

# Social media kan wél

## Het positioneringsonderzoek



|                     |                                     |
|---------------------|-------------------------------------|
| Datum publicatie    | 17 augustus 2020                    |
| Plaats              | Leiden                              |
| Auteur              | Imane El Aoufi                      |
| Studentennummer     | S1101780                            |
| Opdrachtgever       | Organisatie X                       |
| Bedrijfsbegeleider  | X                                   |
| Afstudeerbegeleider | Nynke Wiekenkamp / Edwin van Rooyen |
| Eerste beoordelaar  | Ben van Hamersveld                  |
| Tweede beoordelaar  | Henk Vink                           |
| Inleverdatum        | 17 augustus 2020                    |
| Aantal woorden      | 16.209 (excl. bijlagen)             |
| Conceptueel model   | 3C-model van Kenichi Ohmae          |

# Voorwoord

Na vier jaar studeren aan de opleiding Communicatie is het zover: ik mag eindelijk afstuderen. Deze afstudeerperiode was anders dan ik me van te voren had voorgesteld. Door het Coronavirus moest iedereen zoveel mogelijk thuis werken. Dit resulteerde in een andere aanpak voor het onderzoek, wat ik best spannend vond.

Mijn afstudeeropdracht heb ik voor Organisatie X mogen uitvoeren. Ik had me geen betere afstudeerorganisatie kunnen wensen. In het bijzonder wil ik mijn bedrijfsbegeleider X, mede-eigenaar en operationeel directeur en socialmediamedewerkers bedanken voor de goede begeleiding en hulp. Ondanks de pandemie stonden zij altijd voor mij klaar.

Ook wil ik mijn stagebegeleiders Nynke Wiekenkamp en Edwin van Rooyen bedanken. Beide stonden elk moment van de dag open om eventuele vragen te beantwoorden, wat erg fijn was. Daarbij wil ik Edwin nog extra in het zonnetje zetten. Middenin het stagetraject kreeg hij de uitdaging om de stagebegeleiding van Nynke over te nemen, wat hij ontzettend goed heeft opgepakt.

Als laatst wil ik mijn familie, vrienden en studiegenoten ook bedanken voor de steun en voor de hulp die ik van hun heb gekregen. In deze zware periode waarin ik (bijna) alleen maar thuis zat, was dit erg fijn. Dit heeft ook zeker bijgedragen aan het afronden van mijn scriptie.

Imane El Aoufi, 17 augustus 2020

# Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe Organisatie X ervoor zorgt dat zijn potentiële klanten op de hoogte zijn van zijn expertise op het gebied van social media. ORGANISATIE X heeft moeite met het werven van afnemers van socialmediadiensten en -producten voor het socialmediateam. De klacht is urgent, omdat het team meer kosten oplevert dan inkomsten genereert voor het PR- en communicatiebureau. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie communicatieadvies te geven over hoe het communicatiebureau zich dient te positioneren op het gebied van social media, om potentiële klanten aan te trekken voor het socialmediateam. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit potentiële klanten voor het socialmediateam, die de eigen social media beheren en zich willen positioneren in Nederland. Het maakt hierbij niet uit of de doelgroep al bekend is met ORGANISATIE X of niet.

Om een interne en externe analyse uit te voeren is er een situatieschets uitgewerkt. De zwakten van het socialmediateam van ORGANISATIE X zijn de minimale inzet van communicatie over de socialmedia-expertise, de voorbeelden en successen die ontbreken op de website en socialmediakanalen en de engagement op de socialmediaplatformen Facebook, LinkedIn en Twitter die te laag is. De kansen zijn de groei van het gebruik van social media onder organisaties, het feit dat 80% van de organisaties contentcreatie uitbesteed en het feit dat het meest gebruikte doel van social media awareness is. De bedreigingen zijn de concurrentie, de verandering in het medialandschap en het socialmediateam dat onrendabel is.

Het inside-out perspectief en het outside-in perspectief zijn belangrijke stromingen in theorieën voor positioneren. De theorieën van Treacy & Wiersema (1993), Acquaah & Yasai-Ardekani (2008), Ries & Trout (2001), Hamel & Prahalad (1994), Ansoff (1957), Kotler & Armstrong (2017), Porter (1979), Roy & Versterken (2011), Murray (1988), Poiesz & Van Raaij (2002), Antonides (1998) en Ohmae (1982) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Het 3C-model van Ohmae is uiteindelijk gekozen als centrale theorie. Dit komt, omdat het conceptueel model veronderstelt dat Organisatie X zijn breinpositie bij potentiële klanten verbetert door een positionering op te stellen aan de hand van de sterkten van het communicatiebureau, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de potentiële klanten op het gebied van social media. Op basis hiervan zijn drie hypotheses uitgewerkt.

