Verhoeven (2014) geeft aan dat kwantitatief onderzoek hiervoor de beste methode is (Verhoeven, 2014). Recente literatuur over de toepassing van The Social Media ROI Pyramid laat zien dat ook daar gekozen is voor een kwantitatieve onderzoeksmethode om te achterhalen hoe bedrijven online metingen verrichten (Etlinger, Owyang, & Jones, 2012).

4.2 Datacollectie

Deze paragraaf beschrijft op welke manier deskresearch en kwantitatief onderzoek zijn ingezet om de data te verzamelen. Ook de meetniveaus van de enquêtevragen komen aan bod in deze paragraaf.

Deskresearch

Om erachter te komen hoe het AD en de concurrenten zich online gedragen, welke strategie zij hanteren en welke onderzoeken hebben plaatsgevonden naar contentoptimalisatie, is het verzamelen van extra informatie essentieel. Google is handig als hulpmiddel in de zoektocht naar algemene informatie over de organisatie en haar concurrenten. Boeken uit het Mediacentrum van Hogeschool Leiden en online databanken als EBSCOHost en Google Scholar bieden wetenschappelijke literatuur aan die helpt om het theoretisch kader op te stellen en het conceptuele model te verduidelijken.

Kwantitatief onderzoek

Zoals eerder aangegeven, verspreidt het onderzoek twee online enquêtes onder de doelgroepen. Een enquête is een gestructureerde dataverzamelmethode waarbij de vragen van tevoren bepaald zijn; er is geen ruimte voor flexibiliteit (Verhoeven, 2014). Enquêteren is een goede methode om numerieke gegevens te verzamelen over meningen, houdingen en kennis bij een grote groep mensen. De antwoorden van de respondenten vormen de basis voor de kwantitatieve analyse (Verhoeven, 2014). De enquêtes zijn opgesteld aan de hand van het online enquêteprogramma Survalyzer. De verspreiding van de enquêtes start op 21 april 2020 en eindigt op 29 april 2020. Dit betekent dat er genoeg tijd is om de respons te verzamelen en de data te analyseren. Voor de analyse van de verkregen respons gebruikt dit onderzoek het analytische softwareprogramma SPSS Statistics (IBM, z.d.). Naar verwachting kan het onderzoek de eerste en derde deelvraag beantwoorden en alle drie de hypothesen testen aan de hand van de resultaten van het kwantitatieve onderzoek.

Onderzoekspopulatie(s)

De eerste onderzoeksdoelgroep bestaat uit online sportliefhebbers vanaf 20 jaar. Zoals aangegeven in paragraaf 1.5 is een sportliefhebber iemand die één of meerdere keren per week sport(nieuws) volgt via media. De precieze grootte van de onderzoekspopulatie is niet bekend, omdat deze niet is geregistreerd. Wel is bekend dat onder de sportliefhebbers 40% van de 20 tot 34-jarigen, 42% van de 35 tot 49-jarigen, 35% van de 50 tot 64-jarigen en 36% van de 65-plussers wekelijks sport(nieuws) volgt via online nieuwsmedia (VTO & SCP, 2018). Volgens de bevolkingscijfers van het CBS bestaat de populatie dan uit ongeveer 2,1 miljoen mensen (CBS, 2019). Deze populatie is uniform, omdat de populatie dezelfde eigenschappen deelt (Schriemer, 2017). De doelgroep is namelijk 20 jaar of ouder en volgt minstens één keer per week online sport(nieuws). De tweede onderzoeksdoelgroep bestaat uit medewerkers die zich bezighouden met de online inspanningen van het AD. De leeftijd van deze doelgroep ligt tussen de 24 en 50 jaar. Deze populatie is aan de hand van interne informatie geschat op 36 personen.

Steekproeftrekking- en kader

Bij de eerste populatie ligt het voor de hand om een steekproef te trekken, omdat er te weinig tijd is om alle eenheden die deel uitmaken van de populatie te benaderen. Een steekproef is een klein deel van de populatie waarover het onderzoek gegevens verzamelt (Verhoeven, 2014). Daarnaast is het volgens Baarda en de Goede (2006) in de meeste gevallen niet nodig om alle eenheden van de populatie te benaderen, omdat een correcte steekproef (met behulp van statistische procedures) betrouwbare uitspraken doet over de populatie als geheel (Baarda & de Goede, 2006). Een steekproefkader is de (formele) administratie van alle elementen van de populatie waaruit de steekproef is getrokken (Schriemer, 2017). Dit onderzoek maakt voor de eerste populatie gebruik van een selecte doelgerichte steekproef, omdat de populatie niet is geregistreerd. Dat houdt in dat een bepaalde combinatie van eenheden fungeert als karakteristiek voor de gehele populatie (Baarda & de Goede, 2006). De steekproefgrootte is bepaald aan de hand van een steekproefformule (zie bijlage I). De formule laat zien hoeveel respondenten de enquête in moeten vullen om ervoor te zorgen dat het onderzoek valide is (Schriemer, 2017). Bij de eerste steekproef is een proportie van 60 gehanteerd, omdat de kans aanwezig is dat 60 procent van de respondenten een bepaald antwoord geeft. De verspreiding van de enquête onder sportliefhebbers vindt plaats via social-mediakanalen en via de nieuwsbrief van het AD. Plan B bestaat uit het mailen van abonnees en het toevoegen van de enquête aan online sportverhalen van het AD.

Bij de tweede populatie is een aselechte clustersteekproef getrokken, omdat alle werknemers van de afdelingen die zich bezighouden met de online inspanningen van het AD relevant zijn voor dit onderzoek. Het onderzoek trekt dan dus een steekproef van gehele clusters van eenheden (Baarda & de Goede, 2006). In bijlage I is de steekproefformule te zien waarmee bepaald is hoeveel respondenten uit de beoogde populatie nodig zijn om ervoor te zorgen dat het onderzoek valide is. Deze steekproef kent een proportie van 50, omdat de antwoorden niet te voorspellen zijn. De verspreiding van deze enquête vindt plaats via e-mails. Plan B is het persoonlijk benaderen van de werknemers via Slack, omdat iedereen binnen het AD gebruikmaakt van het online communicatieprogramma (zie situatieschets).

Betrouwbaarheid respons

Volgens Verhoeven (2014) maken veel onderzoekers gebruik van een betrouwbaarheidsinterval van 95%. Dit betekent dat met 95% zekerheid te zeggen is dat de resultaten uit het onderzoek niet op toeval berusten (Verhoeven, 2014). Bij een betrouwbaarheid van 95% hoort een z-waarde van 1,96 (Schriemer, 2017). In het verlengde daarvan ligt een tweede belangrijk aspect van een steekproeftrekking: om de resultaten te kunnen generaliseren, moet de steekproef representatief zijn. Dit betekent dat de eenheden in de steekproef, wat betreft een aantal kenmerken, gelijk zijn aan de populatie (Verhoeven, 2014).

Uit de steekproefformule (zie bijlage I) blijkt dat er voor de enquête onder de sportliefhebbers 369 respondenten nodig zijn om de generaliseerbaarheid te garanderen. De enquête onder de medewerkers van het AD heeft 33 respondenten nodig om de betrouwbaarheid van 95% te waarborgen. De verzamelde informatie is geanalyseerd via de analyseplannen in bijlage VI, die voorafgaand aan de analyse zijn opgesteld.

Hierin is te zien hoe frequentietabellen, kruistabellen, de Chi-kwadraattoets, de Goodman and Kruskal-tau toets en de correlatietoets bijdragen aan de analyse. Het onderzoek mag afwijken van het analyseplan wanneer er tijdens het analyseren van de resultaten iets opvallends is geconstateerd (Schriemer, 2017). In paragraaf 5.1 is de verkregen respons toegelicht.

Meetniveaus

Het meetniveau van een variabele geeft aan in welke mate de waarden die aan categorieën zijn toegekend, gebruikt zijn om ermee te rekenen. Tijdens de statistische verwerking van de gegevens is het meetniveau een beslissende randvoorwaarde bij de keuze voor een analysetechniek (Verhoeven, 2014). In bijlage IV en V zijn de meetniveaus per variabele te zien. Volgens Schriemer (2017) zijn er drie variabelen mogelijk, namelijk: nominaal, ordinaal en schaal. Nominaal betekent dat de elementen van de variabele zijn verdeeld in categorieën. Ordinaal houdt in dat de elementen van de variabele te rangschikken zijn, maar dat een getal de afstand tussen de kenmerken van de variabele niet kan uitdrukken. Interval en ratio vallen onder 'schaal', waarbij er ook sprake is van ordening, maar de afstand tussen de kenmerken van de variabele is hierbij wel duidelijk (Schriemer, 2017).

4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf licht toe hoe het onderzoek de theorie omzet naar de praktijk. Hierbij werkt het onderzoek de begrippen uit de deelvragen en hypothesen uit tot meetbare instrumenten: hulpmiddelen waarmee de gegevens zijn verzameld (Verhoeven, 2014).

4.3.1 Deelvraag 1: Wat vraagt de doelgroep op het gebied van online sportcontent?

Deze deelvraag achterhaalt de wensen van de doelgroep omtrent online sportcontent. Hierbij spelen voornamelijk de sportonderwerpen en de vorm van content een rol. Het analyseren van de wensen van de doelgroep geeft de sportredactie handvatten om de online betrokkenheid te verhogen (Etlinger & Li, 2011). Door middel van deskresearch zijn onderzoeken gevonden die deze wensen achterhaalden. De zoektermen die het onderzoek hiervoor gebruikt, zijn: 'wensen omtrent sportcontent', 'sportnieuws via online media', 'populaire sporten' en 'multimedia in combinatie met sport'. Ook is kwantitatief onderzoek ingezet om deze vraag te beantwoorden. In de eerste vragenlijst (bijlage II) zijn twee vragen opgesteld die helpen bij de beantwoording van deze deelvraag. De respondent moet namelijk aangeven in hoeverre hij/zij geïnteresseerd is in bepaalde sporten en wat voor soort sportcontent hij/zij het liefst ziet. Aan de hand van de gegeven antwoorden krijgt het AD inzicht in de wensen van de doelgroep omtrent online sportcontent. Aangezien dit onderzoek zich richt op online sportliefhebbers (iemand die minimaal één keer per week online sport(nieuws) volgt) vanaf 20 jaar, bevat de vragenlijst een screeningsvraag om te garanderen dat de respondent tot de doelgroep behoort. Wanneer dit niet het geval is, tellen zijn/haar resultaten niet mee en sluit de enquête.

4.3.2 Deelvraag 2: Wat doet de sportredactie van het AD?

Deze deelvraag analyseert de huidige werkwijze van de sportredactie van het AD. Hierbij focust dit onderzoek zich op de online contentstrategie, de social-mediastrategie en de bedrijfsdoelstellingen. Deze vraag is deels beantwoord aan de hand van interne informatie in de vorm van grafieken en persoonlijke communicatie over bedrijfsdoelstellingen. Ook heeft dit onderzoek deskresearch ingezet om de website van het AD te analyseren en te zoeken naar externe informatie over de werkwijze van het AD. Zoekresultaten die het onderzoek gebruikt, zijn: 'online werkwijze AD', 'AD Sportwereld' en 'AD sport enquête'.

4.3.3 Deelvraag 3: Wat doet de concurrentie?

Om deze deelvraag te beantwoorden, is de online werkwijze van de concurrenten geanalyseerd. Deze is vergeleken met de werkwijze van het AD. Hierbij is gekeken naar de online contentstrategie en de social-mediastrategie van de concurrentie.

De doelstellingen van de concurrentie zijn niet te achterhalen, dus daar kan het onderzoek geen uitspraken over doen. Aan de hand van deskresearch en kwantitatief onderzoek is deze deelvraag beantwoord. De zoektermen die dit onderzoek heeft gebruikt, zijn: 'online sportmedia', 'verhoudingen online sportnieuws', 'social media en sport' en 'sportkranten Nederland'. Ook zijn de websites en social-mediakanalen van de andere drie grote online nieuwsmerken geanalyseerd op het gebied van sport(nieuws). Hiervoor zijn de volgende zoektermen gebruikt: 'Facebook NOS sport', 'Twitter NOS sport', 'Facebook NUsport', 'Twitter NUsport', 'Facebook telesport', 'Twitter telesport', 'NOS Sport', 'Telesport' en 'NU sport'. Verder zijn in de eerste enquête (bijlage II) drie vragen opgenomen die helpen met de beantwoording van deze deelvraag. De respondenten geven bij deze vragen aan welke online media zij raadplegen voor sport(nieuws) en voor nieuws over Formule 1 en voetbal, waardoor de sportredactie weet waar zij staat.

4.3.4 Hypothese 1: Als een online medium haar prestaties wil verbeteren, dan moet zij eerst een bedrijfsdoel vaststellen en die koppelen aan metriecken.

Het begrip 'online medium' slaat op het online katern van het AD. Het begrip 'prestaties' is in dit onderzoek gedefinieerd als: alle opbrengsten die de content realiseert om bij te dragen aan het behalen van de missie en de doelstellingen van een organisatie. Het begrip 'opbrengsten' omvat alle online betrokkenheidsgegevens en de inkomsten die de organisatie genereert via betaalde diensten. Het begrip 'content' omvat alle online publicaties van het AD. Deze publicaties zijn bij het AD in de vorm van tekst, video's, afbeeldingen of een combinatie hiervan. Een 'bedrijfsdoel' is een van tevoren vastgesteld doel of streven dat een organisatie probeert te behalen. In dit onderzoek staat het begrip 'metriek' voor een statistisch aspect dat gemeten is. Deze hypothese is getest aan de hand van de enquête onder de medewerkers van het AD (zie bijlage III).

Allereerst test vraag 3 hoe effectief het AD momenteel is met het koppelen van online inspanningen aan de bedrijfsdoelstellingen. Zoals Etlinger en Li (2011) aangeven, is één van de grootste valkuilen van het meten van online prestaties dat organisaties een toename van het aantal fans, volgers of pageviews zien als doel op zich, in plaats van als een onderdeel van een bedrijfsdoelstelling (Etlinger & Li, 2011). Vraag 6 test dan ook welke doelstellingen omtrent de online strategie de respondent belangrijk vindt. Het verhogen van het aantal clicks en views op de website is ook een antwoordmogelijkheid. Ook geven Etlinger en Li aan dat het definiëren van 'succes' een onderdeel is van het opstellen van een bedrijfsdoel (Etlinger & Li, 2011). Daarom achterhaalt vraag 7 welke meting de doelgroep het belangrijkste vindt om 'succes' te definiëren. Vraag 11 en 12 testen in hoeverre de doelgroep tevreden is over de online contentstrategie en de manier waarop de collega's omgaan met de (resultaten van) de online metingen. De antwoorden op deze vragen zijn nuttig voor het onderzoek, omdat het tot een punt van verbetering kan leiden binnen de organisatie. Om achtergrondinformatie te verkrijgen, zijn vraag 9 en 10 opgesteld. Deze achterhalen op welke manier het AD nu de opbrengsten van de online inspanningen meet en hoe de doelgroep de werkwijze van het AD beschrijft. Deze vragenlijst is gebaseerd op eerder onderzoek naar het meten van de Return on Investment door Etlinger, Owyang en Jones (2012). Zij hanteren het conceptuele model van Owyang (2010) als uitgangspunt, evenals dit onderzoek (Etlinger, Owyang, & Jones, 2012). Een aantal vragen is toegevoegd aan de vragenlijst om specifiekere antwoorden te verkrijgen over de werkwijze van het AD.

4.3.5 Hypothese 2: Als een online medium content plaatst die de doelgroep wil zien of lezen, dan stijgt de effectiviteit van de bedrijfsvoering.

Personen die minstens één keer per week online sport(nieuws) volgen en minimaal 20 jaar oud zijn, behoren in deze hypothese tot de 'doelgroep' (zie paragraaf 1.5). 'Zien of lezen' betekent in deze hypothese dat de doelgroep artikelen kan lezen, maar ook video's en foto's kan bekijken op de website van het AD. Het begrip 'effectiviteit van de bedrijfsvoering' staat hier voor de mate waarin het AD erin slaagt om de online inspanningen bij te laten dragen aan de realisatie van het beoogde bedrijfsdoel. Hierbij is het van belang dat er dus van tevoren een doel is vastgesteld waar het AD naartoe werkt met de bedrijfsvoering. De vragen die deze hypothese testen, staan in de eerste vragenlijst (zie bijlage II).

Allereerst is het vergaren van achtergrondinformatie essentieel voor het testen van deze hypothese. Volgens het AD zijn Formule 1 en voetbal namelijk de twee sporten die het best scoren op AD.nl. Daarom zijn vraag 5 en 6 gericht op het online medium dat respondenten raadplegen om nieuws over Formule 1 en voetbal te vinden. Op die manier testen deze vragen hoe de respondenten nieuws verkrijgen over Formule 1 en voetbal en of zij inderdaad AD.nl raadplegen voor deze twee sporten. Daarnaast is de vorm van content die de doelgroep het liefst ziet van belang. Daarom mogen respondenten bij vraag 7 drie vormen van sportcontent aangeven die zij het liefst zien/kijken. Zoals beschreven in paragraaf 2.2 publiceert de sportredactie van het AD ongeveer 50 artikelen per dag op de website. Daarvan verschijnen ongeveer 15 artikelen per dag op de Facebookpagina van AD Sportwereld. Om de effectiviteit van deze werkwijze te testen, is een aantal vragen opgesteld voor de respondenten. De eerste vraag is of de respondent zichzelf een allround sportliefhebber vindt (iemand die interesse heeft in meerdere sporten). Dit laat zien in hoeverre de daaropvolgende antwoorden waardevol zijn, want als iemand geen allround sportliefhebber is, leest hij/zij minder sportberichten per dag. Vraag 9 en 10 achterhalen namelijk hoeveel online sportberichten de respondent dagelijks leest/kijkt en wat de respondent doet als een online medium meer dan 30 sportberichten per dag plaatst. Vraag 11 heeft als functie om te achterhalen welke pagina respondenten bezoeken om sport(nieuws) te lezen via social media. Zo komt het AD erachter in hoeverre de social-mediastrategie haar vruchten afwerpt. De laatste vraag test bij de respondenten op welke twee momenten zij voornamelijk sport(nieuws) kijken/lezen. De sportredactie van het AD kan de voornaamste tijdstippen vergelijken met de momenten waarop zij sportcontent publiceert. Zo testen deze vragen de effectiviteit van de bedrijfsvoering.

4.3.6 Hypothese 3: Als een online medium onderwerpen benut die de doelgroep aanspreken, dan stijgt de online betrokkenheid.

Het begrip 'onderwerpen' omvat alle online sportonderwerpen die de doelgroep aanspreken, zoals voetbal, wielrennen, Formule 1, tennis, schaatsen, atletiek, etc. Het begrip 'online betrokkenheid' staat in deze hypothese voor het aantal clicks, views, likes en abonnees dat de sportredactie van het AD genereert met de sportcontent die zij plaatst. Het onderzoek test deze hypothese aan de hand van de enquête onder de sportliefhebbers. Om te beginnen, maakt vraag 3 duidelijk in welke sporten de doelgroep geïnteresseerd is. Vraag 5 en 6 geven aan in welke mate de doelgroep bepaalde online nieuwsmedia bezoekt om nieuws over Formule 1 en over voetbal te vinden. Zo ziet de sportredactie van het AD hoe zij presteert met de publicatie van die twee sporten. Vraag 7 geeft de sportredactie van het AD een beeld van de manier waarop de doelgroep het liefst online sport(nieuws) ziet, waardoor de sportredactie erachter komt hoe zij de doelgroep beter kan aanspreken met de content. Vraag 12 test daadwerkelijk de hypothese door te vragen wat de respondent doet als een online medium sportcontent plaatst die hem/haar aanspreekt. De antwoorden op deze vraag geven aan in hoeverre de online betrokkenheid stijgt op het moment dat een online medium onderwerpen benut die de doelgroep aanspreken. Verder geeft vraag 13 inzicht in de mate van tevredenheid van de doelgroep over de aandacht die bepaalde sporten krijgen van online nieuwsmedia. Hieruit kan het AD opmaken welke sporten te veel of te weinig aandacht krijgen.

5. Resultaten

De online sportliefhebber zegt aan te haken bij een medium dat aansprekende sportcontent plaatst, maar af te haken bij meer dan 30 sportberichten per dag. Hij/zij is voornamelijk tussen 18:00 uur en 00:00 uur online te vinden en ziet het liefst wedstrijdverslagen, wedstrijdsamenvattingen en uitgeschreven interviews. Medewerkers van het AD geven aan dat er sprake is van een uiteenlopende visie omtrent de online metingen en dat er geen duidelijke bedrijfsdoelstellingen zijn die zij kunnen koppelen aan de online inspanningen. Het verhogen van het aantal clicks en views op de website erkennen zij als een van de belangrijkste bedrijfsdoelstellingen. Het meten van de betrokkenheidsgegevens zien zij dan ook als belangrijkste meting om 'succes' te definiëren.

5.1 Verkregen respons

Aangezien dit onderzoek twee doelgroepen kent, licht deze paragraaf toe hoeveel online sportliefhebbers en hoeveel medewerkers van het AD hebben meegewerkt aan dit onderzoek. In figuur 29 en 30 in bijlage VIII is de verdeling van leeftijden en taken te zien.

De enquête onder sportliefhebbers is ingevuld door 468 respondenten. De respondenten moesten aan bepaalde voorwaarden voldoen om binnen de doelgroep te vallen. Met de verspreiding van de enquête is rekening gehouden met de leeftijd van de respondent, dus er zijn geen 'tieners' uitgenodigd om aan de enquête deel te nemen. Wel moest de respondent minimaal één keer per week online sport(nieuws) lezen/kijken om binnen de doelgroep te vallen. De screeningvraag filterde de mensen die 'nooit' online sport(nieuws) volgden uit de resultaten van de enquête. De bruikbare respons bestaat desondanks uit 393 respondenten. Dit betekent dat een betrouwbaarheid van 95% is gerealiseerd. In figuur 29 in bijlage VIII is de verdeling van de leeftijden van de respondenten te zien.

De enquête onder de medewerkers van het AD is ingevuld door 29 respondenten. Met de verspreiding van de enquête is gekeken naar welke personen binnen de doelgroep vielen, waardoor een screeningvraag niet nodig was. Doordat 29 respondenten de vragenlijst hebben ingevuld, is de betrouwbaarheid van 85% niet gerealiseerd. Dit is geen ramp, omdat deze doelgroep als 'extra' onderzoeksdoelgroep is toegevoegd om de eerste hypothese te testen. Het onderzoek behaalt dus naar tevredenheid een betrouwbaarheidspercentage van 85%. Het grootste deel van de respondenten houdt zich bezig met online verslaglegging (79%) en online metingen (41%). In figuur 30 in bijlage VIII is te zien hoe de verdeling van de overige taken van de respondenten eruit ziet.