De methoden deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn beide toegepast in dit onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van de eerste twee deelvragen. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de drie deelvragen te beantwoorden en om de drie hypothesen te toetsen. De reden dat kwalitatief onderzoek is ingezet is om te achterhalen wat de wensen en behoeften van de geselecteerde respondenten zijn. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door middel van een selecte steekproef.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de sterkten van ORGANISATIE X voornamelijk te vinden is op het gebied van socialmediastrategie. De grootste concurrenten van het communicatiebureau zijn Luxury for Life, UPR, Mooi The Agency en Miss Publicity. Deze concurrenten zijn jonger en lijken daardoor creatiever te zijn dan het socialmediateam van ORGANISATIE X. De doelgroep heeft behoefte aan een communicatiebureau dat expert is op het gebied van social media en de stijl van de organisatie snapt en visueel doorvoert op social media.

Vanuit de resultaten van het onderzoek zijn verschillende conclusies te trekken. Zo liggen de krachten van het socialmediateam van Organisatie X volgens de doelgroep bij de socialmediastrategie. Het socialmediateam onderscheidt zich hiermee van zijn concurrenten. De concurrenten van het communicatiebureau zijn echter jonger, laagdrempeliger en duidelijker over wat ze doen. Potentiële klanten van het communicatie-bureau hebben behoefte aan een communicatiebureau dat verschillende diensten en producten aanbiedt, creatief is en een expertise bezit.

De aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek luiden als volgt: een ontkoppeling van het socialmediateam van Organisatie X van het huidige communicatiebureau waar het team aan verbonden is, een nieuwe huisstijl, een aanbod wat onderscheidend is van de concurrenten, een specifieke doelgroep, de juiste inzet van social media en een vervolgonderzoek ten aanzien van de krachten en onderscheidende factoren van het socialmediateam.

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn de website en de socialmediakanalen Instagram en Facebook geschikt. Totale kosten van implementatie bedraagt €7.500. Hieruit haalt de organisatie een verbeterde positionering op het gebied van social media,

waardoor het aannemelijker is dat potentiële klanten willen samenwerken met ORGANISATIE X.

## Inhoudsopgave

|                                           |         |
|-------------------------------------------|---------|
| 1. Probleemformulering                    | blz. 7  |
| 1.1 Aanleiding                            | blz. 8  |
| 1.2 Probleemstelling                      | blz. 10 |
| 1.3 Doelstelling                          | blz. 11 |
| 1.4 Deelvragen                            | blz. 12 |
| 1.5 Doelgroep                             | blz. 13 |
| 1.6 Beperkingen en grenzen                | blz. 14 |
| 2. Situatieschets                         | blz. 16 |
| 2.1 De socialmedia- en communicatiemarkt  | blz. 17 |
| 2.2 Het socialmediateam van ORGANISATIE X | blz. 18 |
| 2.3 Concurrentie en huidige positionering | blz. 19 |
| 2.4 Communicatie                          | blz. 24 |
| 2.5 SWOT-analyse                          | blz. 25 |
| 3. Theoretisch kader                      | blz. 26 |
| 3.1 Positioneren                          | blz. 27 |
| 3.2 Concurrenten                          | blz. 27 |
| 3.3 Inside-out perspectief                | blz. 27 |
| 3.4 Outside-in perspectief                | blz. 28 |
| 3.5 Inside-out en outside-in perspectief  | blz. 29 |
| 3.6 Conceptueel model                     | blz. 30 |
| 3.7 Hypotheses                            | blz. 30 |
| 4. Methodologie                           | blz. 32 |
| 4.1 Methoden                              | blz. 33 |
| 4.2 Datacollectie                         | blz. 34 |
| 4.3 Operationalisatie                     | blz. 39 |
| 5. Resultaten                             | blz. 42 |
| 5.1 Eigen krachten                        | blz. 43 |
| 5.2 Concurrenten                          | blz. 46 |
| 5.3 Wensen en behoeften                   | blz. 48 |
| 6. Conclusies                             | blz. 51 |
| 6.1 Eigen krachten                        | blz. 52 |
| 6.2 Concurrenten                          | blz. 53 |
| 6.3 Wensen en behoeften                   | blz. 54 |
| 6.4 Hypothesen                            | blz. 55 |
| 6.5 Doelstelling                          | blz. 56 |
| 6.6 Eindconclusie                         | blz. 56 |

|                    |         |
|--------------------|---------|
| 7. Aanbevelingen   | blz. 58 |
| 8. Implementatie   | blz. 63 |
| 9. Bijlagen        | blz. 69 |
| A. Literatuurlijst | blz. 70 |

# Probleemformulering

# Probleemformulering

**In maart 2019 besluit Organisatie X een socialmediateam te creëren. Het communicatiebureau bezit vakkennis op het gebied van communicatie en PR. Vooralsnog kiezen potentiële klanten niet voor dit communicatiebureau voor socialmediadoeleinden. Dit resulteert in een onrendabel socialmediateam. De doelstelling is om inzicht te krijgen in de sterkten van het socialmediateam van Organisatie X, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van potentiële klanten, om uiteindelijk een communicatieadvies te geven over de positionering van Organisatie X ten aanzien van zijn socialmedia-expertise. In dit hoofdstuk zijn deze onderwerpen verder toegelicht.**

## 1.1 Aanleiding

Organisatie X is een PR- en communicatiebureau. Het bedrijf is ontstaan in jaar x. Daarbij heeft het communicatiebureau door zijn jarenlange ervaring een expertise op het gebied van communicatie en PR (Website organisatie, z.d.).

Uit onderzoek van Newcom Research & Consultancy B.V (2020) blijkt dat Nederlanders anno 2020 maar liefst 14% meer gebruik maken van social media dan in 2019. Waar er bijvoorbeeld in 2019 4,9 miljoen Nederlanders gebruik maakten van het sociaal medium Instagram, zijn er in 2020 5,6 miljoen Nederlandse Instagramgebruikers. Deze ontwikkeling resulteert in een groei van het socialmediagebruik onder organisaties en een stijgende vraag naar socialmediadiensten en -producten. De stijgende vraag en groei van de socialmediabranche heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat ORGANISATIE X in maart 2019 een socialmediateam startte (zie Bijlage B, 18 februari 2020). Met de komst van het team wil het PR- en communicatiebureau zijn expertises uitbreiden en groeien als organisatie (zie Bijlage B, 26 maart 2020).

ORGANISATIE X heeft moeite met het werven van afnemers van de socialmediadiensten en-producten van het socialmediateam. Dat deze klacht bestaat, blijkt uit het klantenbestand van de afdeling. Het team telt in maart 2020 vier klanten. Hierdoor is het team onrendabel voor de organisatie. Het socialmediateam van ORGANISATIE X had echter verwacht om in maart 2020 minimaal zeven klanten te hebben en wel rendabel te zijn (zie Bijlage B, 27 februari 2020).



Om ervoor te zorgen dat potentiële klanten het socialmediateam van ORGANISATIE X inzetten voor socialmediadoeleinden, is het van belang dat het team zich onderscheidt van zijn concurrenten. Tot nu toe slaagt het team daar nog te weinig in (zie Bijlage B, 10 maart 2020). Ook de website (zie Bijlage E), waarbij alleen een algemene beschrijving te vinden is over de socialmediadiensten en -producten die ORGANISATIE X aanbiedt (Website organisatie, z.d.), maakt niet duidelijk waarin het socialmediateam van ORGANISATIE X zich onderscheidt en wat zijn sterkten zijn.

De klacht is urgent, omdat het team meer kosten oplevert dan inkomsten voor het PR- en communicatiebureau. Potentiële klanten van ORGANISATIE X kiezen dit communicatiebureau niet voor het afnemen van socialmediadiensten en -producten. In *Tabel 1* is weergegeven hoe de kosten en de inkomsten zich tot elkaar verhouden. De toelichting hiervan is in het hoofdstuk Situatieschets te lezen.

Tabel 1: weergave inkomsten en uitgaven socialmediateam  
ORGANISATIE X

Om deze redenen is het dringend dat de organisatie nu actie onderneemt. Het is van belang dat ORGANISATIE X inzicht krijgt in hoe het socialmediateam zich dient te positioneren om zijn positie in de markt te verbeteren. Wanneer dit niet gebeurt, kost het socialmediateam van ORGANISATIE X de organisatie geld en heeft de organisatie de mogelijkheid niet om haar doel om te groeien in deze branche te behalen.

## **1.2 Probleemstelling**

Om de oplossing van het onderliggende probleem te achterhalen, is antwoord nodig op de volgende vraag:

*'Hoe kan Organisatie X de positionering van het socialmediateam verbeteren?'*

Potentiële klanten kiezen niet voor Organisatie X voor socialmediadoeleinden, omdat niet duidelijk is wat de sterktes zijn van het communicatiebureau op dit gebied en omdat het onduidelijk is waarin het bureau zich onderscheidt ten opzichte van de concurrentie. De organisatie hanteert geen duidelijke positionering voor haar socialmediateam.