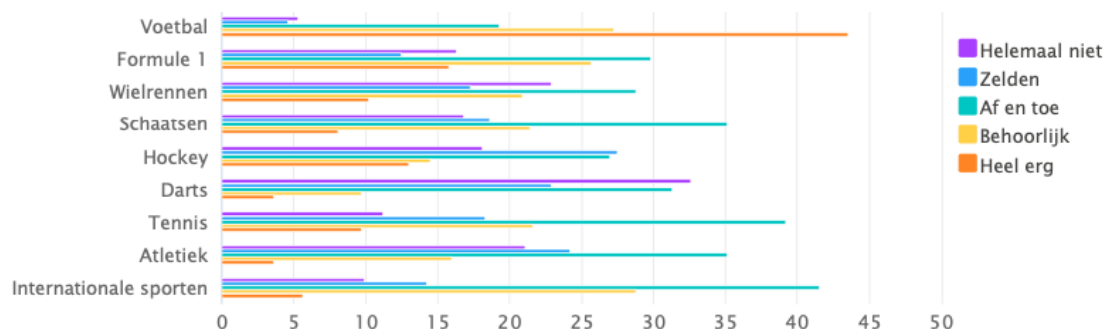
5.2 Resultaten per deelvraag

Deze paragraaf beantwoordt de deelvragen aan de hand van eerder verzamelde informatie of aan de hand van de resultaten uit de enquête(s).

Deelvraag 1: Wat vraagt de doelgroep op het gebied van online sportcontent?

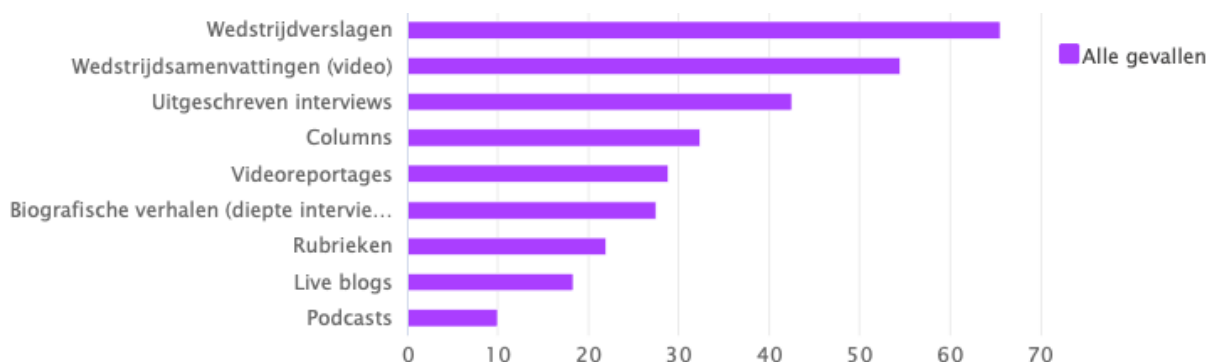
De resultaten van deze deelvraag zijn verkregen via deskresearch en aan de hand van de uitkomsten van de eerste enquête. In figuur 6 in paragraaf 2.2 is te zien welke sporten de lezers van het AD het liefst zien op de website. De gegevens uit de figuur zijn verkregen door middel van een onderzoek dat het AD in 2018 heeft uitgevoerd (AD, 2018). Aangezien die resultaten uit een verouderd onderzoek komen, zijn in de eerste enquête van dit onderzoek twee vragen opgenomen om een actueel beeld te krijgen van de wensen van de doelgroep omtrent online sportcontent.

In figuur 14 is te zien dat de respondenten tegenwoordig het liefst berichten zien over voetbal, Formule 1, schaatsen, internationale sporten en tennis. Wielrennen en hockey zitten kort achter de top 5.



Figuur 14. Voetbal blijft de onbetwiste nummer één op het gebied van populariteit

Onder sportcontent vallen niet alleen sporten, maar ook de vormen van content. In figuur 15 is te zien dat de respondenten het liefst online sport(nieuws) lezen/kijken via wedstrijdverslagen (66%), wedstrijdsummarizingen (54%) en uitgeschreven interviews (42%). Ook kiest 32% van de respondenten voor columns. Van de respondenten geeft 10% aan dat hij/zij online sport(nieuws) volgt via podcasts. Daarmee is dat de minst populaire vorm van content als het gaat om het volgen van sport(nieuws).



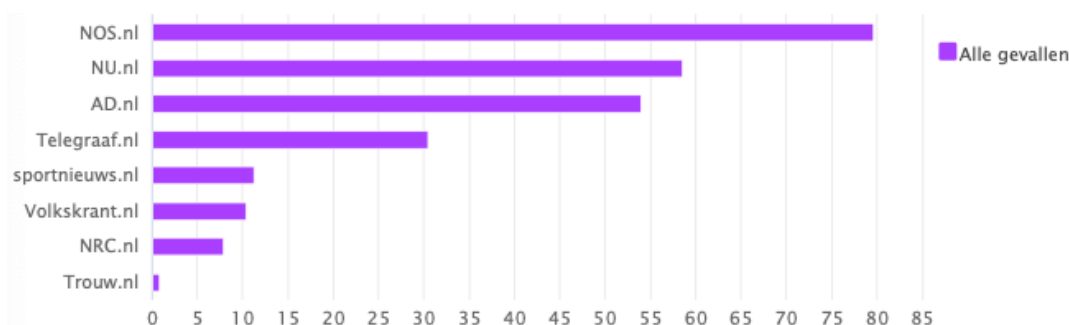
Figuur 15. Wedstrijdverslagen zijn populair als het gaat om sport(nieuws)

Deelvraag 2: Wat doet de sportredactie van het AD?

Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van deskresearch. In figuur 6 in paragraaf 2.2 is te zien dat lezers van AD Sport voornamelijk behoefte hebben aan nieuws over voetbal, schaatsen, Formule 1, wielrennen en tennis. Darts zit met 25% van de stemmen kort achter tennis (29%). De sportredactie baseert haar artikelen dan ook grotendeels op de verhoudingen in die figuur. Verder is in de situatieschets te lezen dat AD Sport twee soorten artikelen publiceert, namelijk verhalen die gratis zijn en verhalen met een premiumlabel. Deze 'premiumstrategie' hanteren alle redacties van het AD, omdat dit een belangrijke inkomstenbron is voor het AD. In figuur 10 in paragraaf 2.3 te zien dat AD Sportwereld 29,3 duizend volgers heeft op Twitter en 41,4 duizend likes op Facebook. AD Sport plaatst dagelijks ongeveer 15 berichten op Facebook. Om deze deelvraag zo compleet mogelijk te beantwoorden, is via interne gegevens achterhaald wat voor soort artikelen AD Sport plaatst en hoe die artikelen scoren. In bijlage VII is te zien welke artikelen goed scoorden en welke artikelen niet goed scoorden in de periode tussen 1 maart 2020 en 13 maart 2020. De lijsten zijn tot stand gekomen aan de hand van de hoeveelheid abonnementen die is afgesloten na het lezen van een bepaald artikel en het aantal clicks dat een artikel genereerde.

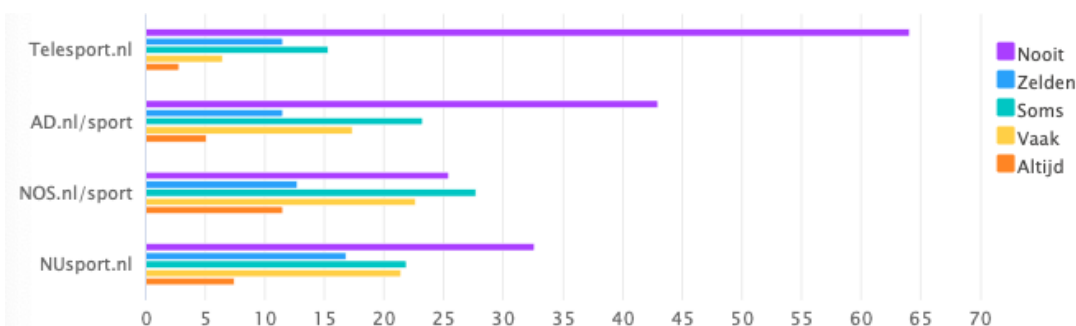
Deelvraag 3: Wat doen de concurrenten?

Deze deelvraag is beantwoord met behulp van deskresearch en aan de hand van de resultaten van de enquête onder de sportliefhebbers. In figuur 10 in paragraaf 2.3 staan de verhoudingen wat betreft online aanhang op social media. Deze liggen in lijn met de resultaten die in figuur 31 in bijlage VIII te zien zijn. Uit verdere resultaten van de enquête blijkt dat het grootste deel van de respondenten voor NOS.nl kiest als het gaat om sportnieuws, namelijk 80%. NU.nl is door 59% van de respondenten wel eens geraadpleegd voor sportnieuws en AD.nl door 54% van de respondenten (zie figuur 16).



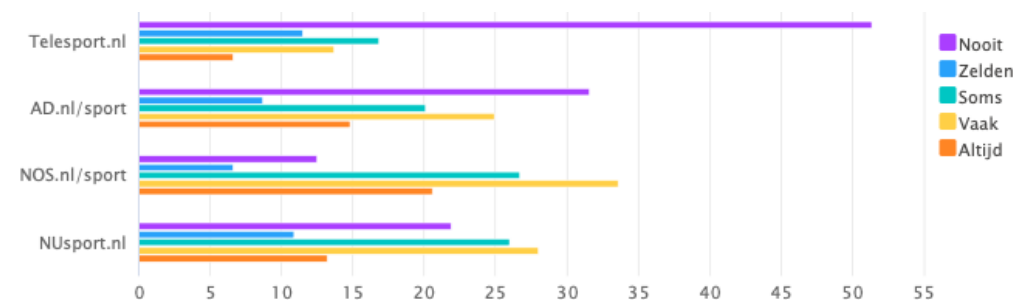
Figuur 16. NOS.nl is het meest bezochte online medium voor sport(nieuws)

Verder geeft 28% van de respondenten aan 'soms' NOS.nl te raadplegen voor nieuws over Formule 1 en 23% doet dit 'vaak'. Een kleiner deel, namelijk 11% zegt 'altijd' NOS.nl te raadplegen voor nieuws over Formule 1. Op NU.nl is 22% van de respondenten 'soms' aanwezig om nieuws over Formule 1 te vinden, 21% 'vaak' en 7% 'altijd'. De respondenten geven aan dat zij minder vaak AD.nl raadplegen voor nieuws over Formule 1, namelijk 23% 'soms', 17% 'vaak' en 5% bezoekt 'altijd' AD.nl voor nieuws over Formule 1 (zie figuur 17).



Figuur 17. Nieuws over Formule 1 verkrijgen respondenten vaak via NOS.nl

In figuur 18 is te zien hoe de verhoudingen liggen op het gebied van voetbalnieuws. Hiervoor raadpleegt 27% van de respondenten 'soms' NOS.nl, 34% 'vaak' en 21% geeft aan 'altijd' NOS.nl te bezoeken. NU.nl is door 26% van de respondenten 'soms' bezocht voor voetbalnieuws, 28% zegt NU.nl 'vaak' te bezoeken en 13% van de respondenten doet dit 'altijd'. Verder raadpleegt 20% van de respondenten AD.nl 'soms' voor voetbalnieuws, 25% bezoekt AD.nl 'vaak' en 15% zegt 'altijd' AD.nl te bezoeken voor voetbalnieuws.