Ook kiezen potentiële klanten niet voor ORGANISATIE X voor het afnemen van socialmediadiensten en -producten, omdat er vanuit het communicatiebureau weinig communicatie plaatsvindt over de socialmedia-expertise die het bedrijf bezit. Op de website staat dat ORGANISATIE X ook diensten en producten aanbiedt op het gebied van

social media, maar zonder aantoonbaar materiaal om te bewijzen wat de sterktes zijn op dit gebied en waarin het bureau zich onderscheidt van zijn concurrenten (Website organisatie, z.d.). Daarbij bevat de website informatie en voorbeelden van successen over de diensten en producten die de organisatie aanbiedt op het gebied van PR en traditionele media, waardoor de informatie over de social media weg lijkt te vallen (Website organisatie, z.d.).

Dat de organisatie zijn positionering op het gebied van social media verbeterd is niet alleen belangrijk omdat het socialmediagebruik onder organisaties groeit (Newcom Research & Consultancy B.V, 2020), maar ook omdat de concurrentie toeneemt. Socialmediabureaus en PR-bureaus spelen in op de ontwikkeling op het gebied van social media, door verschillende socialmediadiensten en -producten aan te bieden. Door deze concurrentie is het voor ORGANISATIE X van belang om zich te onderscheiden op het gebied van social media.

De stijgende vraag en groei van de socialmediabranche (Newcom Research & Consultancy B.V, 2020) zorgde er uiteindelijk voor dat ORGANISATIE X een socialmediateam startte. Met de komst van het team wil het PR- en communicatiebureau zijn expertises uitbreiden en groeien als organisatie (zie Bijlage B, 26 maart 2020). Het socialmediateam legt sinds zijn start de focus op het werven van klanten, waardoor er nog geen tijd is genomen om aan de positionering te denken (zie Bijlage B, 18 februari 2020).

ORGANISATIE X wenst inzicht te krijgen in hoe de organisatie zich moet positioneren om zijn breinpositie bij de potentiële klanten te verbeteren. Bij het opstellen van deze positionering is het van belang dat het socialmediateam eerst in kaart brengt wat zijn sterkten zijn. Daarbij is het relevant om duidelijk te maken waar de sterkten van de concurrenten liggen, om hierop in te spelen en een positionering te creëren die onderscheidend is van deze spelers in de markt. Als laatste zijn de wensen en behoeften van potentiële klanten onmisbaar om mee te nemen in de positionering, omdat zij uiteindelijk de socialmediadiensten en -producten afnemen bij ORGANISATIE X.

### **1.3 Doelstelling**

De aanleiding maakt duidelijk dat het socialmediateam van ORGANISATIE X onrendabel is sinds zijn start in maart 2019. Het doel van dit PR- en communicatiebureau is om een onderscheidende positie aan te nemen in de markt op het gebied van social media, om zo zijn positionering te verbeteren. Hierdoor is het mogelijk dat het socialmediateam

meer klanten aantrekt en er een rendabel socialmedia-afdeling ontstaat, waardoor ORGANISATIE X dit team de mogelijkheid heeft om uit te breiden en om te groeien in deze branche.

Het onderzoeksdoel is om overzichtelijk te maken hoe ORGANISATIE X zijn positionering ten aanzien van zijn socialmedia-expertise dient te verbeteren bij de doelgroep. Hierbij is het van belang om te weten wat de sterkten zijn van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Ook de sterkten van concurrenten zijn belangrijk om het onderscheidend vermogen te bepalen van het team. Als laatste is het nodig om te achterhalen wat de wensen en behoeften zijn van zijn potentiële klanten. Deze drie elementen dienen als hulpmiddel om te onderzoeken op welke wijze het socialmediateam van ORGANISATIE X zich het beste kan positioneren, om uiteindelijk de breinpositie te verbeteren bij de potentiële klanten. De resultaten en conclusies van de geformuleerde doelstelling vormen de bron van het communicatieadvies voor dit probleem.

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

*'Inzicht geven in de krachten van Organisatie X op het gebied van social media, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van potentiële klanten, teneinde een advies te geven over de positionering van het socialmediateam van Organisatie X'*

## **1.4 Deelvragen**

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn er deelvragen geformuleerd. In totaal telt dit onderzoek drie deelvragen. Deze luiden als volgt:

### **1. Wat zijn de krachten van Organisatie X op het gebied van social media?**

De krachten van ORGANISATIE X op het gebied van social media vormen de kern van de socialmediadiensten en -producten die de organisatie aanbiedt. Vanuit deze basis kan het team zich deels profileren naar zijn doelgroep. Het in kaart brengen van deze sterkten maakt daarbij het onderscheidend vermogen van het socialmediateam van ORGANISATIE X ten opzichte van de concurrentie deels inzichtelijk.