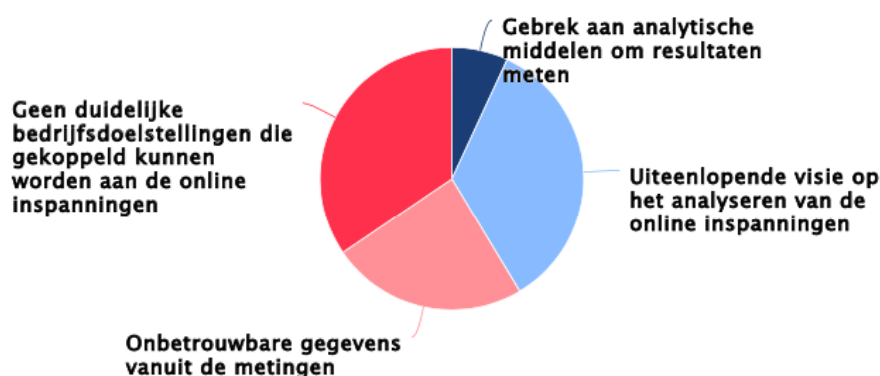
Figuur 18. Voor voetbalnieuws raadplegen de respondenten verschillende media

5.3 Resultaten per hypothese

Aan de hand van de resultaten van de enquête(s) gaat deze paragraaf na welke resultaten de hypothesen bevestigen of ontkrachten.

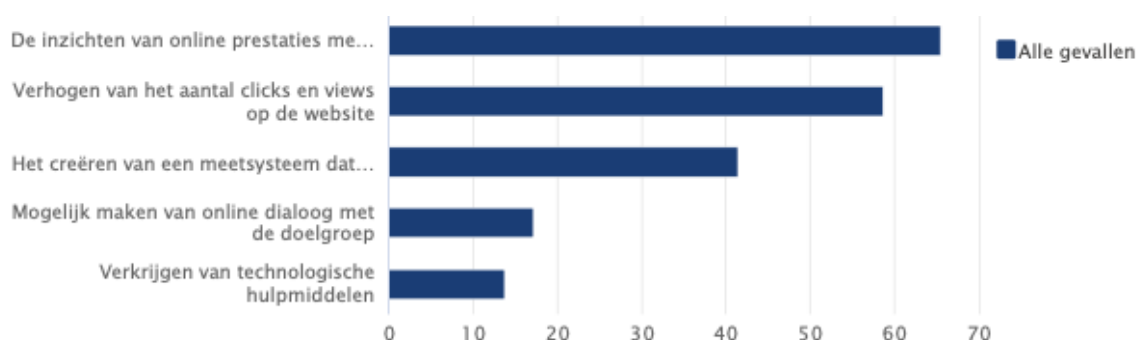
Hypothese 1: Als een online medium haar prestaties wil verbeteren, dan moet zij eerst een bedrijfsdoel vaststellen en die koppelen aan metriecken.

Etlinger en Li (2011) geven aan dat het vaststellen van een bedrijfsdoel de eerste stap is in het meetproces en dat een organisatie daarbij moet definiëren hoe 'succes' eruit ziet voordat zij begint met het meten van de online prestaties. Vervolgens moet de organisatie de bedrijfsdoelstellingen koppelen aan de online inspanningen. Volgens Etlinger en Li is het dus essentieel om te weten hoe en wat de organisatie wil verbeteren, om uiteindelijk de optimalisatie te kunnen realiseren. Ook benoemen zij een van de grootste valkuilen van dit traject, namelijk dat organisaties een toename van het aantal fans, volgers of pageviews zien als een doel op zich, in plaats van als onderdeel van een bedrijfsdoelstelling. Op het moment dat een organisatie geen bedrijfsdoelstelling formuleert, kan zij ook niet optimaliseren (Etlinger & Li, 2011). In de enquête onder de medewerkers van het AD geeft meer dan de helft van de respondenten (55%) aan dat de organisatie 'gematigd effectief' is met het koppelen van de online inspanningen aan de bedrijfsdoelstellingen (zie figuur 32, bijlage VIII). Daarnaast is in figuur 19 te zien dat 34% van de respondenten vindt dat er geen duidelijke bedrijfsdoelstellingen zijn die zij kunnen koppelen aan de online inspanningen. Ook 34% van de respondenten zegt dat er sprake is van een uiteenlopende visie op het analyseren van de online inspanningen.



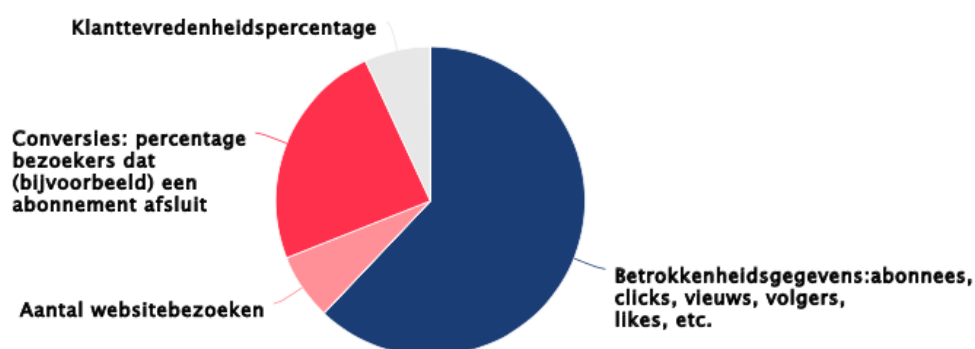
Figuur 19. Meest voorkomende uitdagingen bij het koppelen van online inspanningen aan bedrijfsdoelstellingen

In figuur 20 is te zien dat 66% van de respondenten het belangrijk vindt om de inzichten van online prestaties mee te nemen in de discussie rondom strategische keuzes. Daarnaast geeft 59% aan dat de belangrijkste doelstelling omtrent de online strategie 'het verhogen van het aantal clicks en views op de website' is.



Figuur 20. Belangrijkste doelstellingen omtrent de online strategie

De belangrijkste meting om succes te definiëren, is volgens 62% van de respondenten het meten van 'betrokkenheidsgegevens' (zie onderstaande figuur). De omzet ziet niemand als relevante meting om het succes van de organisatie te bepalen.

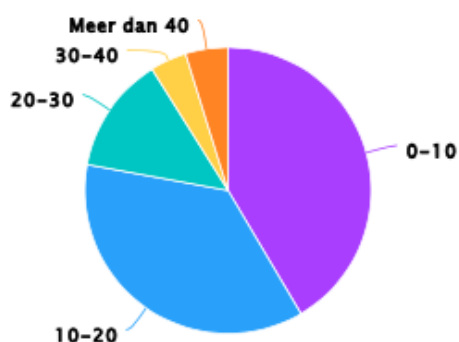


Figuur 21. Metingen om 'succes' te definiëren

Verder is in figuur 33 en 34 in bijlage VIII te zien dat 55% van de respondenten tevreden is met de huidige online contentstrategie, terwijl 55% gematigd tevreden is met de manier waarop de collega's omgaan met de (resultaten van de) online metingen. Uit een correlatietoets blijkt dat er een significant verband is tussen de uitdagingen van het koppelen van de bedrijfsdoelstellingen en de effectiviteit van de organisatie, want $p = 0,011$ (zie bijlage XIV, tabel 15 en 16). Dit betekent dat het onderzoek de hypothese aanneemt. Daarnaast zegt 70% van de respondenten dat er geen duidelijke bedrijfsdoelstellingen zijn die zij kunnen koppelen aan online inspanningen en vinden zij de meting van betrokkenheidsgegevens de belangrijkste om 'succes' te definiëren (zie bijlage XIV, tabel 13 en 14). In totaal zegt 91,7% van de respondenten gematigd tevreden te zijn met de huidige contentstrategie en de manier waarop collega's omgaan met de (resultaten van de) online metingen. Een chi-kwadraattoets op deze kruistabel geeft aan dat er een significant verband is tussen deze twee variabelen, namelijk $p = 0,009$ (zie bijlage XIV, tabel 17 en 18).

Hypothese 2: Als een online medium content plaatst die de doelgroep wil zien of lezen, dan stijgt de effectiviteit van de bedrijfsvoering.

Volgens Etlinger en Li (2011) moet een organisatie luisteren naar de doelgroep om de impact van de online strategie op de effectiviteit van de bedrijfsvoering te verbeteren. Daarbij is het belangrijk dat de content en de service van een organisatie op één lijn liggen met de topvraagstukken van de doelgroep (Etlinger & Li, 2011). Het onderzoek heeft achterhaald welke sporten de doelgroep wil zien en op welke wijze (zie figuur 14 en 15). Verder geeft 79% van de respondenten aan zichzelf een allround sportliefhebber te vinden, wat betekent dat ruim driekwart van de respondenten geïnteresseerd is in meerdere sporten (zie figuur 35, bijlage VIII). In figuur 22 is te zien dat ruim 75% van de respondenten aangeeft 0-20 sportberichten per dag te lezen.



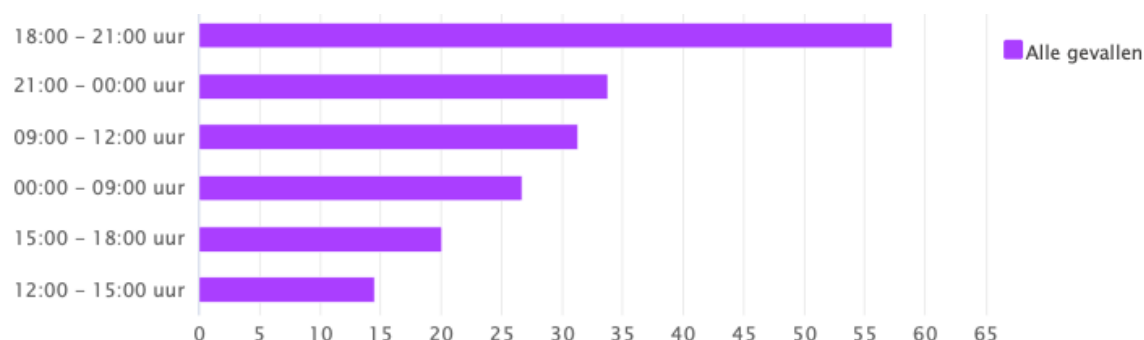
Figuur 22. Aantal sportberichten dat respondenten dagelijks lezen/kijken

Om een beeld te krijgen van het maximale aantal sportberichten dat een sportliefhebber dagelijks wil zien, is gevraagd wat een respondent doet wanneer een online medium meer dan 30 sportberichten per dag plaatst. In onderstaande figuur is te zien dat 35% van de respondenten afhaakt en 34% een deel van de content overbodig vindt.



Figuur 23. Wat doen respondenten wanneer een online medium meer dan 30 sportberichten per dag plaatst?

Om de effectiviteit van de bedrijfsvoering te testen, is het essentieel om te weten op welke tijdstippen de doelgroep meestal online sport(nieuws) volgt. Hierbij geeft een grote meerderheid (57%) aan tussen 18:00 uur en 21:00 uur sport(nieuws) te lezen/kijken (zie onderstaande figuur).



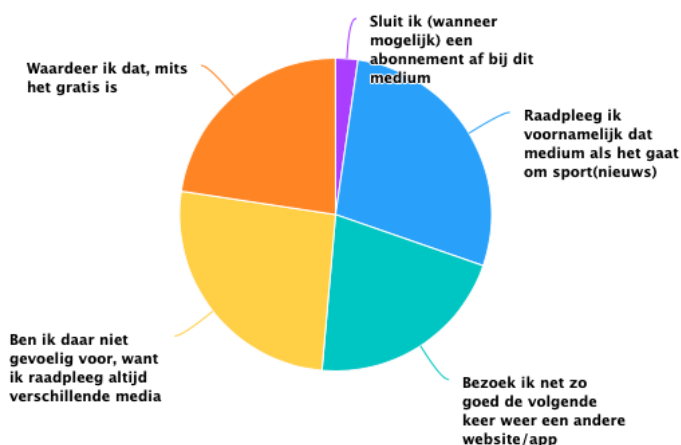
Figuur 24. Tijdstippen waarop respondenten voornamelijk sport(nieuws) volgen

Uit een chi-kwadraattoets op een kruistabel blijkt dat er geen significant verband is van de mate van effectiviteit van de bedrijfsvoering op het plaatsen van content die sportliefhebbers vanaf 20 jaar willen zien. Hierbij is gekeken naar de vorm van sportcontent die de respondenten het liefst zien, namelijk wedstrijdverslagen. $\chi^2(4, N=393) = 5,33, p = 0,26$. Het onderzoek kan de hypothese dus niet volledig aannemen voor de gehele onderzoekspopulatie (zie bijlage XI, tabel 39). Uit een kruistabel blijkt dat 85,1% van de respondenten die aangeeft voornamelijk het medium te raadplegen dat aansprekende content plaatst, zegt bij meer dan 30 sportberichten per dag een deel overbodig te vinden of er niet aan toekomt om alles te lezen (zie bijlage XI, tabel 53). Door de duidelijke meerderheid die aangeeft af te haken bij meer dan 30 berichten per dag of een deel van de content overbodig te vinden, kan het onderzoek met voorzichtigheid zeggen dat bij een vervolgonderzoek dezelfde antwoordverdeling te zien is.

Hypothese 3: Als een online medium onderwerpen benut die de doelgroep aanspreken, dan stijgt de online betrokkenheid.

Etlinger en Li (2011) beweren dat een online medium onderwerpen moet benutten die de doelgroep aanspreken om ervoor te zorgen dat de online betrokkenheid stijgt. Daarnaast geven zij aan dat een organisatie samen moet werken met haar klanten om toekomstige producten of diensten aan te bieden (Etlinger & Li, 2011). Om deze hypothese te testen, is het belangrijk om te weten welke sporten de doelgroep wil zien en in welke vorm (zie figuur 14 en 15).

Figuur 36 in bijlage VIII geeft weer wat de respondenten vinden van de aandacht die bepaalde sporten krijgen van online nieuwsmedia. Uiteindelijk is het voor deze hypothese essentieel om te weten wat de doelgroep doet wanneer een online medium sportcontent plaatst die hen aanspreekt. In het cirkeldiagram in figuur 25 is te zien dat 28% van de respondenten voornamelijk het medium raadpleegt dat aansprekende content plaatst als het gaat om sport(nieuws). Een iets kleiner deel van de respondenten (26%) geeft aan daar niet gevoelig voor te zijn, omdat hij/zij altijd verschillende media raadpleegt. 23% van de respondenten waardeert het wanneer een online medium sportcontent plaatst die hem/haar aanspreekt, mits de content gratis is.



Figuur 25. Wat doen de respondenten wanneer een online medium aansprekende sportcontent plaatst?

Uit een chi-kwadraattoets op drie kruistabellen blijkt dat er geen significant verband is tussen de mate van online betrokkenheid en het plaatsen van content die de doelgroep wil zien. $\chi^2 (4, N=393) = 6,24, p=0,18$. $\chi^2 (4, N=393) = 3,39, p=0,50$. $\chi^2 (4, N=393) = 7,62, p=0,11$. Drie vormen van content zijn gebruikt als variabele (zie bijlage XI, tabel 42, 46 en 48). Deze hypothese kan het onderzoek dus niet volledig aannemen. In de steekproef bevestigt 32,3% van de respondenten echter dat wanneer een online medium uitgeschreven interviews plaatst, zij voornamelijk dat medium raadpleegt voor sport(nieuws). 31,9% van de respondenten die live blogs wil zien, zegt ook voornamelijk het medium te raadplegen dat live blogs aanbiedt. Een opvallend gegeven is dat wedstrijdsamenvattingen massaal gewenst zijn, maar 1% van de respondenten geeft aan hiervoor te willen betalen.

Ruim 20% van de respondenten waardeert wedstrijdsamenvattingen alleen als ze gratis zijn (zie bijlage XI, tabel 45). Uit een chi-kwadraattoets op een kruistabel blijkt dat er een significant verband is van de mate van online betrokkenheid op het plaatsen van podcasts. $\chi^2 (4, N=393) = 16,06, p=0,003$. Dit betekent dat van de 39 respondenten die podcasts willen zien, 51,3% voornamelijk het medium raadpleegt dat sport gerelateerde podcasts plaatst (zie bijlage XI, tabel 49 en 50). Voor het onderdeel podcasts neemt het onderzoek de hypothese dus wel aan.

6. Conclusies

Toepassing van de theorie van Etlinger en Li (2011) maakt duidelijk dat er nog weinig connectie is tussen operationele, tactische en strategische online doelstellingen binnen het AD. Duidelijke bedrijfsdoelstellingen ontbreken nog. De online sportliefhebber wil voornamelijk in de avonduren (tussen 18:00 uur en 00:00 uur) sport(nieuws) zien/lezen, maar 50 sportberichten per dag blijkt te veel. Verder geeft de sportliefhebber aan behoorlijk geïnteresseerd te zijn in internationale sporten, terwijl daar momenteel weinig aandacht aan is besteed. Aangezien de enquête onder de medewerkers van het AD een betrouwbaarheid van 85% realiseert, is het belangrijk de conclusies over de eerste hypothese met voorzichtigheid te interpreteren.

6.1 Geen bedrijfsdoel, geen implementatie

Deze paragraaf beschrijft de conclusies aan de hand van de resultaten van dit onderzoek omtrent de online metingen.

Het AD is gematigd effectief met het koppelen van de bedrijfsdoelstellingen aan de online inspanningen. De respondenten geven als reden dat er geen duidelijke bedrijfsdoelstellingen zijn die zij kunnen koppelen aan de online inspanningen. Dit zorgt ervoor dat het optimalisatieproces stagneert, want zonder vastgesteld doel weet niemand waar hij/zij naartoe werkt en welke online onderwerpen niet goed scoren. Daarnaast geeft 59% van de respondenten aan dat 'het verhogen van het aantal clicks en views op de website' de belangrijkste doelstelling is omtrent de online strategie. Hieruit concludeert het onderzoek dat de medewerkers van het AD de fout maken die Etlinger en Li (2011) voorspellen in hun theorie: het verhogen van het aantal clicks en views op de website beschouwen als bedrijfsdoelstelling op zich, in plaats van als onderdeel van een bedrijfsdoel. Ook geven de medewerkers aan dat het meten van betrokkenheidsgegevens de belangrijkste meting is om 'succes' te definiëren. Opvallend is dat niemand naar de omzet kijkt om het succes te bepalen. Dit betekent wederom dat de werknemers zich blind staren op het aantal clicks of views op artikelen op de website en dat zij niet bezig zijn met de financiële gezondheid van de organisatie. Als de directeur aan de medewerkers vraagt wanneer zij vinden dat het AD 'succesvol' is, wijzen zij naar de betrokkenheidsgegevens. Het feit dat de respondenten dit zien als definitie van succes, zegt dus genoeg over het ontbreken van duidelijke bedrijfsdoelstellingen binnen het AD. Het is dus niet verrassend dat een groot deel van de medewerkers in aanraking komt met uitdagingen tijdens het online meetproces. Om de online contentstrategie te optimaliseren, is het essentieel dat de sportredactie van het AD weet wat zij wil verbeteren en hier meetbare doelstellingen voor opstelt. Het definiëren van succes is daarbij dus ook een onmisbaar onderdeel.

6.2 Afstand tussen AD Sport en haar doelgroep

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek komen in deze paragraaf de conclusies over de wensen van de doelgroep aan bod.

Het AD houdt zich vast aan de resultaten van een verouderd onderzoek als het gaat om de wensen van de doelgroep omtrent sportcontent. Uit de resultaten blijkt echter dat de behoeften enigszins veranderd zijn. De online sportliefhebber is namelijk behoorlijk geïnteresseerd in internationale sporten, maar het AD besteedt hier weinig aandacht aan. Ook zegt de doelgroep voornamelijk wedstrijdverslagen, wedstrijdsamenvattingen (mits deze gratis zijn) en uitgeschreven interviews te willen zien. Wedstrijdsamenvattingen komen opvallend genoeg meermaals voor in het rijtje van slechtst scorende artikelen. Dit komt doordat het AD alleen betaalde wedstrijdsamenvattingen aanbiedt, waardoor de doelgroep dus afhaakt.



Verder geeft 79% van de respondenten aan zichzelf een allround sportliefhebber te vinden. Dit betekent dat het grootste deel van de respondenten geïnteresseerd is in meerdere sporten en dus ook meer sport(nieuws) wil lezen/kijken. Het sportkatern van het AD plaatst, zoals beschreven in de situatieschets, dagelijks ongeveer 50 berichten. Wat opvalt, is dat de sportliefhebber aangeeft dagelijks 0-20 sportberichten te lezen en afhaakt of een deel van de content overbodig vindt bij meer dan 30 sportberichten per dag. Het onderzoek concludeert hieruit dat de sportredactie te veel content plaatst en daardoor niet effectief werkt. Ook is in de situatieschets te zien dat het AD tussen 06:00 uur en 08:00 uur en rond 15:00 uur veel premiumartikelen plaatst. De online sportliefhebber zegt echter voornamelijk tussen 18:00 uur en 00:00 uur sport(nieuws) te volgen. Hiermee loopt het AD dus niet alleen de sportliefhebber mis, maar ook inkomsten uit premiumverhalen. De sportredactie zegt met berichten over voetbal en Formule 1 het best te scoren, maar de doelgroep geeft aan voornamelijk NOS Sport te bezoeken voor nieuws over deze sporten. Dit zegt dus iets over het gevoel bij de doelgroep dat NOS Sport heeft, terwijl AD Sport dat gevoel kwijtraakt.

Dagelijks publiceert AD Sportwereld ongeveer 15 Facebookberichten, maar de Facebookpagina komt niet verder dan 41,4 duizend likes. NOS Sport plaatst dagelijks ongeveer acht Facebookberichten en genereert 112,5 duizend likes op de Facebookpagina. Ook geven respondenten aan dat zij op Twitter en Facebook voornamelijk het account van NOS Sport raadplegen voor sport(nieuws). Op het gebied van social media is NOS Sport dus ook doeltreffender dan AD Sport.

Wanneer een online medium sportcontent plaatst die de doelgroep aanspreekt, zorgt dit voor wisselende reacties. De spreiding tussen de antwoorden is te groot om de hypothese aan te nemen. Dit neemt niet weg dat de gegeven antwoorden nuttig zijn. Het feit dat de doelgroep sport(nieuws) graag via wedstrijdsamenvattingen volgt, maar deze niet goed scoren op de website van het AD, zegt genoeg. Gratis content vinden de sportliefhebbers namelijk belangrijk. Op het gebied van podcasts kan het onderzoek deze hypothese wél aannemen, want onder de respondenten die aangeven dat zij podcasts willen luisteren, raadpleegt meer dan de helft voornamelijk het medium dat daadwerkelijk podcasts plaatst. Aangezien podcasts steeds gewilder zijn en de doelgroep aangeeft hiervoor zelfs te willen betalen, moet het AD deze zeker meenemen in de optimalisatie van de online contentstrategie.

Deze conclusies betekenen het volgende voor de probleemstelling van dit onderzoek:

Volgens Etlinger en Li (2011) begint een procesoptimalisatie bij het vaststellen van een doel, om vervolgens een strategie te ontwikkelen die het bedrijfsdoel ondersteunt. Uit de resultaten blijkt echter dat het AD geen duidelijke bedrijfsdoelstellingen heeft vastgesteld die medewerkers kunnen koppelen aan de online inspanningen, waardoor de optimalisatie dus stagneert. Het benutten van sportcontent die de doelgroep wil zien/lezen, leidt niet tot een significant hogere online betrokkenheid. Wel laten de resultaten zien dat het huidige aantal sportberichten per dag ervoor zorgt dat de sportliefhebber afhaakt of een deel van de content overbodig vindt. Ook de tijden waarop de sportredactie voornamelijk berichten publiceert, komen niet overeen met de momenten waarop de sportliefhebber 'online' is. Om de effectiviteit van de bedrijfsvoering te verbeteren en ervoor te zorgen dat de sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep, moet het AD dus eerst meetbare doelstellingen vaststellen en die koppelen aan de online inspanningen. Vervolgens is het raadzaam om naar de wensen van de doelgroep te luisteren en daarop in te spelen.