### **2. Hoe onderscheiden de concurrenten die socialmediadiensten en -producten aanbieden zich van Organisatie X?**

Om duidelijk te maken welke mogelijkheden ORGANISATIE X heeft om zich te onderscheiden van zijn concurrenten op het gebied van social media, is het van belang dat dit onderzoek ook de sterkten van de concurrenten in kaart brengt. Wanneer de sterkten van de concurrenten en de sterkten van ORGANISATIE X duidelijk zijn, kan het

PR- en communicatiebureau zijn positionering hierop aanpassen. Deze deelvraag brengt het onderscheidend vermogen van ORGANISATIE X ten opzichte van de concurrentie op het gebied van social media deels in kaart.

3. Wat zijn de wensen en behoeften op het gebied van social media van potentiële klanten van Organisatie X?

Bij het opstellen van de positionering dient ORGANISATIE X rekening te houden met de wensen en behoeften van potentiële klanten op het gebied van social media. Door in te spelen op de wensen en behoeften van potentiële klanten, verkrijgt ORGANISATIE X mogelijk een betere breinpositie bij potentiële klanten. Dit resulteert in meer klanten en een rendabel socialmediateam van ORGANISATIE X.

## **1.5 Doelgroep**

De onderzoekdoelgroep dient om inzicht te krijgen in de opgestelde doelen. Deze doelen zijn: inzicht krijgen in de krachten van het socialmediateam van ORGANISATIE X, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de potentiële klanten. Een ondervraging van de onderzoeksdoelgroep biedt dit doorzicht.

Het onderzoek richt zich op organisaties die gebruik maken van social media, maar deze diensten en producten (nog) niet uitbesteden aan een externe organisatie. Deze doelgroep is te beschrijven als de potentiële klanten. Voor dit onderzoek zijn de bestaande klanten ook relevant. De reden dat zij niet tot de doelgroep behoren staat beschreven in de paragraaf Beperkingen en grenzen.

Organisaties die socialmediadiensten en -producten (nog) niet uitbesteden zijn interessant om te onderzoeken. Deze doelgroep maakt onder andere duidelijk welke positie ORGANISATIE X heeft op het gebied van social media bij potentiële klanten en of de organisatie socialmediadiensten en -producten aanbiedt die voldoen aan de wensen en behoeften van de potentiële klanten. Het is hierbij geen vereiste dat de doelgroep al bekend is met Organisatie X. Aangezien ORGANISATIE X werkzaam is in Nederland, is het wel van belang dat de potentiële klanten zich ook willen positioneren in het zogeheten kikkerland.

Wanneer dit onderzoek ook organisaties meeneemt die ORGANISATIE X niet kennen, zorgt dat niet voor nieuwe inzichten. Dit is relevant, omdat het PR- en

communicatiebureau zijn positionering op deze inzichten kan aanpassen. Het communicatiebureau maakt daarbij geen onderscheid in de branches waarin klanten werkzaam zijn en de grootte van de organisaties (Website organisatie, z.d.). Om deze reden maakt dit onderzoek hier ook geen onderscheid in. Wel houdt het onderzoek rekening met de functie van de respondenten. Eigenaren en communicatieverantwoordelijken vallen binnen de organisatiedoelgroep. Dit zijn de functies waar het PR- en communicatiebureau zijn acquisitiesprekken mee voert (zie Bijlage B, 29 mei 2020).

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit **eigenaren en communicatieverantwoordelijken van bedrijven die social media zelfstandig inzetten en zich willen positioneren in Nederland**. In *tabel 2* is een visuele weergave van de onderzoeksdoelgroep en de onderwerpen waar het onderzoek onderscheid in maakt.

| Onderwerp                                 | Maakt het onderzoek onderscheid in | Maakt het onderzoek geen onderscheid in |
|-------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|
| Grootte van de organisatie                |                                    | X                                       |
| Omzet van de organisatie                  |                                    | X                                       |
| Branche waarin de organisatie werkzaam is |                                    | X                                       |
| Leeftijd van de organisatie               |                                    | X                                       |
| Positionering in Nederland                | X                                  |                                         |

Tabel 2: doelgroepsegmentatie

## 1.6 Beperkingen en grenzen

### Tijdslimiet

Het onderzoek start op 4 februari 2020 en eindigt op 17 augustus 2020. Dit kan beperkingen met zich meebrengen voor het vinden van proefpersonen. De interviews en analyses vinden plaats binnen deze periode, waardoor de tijd om de respondenten te werven beperkt is.

### Coronavirus

Het onderzoek vindt plaats in de periode waarin de uitbraak van het Coronavirus een rol speelt binnen de samenleving. Door deze uitbraak zijn er maatregelen genomen door de regering, waardoor besloten is dat er van 16 maart 2020 tot 11 mei 2020 geen fysiek contact mag plaatsvinden en iedereen thuis aan het werk moet (Rijksoverheid, 2020).

Door deze omstandigheden heeft Organisatie X besloten om alle stagetrajecten stop te zetten tot in ieder geval 1 juni 2020.

Al deze maatregelen hebben invloed op het onderzoek. De maatregelen beperken onder andere de mogelijkheid om face-to-face interviews te houden met de onderzoeksdoelgroep. Daarbij zorgen de maatregelen ervoor dat interne analyses van de organisatie ook zonder face-to-face interviews moeten plaatsvinden. Telecommunicatiesystemen zoals Microsoft Teams, FaceTime en Zoom dienen hierbij als oplossing van dit probleem. Ondanks dat de stagetrajecten stop zijn gezet, staat ORGANISATIE X wel open om contact te behouden voor dit onderzoek.

Tevens hebben de maatregelen ook invloed op het benaderen van de onderzoeksdoelgroep. Door het coronavirus staan klanten er niet voor open om deel te nemen aan het onderzoek. Hierdoor mist dit onderzoek inzicht van de bestaande klanten van het socialmediateam van ORGANISATIE X.

#### Resultaten en implementatie

Het onderzoek levert alleen advies op, op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek. Het onderzoek beschrijft ook een implementatieplan. De organisatie is hierbij zelf verantwoordelijk om dit plan door te nemen en uiteindelijk uit te voeren om het probleem op te lossen.

#### Bronnen

Het communicatiebureau levert relatief weinig schriftelijke bronnen. Dit heeft invloed op het onderzoek, omdat het achterhalen van harde feiten een andere werkwijze vergt. Om dit op te lossen is ervoor gekozen om gespreksverslagen toe te voegen in Bijlage B. In het onderzoek is verwezen naar deze bijlage, inclusief de datum van het gesprek, bij feitelijke informatie die naar voren is gekomen bij de gesprekken.

#### Budget

ORGANISATIE X stelt geen budget beschikbaar. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek afhangt van eigen inzet en vrijwillige samenwerkingen van de doelgroep. Het is bijvoorbeeld niet mogelijk om hier een geldbedrag of kleinigheidje als dank in retour te geven. Dit is een beperking voor het onderzoek, omdat de doelgroep vanuit goodwill dient mee te werken. Dit maakt het lastiger om de doelgroep te werven voor het onderzoek. Het ontwikkelen en opmaken van de communicatieboodschappen moeten ook kosteloos gebeuren.

# Situatieschets

# Situatieschets

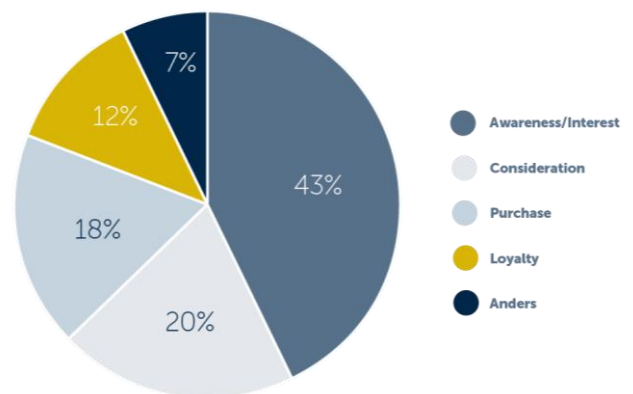
**Om een interne en externe analyse uit te voeren is er een situatieschets uitgewerkt. De analyse beschrijft de werkzaamheden en benoemt de klanten van het socialmediateam van Organisatie X. Ook de ingezette middelen om bekendheid te creëren voor de socialmedia-afdeling komen hierbij aan bod. Daarbij is er een toelichting te lezen over de huidige positionering van het socialmediateam van ORGANISATIE X ten opzichte van zijn concurrenten.**

## 2.1 De socialmedia- en communicatiemarkt

Doordat het onderzoek plaatsvindt binnen de communicatiebranche, is het relevant om te analyseren wat er speelt binnen deze markt. Ook de behoeften van de klant komen binnen deze analyse aan bod. Het eerste deel van de analyse komt voort uit een recent onderzoek van Content Marketing Institute & MarketingProfs (2019), waarbij wereldwijd ruim 1700 contentmarketeers ondervraagd zijn over B2C-organisaties. Hieronder zijn de meest opvallende resultaten beschreven.

94% van de organisaties maakt gebruik van social media. Uit het onderzoek komt naar voren dat 55% van de organisaties ervoor kiest om contentmarketing uit te besteden. Binnen deze 55% kiest 80% ervoor om voornamelijk contentcreatie bij externe partijen neer te leggen. 37% legt de verspreiding van content bij anderen en 27% besteedt de technologie achter de content uit.