7. Aanbevelingen

Om de online prestaties te verbeteren, is het essentieel dat de sportredactie van het AD bedrijfsdoelstellingen uitwerkt voor de eigen afdeling en 'succes' nader definieert. Om ervoor te zorgen dat de sportonderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep, is het raadzaam dat het AD voornamelijk wedstrijdverslagen, (gratis) wedstrijdsamenvattingen en uitgeschreven interviews publiceert. De effectiviteit van de bedrijfsvoering stijgt wanneer de sportredactie het aantal sportberichten per dag halveert, dus van 50 berichten per dag naar 25, waarbij de resterende 25 berichten gefocust zijn op de content die de doelgroep wenst. Ook moet het sportkatern de publicatie van (premium)artikelen beter over de dag verspreiden, waardoor de online sportliefhebber op ieder moment van de dag (en dus ook in de avonduren) sport(nieuws) kan kijken/lezen.

7.1 Online meetproces

Dit onderzoek richt zich op het meten van de online prestaties, het verhogen van de effectiviteit van de bedrijfsvoering van AD Sport en het verhogen van de online betrokkenheid. Inzichten over deze aandachtspunten zijn verkregen via de twee doelgroepen die dit onderzoek kent (zie paragraaf 1.5). Deze paragraaf beschrijft aanbevelingen omtrent het online meetproces aan de hand van de theorie van Owyang (2010) en op basis van de conclusies van dit onderzoek.

Allereerst is het van belang dat het AD duidelijke bedrijfsdoelstellingen vaststelt en daarbij 'succes' definieert. Medewerkers moeten namelijk weten waarom zij bepaalde taken uitvoeren en waar zij naartoe werken. Voor de realisering van de bedrijfsdoelen is een strategie gewenst die deze doelen ondersteunt. Deze strategie moet metrieken bevatten die medewerkers kunnen koppelen aan de bedrijfsdoelstellingen, waardoor het 'succes' gemakkelijk te meten is. Bovendien moeten alle metrieken gekoppeld zijn aan medewerkers van het AD, zodat duidelijk is wie verantwoordelijk is voor welke meting. Vervolgens moet de organisatie onderling afstemmen wie de verantwoordelijkheid draagt voor het analyseren en integreren van de kwantitatieve gegevens die uit de metingen komen. Om deze taken aan de juiste mensen te koppelen, is het conceptuele model van Owyang (2010) een goed hulpmiddel (zie paragraaf 3.3). Het advies aan het AD is dan ook dit model in te zetten voor het koppelen van de metrieken aan bedrijfsdoelstellingen en aan medewerkers.

De huidige meetwijze van het AD, die gebaseerd is op het vergelijken van dezelfde content die op verschillende manieren is weergegeven (bijvoorbeeld welke kop van een artikel meer views genereert), is geschikt om inzicht te krijgen in het effect van bepaalde content op de lezer. Het is waardevol om deze meetwijze te behouden. Wel is het advies hierbij om het meten van correlaties toe te voegen aan de online meetstrategie. Dit houdt in dat het AD twee datasets met elkaar vergelijkt (bijvoorbeeld het aantal views vs. inkomsten) en daarmee achterhaalt of er een relatie is tussen de online (content)strategie en de bedrijfsresultaten. Deze meetwijze zorgt voor rendabele inzichten, waardoor het AD erachter komt welke inspanningen winstgevend zijn.

Het AD weet wie haar grootste concurrenten zijn en wat zij online doen. Uit de situatieschets blijkt dat er een behoorlijk gat zit tussen de online prestaties van de sportredactie van het AD en die van de NOS. Ook de doelgroep geeft aan vaker NOS.nl te raadplegen voor sport(nieuws) dan AD.nl. Het is dus zinvol om de innovaties van de concurrent(en) te monitoren, evenals de reacties van de sportliefhebbers op desbetreffende innovaties. Zo kan zij inspiratie opdoen en aan de hand daarvan een eigen idee ontwikkelen, waarbij zij het gevoel van de doelgroep al kent. Het AD moet dus een meetinstrument toevoegen die het sentiment van de doelgroep meet. De volgende stap is om de online wensen van de doelgroep te vervullen middels de content die het AD plaatst.

Ook moet het AD duidelijkheid creëren over de definitie van ‘online betrokkenheid’ aan de hand van heldere bedrijfsdoelstellingen. Medewerkers van het AD geven aan dat zij het verhogen van het aantal clicks en views op de website zien als een belangrijke bedrijfsdoelstelling. Etlinger en Li (2011) geven echter aan dat dit geen bedrijfsdoelstelling is, maar een stap in de goede richting om een bedrijfsdoel te realiseren (Etlinger & Li, 2011). Het is dus belangrijk dat het AD aan haar medewerkers expliceert wat zij verstaat onder ‘online betrokkenheid’, waardoor medewerkers inzien dat dit een onderdeel is van een bedrijfsdoelstelling.

7.2 Online betrokkenheid

Een deel van de aanbevelingen in deze paragraaf is gebaseerd op de theorie van Etlinger en Li (2011) over effectieve bedrijfsvoering en online betrokkenheid (Etlinger & Li, 2011). Ook zijn de conclusies van dit onderzoek geraadpleegd om advies te geven aan de sportredactie van het AD.

Op het gebied van sportonderwerpen is het verstandig om naar de wensen van de doelgroep te luisteren. Zo geeft de online sportliefhebber aan geïnteresseerd te zijn in internationale sporten. Het advies aan het AD is dan ook om daar meer aandacht aan te besteden, zodat het sportaanbod aantrekkelijker is voor de lezer. In bijlage VII zijn de artikelen te zien die het best en het slechtst scoorden tussen 1 maart 2020 en 13 maart 2020. Daarin is te zien dat artikelen die geplaatst zijn door de ‘sportredactie’ regelmatig voorkomen in de lijst van slechtst scorende artikelen. Dit zijn voornamelijk artikelen die het Algemeen Nederlands Persbureau (ANP) aanlevert. Om ervoor te zorgen dat deze beter scoren, moet het AD de berichten voorzien van meer achtergrondinformatie dan het oorspronkelijke bericht. Op die manier is de kans groot dat sportliefhebbers AD Sport raadplegen om het nieuwsbericht te lezen.

Het AD doet er goed aan om wedstrijdverslagen, wedstrijdsamenvattingen en uitgeschreven interviews te plaatsen, zodat de online betrokkenheid stijgt. Ook columns, biografische verhalen en videoreportages spreken de doelgroep aan. Met de publicatie van podcasts moet het AD iets terughoudender zijn, want de online sportliefhebber is hier (nog) niet tot nauwelijks in geïnteresseerd. De wedstrijdsamenvattingen scoren momenteel niet goed. Dit heeft te maken met het feit dat de sportliefhebber hier niet voor wil betalen. Dit betekent dat het AD een manier moet vinden om (een deel van) de wedstrijdsamenvattingen gratis aan te bieden, zodat zij meer lezers/kijkers naar de website gidst en het aantal clicks/views stijgt (als onderdeel van een bedrijfsdoelstelling).

In de situatieschets is beschreven dat het AD haar (premium)artikelen momenteel voornamelijk tussen 06:00 uur en 08:00 uur en rond 15:00 uur plaatst. Hoofdzakelijk leest/kijkt de online sportliefhebber tussen 18:00 uur en 00:00 uur sport(nieuws). Het advies aan de sportredactie van het AD is dan ook om de publicatie van de artikelen beter over de dag te verspreiden. Zo zorgt zij ervoor dat de effectiviteit van de bedrijfsvoering stijgt en daarmee de online betrokkenheid.

Een ander aspect dat invloed heeft op de effectiviteit van de bedrijfsvoering, is het aantal gepubliceerde berichten per dag. Zoals in de aanleiding van dit onderzoek beschreven, publiceert de sportredactie gemiddeld 50 artikelen per dag. Het aantal views dat zij hiermee genereert is gelijk aan ongeveer 10% van het totaal aantal views van AD.nl. Andere redacties verschaffen een grotere bijdrage aan het totaal aantal views, terwijl zij gemiddeld 20 á 25 berichten per dag plaatsen. Ook geeft de sportliefhebber aan dat hij/zij afhaakt wanneer een online medium meer dan 30 sportberichten per dag plaatst, omdat een deel van de content overbodig is. Het is dus verstandig als het AD het aantal online artikelen per dag halveert, zodat de effectiviteit van de werkwijze stijgt.

7.3 Vervolgonderzoek

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies is een aantal onderwerpen geschikt voor eventueel vervolgonderzoek.

Uit de conclusies blijkt dat er geen significant verband is tussen de online betrokkenheid en het plaatsen van content die de doelgroep wil zien, omdat de online sportliefhebber vaak op verschillende websites te vinden is. Het feit dat NOS.nl en NU.nl gratis nieuws publiceren, is een belangrijke factor in het besluitvormingsproces van respondenten. Zij geven aan vaker gratis (nieuws)media te raadplegen, dus ook voor sport(nieuws). Tussen de mate van effectiviteit van de bedrijfsvoering en het benutten van sportonderwerpen die de doelgroep wil zien, bestaat eveneens geen significant verband. Wél geeft het grootste deel van de online sportliefhebbers aan dat zij afhaakt bij meer dan 30 sportberichten per dag. Het is interessant voor het AD middels een vervolgonderzoek te achterhalen wat de beste manier is om de concurrentiestrijd aan te gaan met de gratis online (nieuws)media. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het aanbod van wedstrijdsamenvattingen op de website. Welke mogelijkheden zijn er om een deel daarvan gratis aan te bieden?