Wat opvalt is dat organisaties de content het meest inzetten om awareness te creëren en interesse op te wekken bij de doelgroep. 12% doet dit om klanten te behouden. Dit is dan ook te zien op Afbeelding 1.



Afbeelding 1: socialmediagebruik organisaties (Content Marketing Institute & MarketingProfs, 2019)



Naast het wereldwijde onderzoek van Content Marketing Institute & MarketingProfs (2019), is er in Nederland ook een onderzoek geweest naar het gebruik van social media onder de bevolking (Newcom Research & Consultancy B.V., 2020). In deze analyse is naar voren gekomen dat de Nederlandse bevolking steeds meer gebruik maakt van social media. In Bijlage D, Afbeelding 2 is dit visueel weergegeven. Instagram heeft hierbij de grootste stijging gemaakt. In 2020 is het platform gestegen met 14% ten opzichte van 2019. Whatsapp, Facebook en YouTube blijven echter de top-3 grootste socialmediaplatformen in Nederland.

## **2.2 Het socialmediateam van ORGANISATIE X**

### **2.3 Concurrentie en huidige positionering**

Een analyse op de social media van de organisaties vindt plaats door een weergave te maken van het bereik van de kanalen, het gemiddelde aantal *likes*, het gemiddelde aantal *comments* en de *engagement rate*. Deze zijn allemaal weergegeven in Bijlage I.

Uit onderzoek is gebleken dat een engagement gemiddeld moet liggen tussen de 1 en de 3,5% om 'goed' te zijn (Yang, Lin, Carlson, & Ross, 2016, p. 535). Wanneer de engagement rate hieronder ligt, dan betekent het dat de content niet aansluit op de doelgroep. Wanneer de rate hierboven ligt, is de content 'beter dan goed', wat inhoudt dat de content aansluit bij de doelgroep (Yang, Lin, Carlson, & Ross, 2016, p. 535). Bij het toepassen van deze stelregel op de vier bureaus, blijkt het volgende:

ORGANISATIE X zet meer socialmediakanalen in dan zijn concurrenten. Vooral nog scoort de organisatie het laagst op het gebied van de engagementrate en dus de kwaliteit. Concurrent X en Concurrent Y zetten meerdere socialmediakanalen in met over het algemeen hele 'goede' engagementrates voor al deze kanalen. Concurrent Z zet daarentegen maar één socialmediakanaal in, met een uitstekende engagementrate.

#### Aanbod

Naast de kwaliteit is het ook van belang om de variabele aanbod te analyseren. In Tabel 3 is een weergave te zien van het aanbod van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Een verdere toelichting volgt hieronder.

Tabel 3: socialmediadiensten en -producten (zie Bijlage B, 27 februari 2020)

Aan de hand van deze resultaten is onderstaande perceptiematrix opgesteld. Te concluderen uit de analyse blijkt dat het socialmediateam een lage kwaliteit heeft ten opzichte van zijn concurrenten. Daarbij onderscheidt het team van ORGANISATIE X zich niet van de concurrentie met betrekking tot het aanbod dat zij aanbieden. De grootte van het aanbod is, ten opzichte van de concurrenten, gemiddeld. Enkel Concurrent Y onderscheidt zich hier duidelijk in. Ook maken de analyses duidelijk dat het socialmediateam van ORGANISATIE X, ten opzichte van zijn concurrenten, geen specifieke positionering heeft wat betreft zijn doelgroep.

Tabel 5: perceptiematrix concurrentieanalyse ORGANISATIE X

## **2.4 Communicatie**

### Interne analyse:

Het socialmediateam van ORGANISATIE X is gestart in maart 2019 (zie Bijlage B, 18 februari 2020). Het is belangrijk om te analyseren wat er sinds de start van het team is gedaan aan communicatie om het socialmediateam bekend te maken bij de potentiële klanten. Deze informatie is nodig, omdat het onderzoek gericht is op de positionering van Organisatie X op het gebied van social media.

Het socialmediateam heeft twee aparte pagina's op de website van ORGANISATIE X. Een is voor de contentcreatie (Website organisatie, 2020a) en de andere is voor de social media (Website organisatie, 2020b). Deze pagina's bevatten enkel een korte tekst met uitleg over deze diensten, waardoor de expertise van het socialmediateam niet duidelijk naar voren komt. In Bijlage E zijn de pagina's weergegeven.