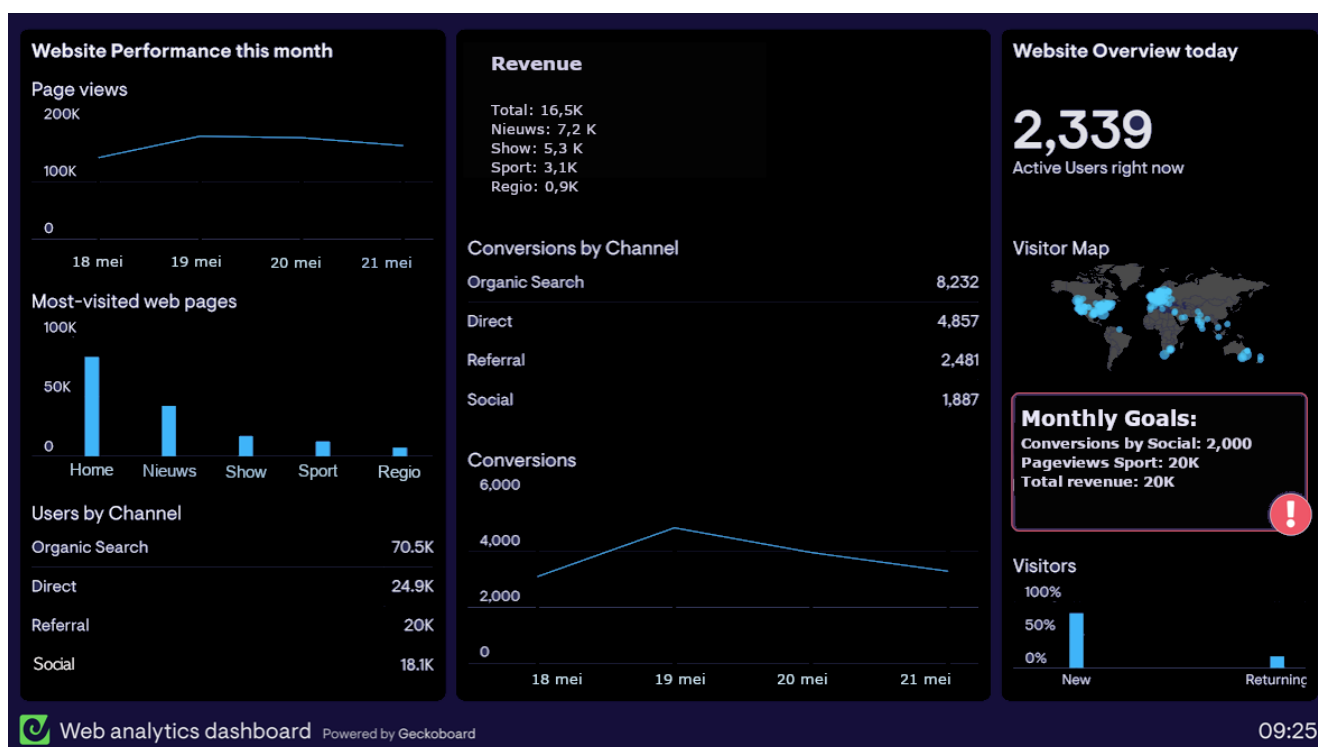
Daarnaast is er veel winst te boeken op het gebied van social media. De Facebook- en Twitterkanalen van AD Sportwereld gidsen een kleine 2% van de bezoekers door naar de website van AD.nl (zie figuur 3, paragraaf 1.2). In dit onderzoek is verder weinig aandacht besteed aan social media, maar deskresearch laat zien dat het Instagramaccount van AD Sportwereld 56 duizend volgers heeft. Deze aanhang is groter dan die van Facebook en Twitter, maar de betrokkenheid is laag: gemiddeld krijgt een Instagrampost 500 likes. Het Instagramaccount van NOS Sport heeft 163 duizend volgers en kan spreken van een hogere betrokkenheid: een Instagrampost genereert gemiddeld 6000 likes. Om de online betrokkenheid te verhogen middels social media, is het *Six Stages of Social Business Transformation* model van Li en Solis (2013) interessant om te gebruiken voor een vervolgonderzoek. Deze theorie beschrijft zes stadia die ervoor zorgen dat de organisatie begrijpt hoe zij de doelgroep het best kan benaderen via social media. Li en Solis benadrukken dat het mogelijk maken van dialoog een belangrijk aspect is om de online betrokkenheid te verhogen. Daarnaast geeft de theorie aan wat medewerkers moeten doen om de bedrijfsdoelstellingen te koppelen aan de social-mediastrategie (Li & Solis, 2013).

8. Implementatie

Om de aanbevelingen te realiseren, is een implementatiestrategie opgesteld aan de hand van de Social Media ROI Pyramid van Owyang en op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek. Dit hoofdstuk legt dummy's voor in de vorm van een online dashboard en een contentkalender, zodat de implementatie(s) visueel ondersteund zijn. Presentaties, vergaderingen, mails, content op de website, Facebook, Twitter en Instagram zijn ingezet om de implementatie(s) te communiceren. De kosten van de implementatie(s) bedragen 13.405,92 euro in het eerste jaar. Dit biedt de sportredactie onder andere handvatten voor het vaststellen van meetbare bedrijfsdoelstellingen, waardoor de effectiviteit van de bedrijfsvoering stijgt. Ook weet AD Sport middels deze implementatie(s) hoe zij in moet spelen op de wensen van de doelgroep, zodat de online betrokkenheid toeneemt.

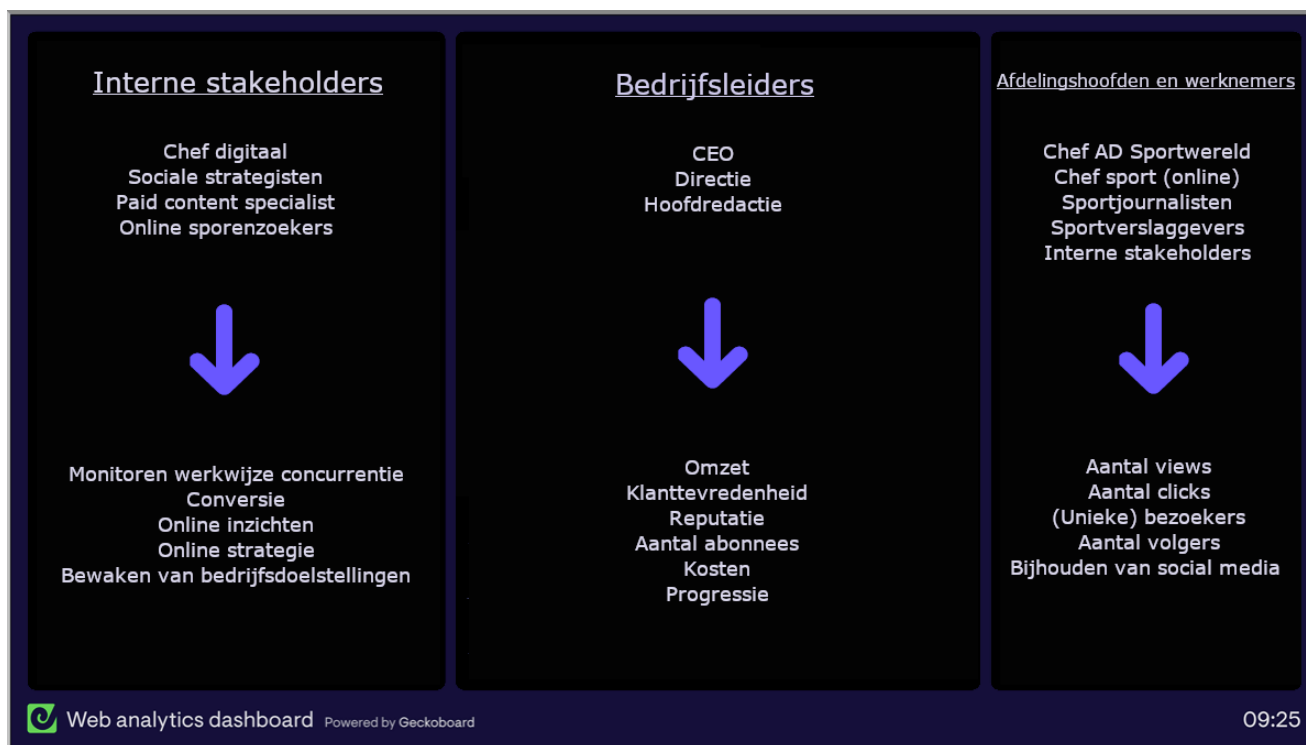
8.1 Online dashboard

Dit dashboard is gebaseerd op de theorie van Owyang en fungeert als een overzichtelijk geheel van de bedrijfsdoelstellingen en de statistische gegevens die deze bedrijfsdoelstellingen ondersteunen. Zo kan het AD in één oogopslag zien welk (online) onderdeel meer aandacht verdient en wie daarvoor verantwoordelijk is. Het dashboard geeft maandelijkse doelstellingen en prestaties weer, maar het AD kan het logischerwijs voor verschillende doeleinden gebruiken. In figuur 26 is een voorbeeld te zien van het dashboard met de daarop weergegeven bedrijfsdoelstellingen en online prestaties.



Figuur 26. Voorbeeld digitaal dashboard bedrijfsdoelstellingen (bron: auteur, 2020)

In paragraaf 3.3 is te zien dat Owyang aangeeft dat het essentieel is om bedrijfsdoelstellingen vast te stellen en daarbij de noodzakelijke gegevens te identificeren. Het meten en analyseren van die gegevens moet vervolgens gekoppeld zijn aan een of meer medewerkers, zodat het voor iedereen binnen de organisatie duidelijk is wie verantwoordelijk is voor welke gegevens. In de visualisatie in figuur 27 is te zien hoe het model van Owyang eruitziet voor het sportkatern van het AD.



Figuur 27. Gekoppelde rollen en metriecken AD Sport (bron: auteur, 2020)

Met deze dashboards is het AD in staat om voor alle redacties bedrijfsdoelstellingen op te stellen en daar de kwantitatieve gegevens aan te koppelen. Met behulp van de piramide van Owyang ontstaat een overzichtelijk geheel waarbij medewerkers aan metriecken zijn gekoppeld. Aangezien de sportredactie van het AD een hoger percentage views wil bijdragen aan het totaal aantal views, is het van belang dat de vereiste metriecken in het dashboard zijn geïmplementeerd. In paragraaf 1.2 is te zien dat 1,8% van de bezoekers van AD.nl afkomstig is van een social-mediakanaal van AD Sport. Als opzet voor een (eventueel) vervolgonderzoek zijn de conversiegegevens ook weergegeven in het dashboard. In de aanleiding en in de situatieschets is ook te zien dat de premiumstrategie een belangrijke inkomstenbron is van het AD. De bijdrage die de sportredactie levert aan het totaal aantal premiumverhalen is slechts 6%. Als AD Sport dit percentage wil verhogen, moet zij weten op welke gebieden zij winst kan behalen. Daarom is in het dashboard aangegeven hoeveel de redacties bijdragen aan de totale winst van AD.nl. De volgende paragraaf staat in het teken van de contentkalender, waarin AD Sport ziet hoe zij deze winst kan verwezenlijken.

De dashboards zijn afkomstig van het programma Geckoboard, dat zich focust op het ondersteunen van bedrijven die doelen willen bereiken door een nieuwe manier van werken mogelijk te maken. Joyce, eigenaar van Geckoboard, geeft aan dat het begint met een goed gedefinieerde strategie die binnen het hele bedrijf bekend is. Vervolgens stelt Geckoboard de organisatie in staat om duidelijke doelen te stellen en de progressie te volgen, waardoor het makkelijker is om de doelen te realiseren (Joyce, z.d.). Deze visie correspondeert met het advies aan AD.nl.



Het 'Company-pakket' dat Geckoboard aanbiedt, bestaat uit een ongelimiteerd aantal dashboards en een onbeperkt aantal gebruikers. Maandelijks kost dit pakket 442,16 euro, dus het AD is op jaarbasis 5305,92 euro kwijt aan dit programma. Daarmee beschikt zij over een hulpmiddel die de aanbevelingen omtrent de online meetstrategie op een overzichtelijke manier implementeert en zo een bijdrage levert aan de realisatie van de doelstellingen. Om ervoor te zorgen dat iedereen binnen de organisatie weet hoe zij om moet gaan met de dashboards, is een aantal presentaties voorbereid. De online sporenzoekers van het AD presenteren de werking van de dashboards eerst aan de directie en aan de (overige) interne stakeholders, zodat zij eventuele haperingen kunnen opmerken. Bij groen licht zetten de online sporenzoekers het gebruik van de dashboards uiteen middels presentaties. Ook ontvangen de werknemers van het AD een mail met een uitgeschreven handleiding. Bij een nieuwe manier van werken, is het belangrijk dat er tussentijdse evaluaties plaatsvinden. Dit gebeurt aan de hand van vergaderingen waarbij de drie 'rollen' uit de Social Media ROI Pyramid vertegenwoordigd zijn.

Aangezien de online sporenzoekers zich moeten verdiepen in de materie, die zij vervolgens presenteren aan de organisatie, krijgen zij het eerste half jaar een 'bonus' van 2,5% op het maandinkomen. Het gemiddelde inkomen van een web redacteur ligt volgens de Nationale Beroepengids rond de 3.000 euro per maand (Nationale Beroepengids, z.d.). Het AD heeft acht online sporenzoekers/web redacteurs in dienst, dus de kosten in het eerste jaar bedragen ongeveer 3.600 euro. Hier bovenop komt de 5305,92 euro voor het Company-pakket van Geckoboard, waarmee de kosten voor deze implementatie op 8905,92 euro uitkomen.

8.2 Contentkalender

In de vorige paragraaf zijn twee dashboards geïllustreerd waarmee de sportredactie van het AD de bedrijfsdoelstellingen kan koppelen aan kwantitatieve gegevens, zodat in één oogopslag te zien is welk onderdeel meer aandacht nodig heeft. Deze paragraaf beschrijft hoe de sportredactie van het AD ervoor zorgt dat de onderwerpen beter aanslaan bij de doelgroep.

Om de aanbevelingen over de contenstrategie te verwezenlijken, is een contentkalender ontwikkeld om weer te geven welke vorm van content het AD moet publiceren en op welk moment, wie de content creëert en via welke kanalen het AD de content verspreidt. De contentkalender is een uitwerking van de online contentstrategie en de daarbij inbegrepen wensen van de doelgroep. De visualisatie van de contentkalender is te zien in figuur 28. Dit voorbeeld fungeert als leidraad voor het AD, aangezien de inhoud dagelijks varieert. Nieuwsberichten zijn logischerwijs niet van te voren in te plannen. Om deze contentkalender te implementeren, zijn mails, vergaderingen, content op de website, Facebook, Twitter en Instagram geschikt. Elke ochtend vindt een contentoverleg plaats op de sportredactie. De aanwezigen stellen daar de inhoud van de kalender samen. Vervolgens verspreiden zij deze via een e-mail naar de betrokken medewerkers. De uitgewerkte onderwerpen verschijnen als content op de website en op de social-mediakanalen van AD Sport. De visualisatie in figuur 28 is gebaseerd op de wensen van de online sportliefhebber. Als het AD zich aan de structuur van het voorbeeld houdt, komt zij de doelgroep tegemoet.

De enige kosten die verbonden zijn aan deze concretisering, zijn de 'manuren' die in het samenstellen van de contentkalender zitten. Een (sport)journalist verdient gemiddeld 3.000 euro bruto per maand (Nationale Beroepengids, z.d.). Dit komt neer op een uurtarief van 18,75 euro, uitgaande van een werkweek van 40 uur. Elke dag stellen twee werknemers de contentkalender in een halfuur samen. Dit betekent dat het AD in het eerste jaar 4.500 euro kwijt is aan deze implementatie. In de contentkalender is te zien dat er ongeveer 20 artikelen zijn ingepland, exclusief de nieuwsberichten. In totaal bestaat de dagelijkse berichtgeving dan uit circa 30 artikelen. De reductie van het aantal berichten betekent dat per dag een aantal sportjournalisten overbodig is. Om ervoor te zorgen dat zij toch aan het werk blijven, is het slim om een roulatieschema te maken.

De bedoeling van dit schema is dat elke week een of twee sportjournalisten zich bezighouden met de social-mediakanalen van AD Sport. Zo ontstaat een win-win situatie: het aantal sportberichten per dag vermindert, zonder dat er journalisten verloren gaan en de social-mediakanalen krijgen meer aandacht, waardoor het aantal conversies via social media stijgt. De totale kosten van beide implementaties bedragen 13.405,92 euro.

CONTENTKALENDER MAANDAG 8 JUNI

Tijdstip publicatie	Soort content	Gratis/Premium	Onderwerp	Auteur	Kanaal
07:00 uur	Rubriek	Gratis	Hoe ziet de sportweek eruit?	Sportredactie	Website, Instagram
07:30 uur	Liveblog	Gratis	Transfertalk	Sportredactie	Website en Twitter
08:00 uur	Uitgeschreven interview	Premium	Hoe gaat het nu met Ronald Koeman?	Maarten Wijffels	Website, Facebook, Twitter
08:30 uur	Column	Premium	Wielrennen	Thijs Zonneveld	Website en Twitter
09:00 uur	Wedstrijdverslag	Gratis	Voetbal buitenland	Sportredactie	Website, Instagram
10:00 uur	Uitgeschreven interview	Gratis	Liverpool - Na 30 jaar weer landskampioen?	Pim Bijl	Website, Twitter
13:00 uur	Videoreportage	Premium	Virgil van Dijk	Dennis van Bergen	Website, Facebook, Twitter, Instagram
15:30 uur	Wedstrijdsamenvatting	Gratis	Voetbal binnenland	Sportredactie	Website, Facebook, Twitter
16:30 uur	Uitgeschreven interview	Premium	Kiki Bertens: hoe blijft ze fit?	Rik Spekenbrink	Website, Twitter
17:30 uur	Column	Premium	Afscheid Ziyech	Willem van Hanegem	Website, Facebook, Twitter, Instagram
18:00 uur	Wedstrijdsamenvatting	Gratis	Voetbal buitenland	Sportredactie	Website, Twitter
18:30 uur	Uitgeschreven interview	Gratis	Hebben wij te snel een streep gezet door de competitie?	Sjoerd Mossou	Website, Twitter
19:00 uur	Uitgeschreven interview	Gratis	Honkbal in Amerika	Wietse Dijkstra	Website, Facebook
19:30 uur	Wedstrijdverslag	Gratis	Voetbal buitenland	Sportredactie	Website, Instagram
20:00 uur	Videoreportage	Gratis	Michael Jordan	Sportredactie	Website, Facebook, Twitter, Instagram
20:30 uur	Diepte-interview	Premium	Max Verstappen	Arjan Schouten	Website, Twitter
21:00 uur	Column	Premium	Feyenoord in Europa	Mikos Gouka	Website, Facebook, Twitter
22:00 uur	Uitgeschreven interview	Gratis	John vd Brom over uitgesloten bekerfinale	Tim Reedijk	Website, Twitter
22:30 uur	Rubriek	Gratis	Historisch sportmoment op deze datum	David Hessing	Website, Twitter, Instagram
23:30 uur	Wedstrijdverslag	Gratis	Voetbal binnenland	Sportredactie	Website, Instagram
00:00 uur	Uitgeschreven interview	Gratis	Rankovic: nieuwe trainer ADO Den Haag	Yorick Groeneweg	Website, Twitter

Figuur 28. Ontwerp voor contentkalender AD Sport (bron: auteur, 2020)

Literatuurlijst

- Abell, D. (1980). In D. Abell, *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Prentice Hall.
- AD. (2018). *AD en sport*. Rotterdam: DPG Media.
- AD. (2020, februari). Jaarlijkse cijfers. Rotterdam.
- Baarda, B., & de Goede, M. (2006). Bestaande gegevens. In B. Baarda, & M. de Goede, *Basisboek Methoden en Technieken*. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- Berger, J., & Milkman, K. (2012). What Makes Online Content Viral? *Journal of Marketing Research*, 192-205.
- Camp, R. C. (1989). In R. C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* (p. 35).
- CBS. (2019, 12 12). *Bevolking; kerncijfers*. Retrieved from CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/37296ned>
- Clark, B., Abela, A., & Ambler, T. (2006). An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 191-208.
- De Persgroep. (2018). *De Persgroep Jaarverslag 2018*. Retrieved from DPG Media: https://issuu.com/tijdechoconnect/docs/com_pers_ar2018_19.0404_nl_r25_issu?e=14164209/69050822
- DPG Media. (z.d.). *Over ons: DPG Media*. Retrieved from DPG Media: <https://www.dpgmedia.nl/over-ons>
- Dutta-Bergman, M. (2010). Complementarity in Consumption of News Types Across Traditional and New Media. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 41-60.
- Etlinger, S., & Li, C. (2011). *A Framework for Social Analytics*. Altimeter Group.
- Etlinger, S., Owyang, J., & Jones, A. (2012). *The Social Media ROI Cookbook*. Altimeter Group.
- Flynn, R., & Tetzlaff, W. (1998). Multimedia - An Introduction. *IBM Journal of Research and Development*, 165-176.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. In H. University, *Harvard Business Review* (pp. 104-110).
- Heeter, C. (1989). Implications of new interactive technologies for conceptualizing communication. In J. Salvaggio, & J. Bryant, *Media use in the information age: Emerging patterns of adaption and consumer use* (pp. 221-225).
- Hoogeveen, M. (1997). Towards a theory of the effectiveness of multimedia systems. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 151-168.
- IBM. (z.d.). *IBM SPSS Statistics*. Retrieved from IBM: <https://www.ibm.com/nl-en/products/spss-statistics>
- Joyce, P. (z.d.). *Making key data visible*. Retrieved from Geckoboard: <https://www.geckoboard.com/about/>
- Kano, N. e. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 39-48.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. In *Business Horizons* (pp. 59-68).
- King, E. (1998). Redefining relationships: interactivity between news producers and consumers. In *Convergence* (pp. 26-32).
- Lee, Y., & So, C. (2000). The societal function and impact of e-paper in information age. *21st Century Bi-monthly*, 126-134.
- Li, C., & Solis, B. (2013). *The Evolution of Social Business: Six Stages of Social Business Transformation*. Altimeter Group.
- Nationale Beroepengids. (z.d.). *Salarisinfo journalist*. Retrieved from Nationale Beroepengids: <https://www.nationaleberoepengids.nl/journalist#salaris>
- Nationale Beroepengids. (z.d.). *Web redacteur*. Retrieved from Nationale Beroepengids: <https://www.nationaleberoepengids.nl/web-redacteur>
- Nijenhuis, H. (2019, september 25). De waarde van onze journalistiek. Rotterdam, Zuid-Holland, Nederland.
- Ohno, T. (1988). In T. Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland: Productivity Press.

- Owyang, J. (2010, december 13). Framework: The Social Media ROI Pyramid.
- Peng, F., Tham, N., & Hao, X. (1999). Trends on online newspapers: A look at the US Web. *Newspaper Research Journal*, 52-63.
- Roddenhof, E. (2020, april 16). *DPG Media laat NU.nl en AD.nl naast elkaar bestaan*. Retrieved from Villamedia: <https://www.villamedia.nl/artikel/dpg-media-laat-nu.nl-en-ad.nl-naast-elkaar-bestaan>
- Rogmans, D. (2020, april 16). *DPG Media laat NU.nl en AD.nl naast elkaar bestaan*. Retrieved from Villamedia: <https://www.villamedia.nl/artikel/dpg-media-laat-nu.nl-en-ad.nl-naast-elkaar-bestaan>
- Schriemer, M. G. (2017). In M. G. Schriemer, *Statistiek voor de beroepspraktijk*. Haarlem: SVW.
- Slack. (z.d.). *Your guide to working remotely in Slack*. Retrieved from Slack: <https://slack.com/intl/en-nl/resources/using-slack/slack-remote-work-tips>
- SmartOcto. (z.d.). *Features SmartOcto*. Retrieved from SmartOcto: <https://smartocto.com/features/>
- Solis, B. (2016). *The Six Stages of Digital Transformation Maturity*. Altimeter Group.
- Taylor, C. (2009, mei 6). *Will the IAB's Social Media Metrics Definitions Help Crack The Engagement Code?* Retrieved from Mediapost: <https://www.mediapost.com/publications/article/105556/will-the-iabs-social-media-metrics-definitions-he.html>
- Tontini, G. (2007). Integrating Kano Model and QFD for Designing New Products. In G. Tontini, *Total Quality Management* (pp. 599-612).
- Verhoeven. (2014). In Verhoeven, *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Verhoeven. (2017). *Wat is een contentstrategie?* In Verhoeven, *Het wat en hoe van contentstrategie*. Vlaardingen: Uitgeverij Business Contact.
- VINEX/NOBO. (2019). *Nederlands Online Bereikonderzoek*. Retrieved from Vinex: <https://vinex.nl/NOBO/>
- VTO, & SCP. (2018). *Volgen van sport via media*. CBS.