Als laatst heeft ORGANISATIE X op zijn social media ook weinig gecommuniceerd over het socialmediateam. In een *story* heet het communicatiebureau een nieuw lid van het socialmediateam welkom. Hier vindt echter geen verwijzing plaats naar de aangeboden socialmediadiensten en -producten van ORGANISATIE X (zie Bijlage G). Als laatst valt op dat de organisatie op al zijn socialmediakanalen dezelfde communicatieboodschappen heeft (Bedrijfsboek organisatie, 2009, 2011, 2018).

## 2.5 SWOT-analyse

Om bovenstaand kort samen te vatten is een SWOT-analyse ingevuld (Weihrich, 1982). Hier is voor gekozen omdat dit model de belangrijke elementen voor dit onderzoek bevat, namelijk de sterktes, zwaktes, bedreigingen en kansen. Ook is er een interne en externe analyse beschikbaar. De SWOT-analyse ziet er als volgt uit:

| <b>Sterktes</b>                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Kansen</b>                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Gemiddeld aanbod aan socialmediadiensten en -producten</li><li>- Engagement Instagram 'goed'</li></ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>- 94% van de organisaties maakt gebruik van social media</li><li>- 80% van de organisaties besteedt contentcreatie uit</li><li>- Awareness is het meest gebruikte doel van social media</li></ul> |
| <b>Zwaktes</b>                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Bedreigingen</b>                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Weinig communicatie over het socialmediateam</li><li>- Geen successen of voorbeelden van socialmediadiensten en -producten</li><li>- Engagement Facebook, LinkedIn en Twitter te laag</li><li>- Brede doelgroep</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Concurrenten in de markt</li><li>- Verandering van het medialandschap</li><li>- Socialmediateam is onrendabel</li></ul>                                                                         |

Tabel 4: SWOT-analyseOrganisatie X

Theoretisch kader

# Theoretisch kader

**Het inside-out perspectief en het outside-in perspectief zijn belangrijke stromingen in theorieën voor positioneren. In dit hoofdstuk zijn de theorieën van Treacy & Wiersema (1993), Acquaah & Yasai-Ardekani (2008), Ries & Trout (2001), Hamel & Prahalad (1994), Ansoff (1957), Kotler & Armstrong (2017), Porter (1979), Roy & Versterken (2011), Murray (1988), Poiesz & Van Raaij (2002), Antonides (1998) en Ohmae (1982) kritisch vergeleken. Het 3C-model van Ohmae is uiteindelijk gekozen als centrale theorie. Dit komt omdat het conceptueel model veronderstelt dat Organisatie X zijn breinpositie bij potentiële klanten verbetert door een positionering op te stellen aan de hand van de sterkten van het communicatiebureau, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de potentiële klanten. Op basis hiervan zijn drie hypothesen uitgewerkt.**

## **3.1 Positioneren**

Door de groei van concurrentie is het voor een merk ingewikkeld om een breinpositie bij de doelgroep te bemachtigen. Dit komt voornamelijk doordat de verschillen in het aanbod van diensten en producten onder organisaties klein zijn. Hierom is het belangrijk dat een organisatie zich onderscheidt. Daarbij stelt Antonides (1998) dat consumenten meer aankopen doen wanneer ze positief staan tegenover een organisatie of merk. Poiesz & Van Raaij (2002) geven aan dat een organisatie zich dient te onderscheiden op het gebied van merkcommunicatie.

## **3.2 Concurrenten**

Roy & Versterken (2011) stellen dat een organisatie niet achter kan blijven op de concurrentie. Het doorvoeren van verbeteringen en/of productvernieuwingen zorgen ervoor dat concurrenten hierin meegaan en ook innoveren (Roy & Versterken, 2011). Hierdoor is het lastig voor een organisatie om een onderscheidende positie te verkrijgen.

## **3.3 Inside-out perspectief**

Organisaties dienen zich volgens Treacy & Wiersema (1993) te positioneren aan de hand van de eigen sterkten. The Value Discipline is een theorie waarbij naar voren komt welke generieke strategie een organisatie moet kiezen om succesvol te zijn. De theorie bevat drie waardenstrategieën: productleiderschap, operationele excellentie en klantgerichtheid. Volgens Treacy & Wiersema (1993, p.92) moet een organisatie zich op één van de drie waardenstrategieën focussen om succesvoller te zijn. De

waardenstrategie waar de focus op moet liggen hangt af van de behoeften van de klanten. Aanvullend op Treacy & Wiersema (1993) geeft Murray (1988) aan dat een hybride strategie met een focus op de samenhang van meerdere aspecten, betere resultaten biedt voor een organisatie.

Hamel & Prahalad (1994) stellen dat een organisatie zijn sterke eigenschappen in moet zetten. Hamel & Prahalad focussen zich echter op de concurrenten, in plaats van de behoeften van de klanten. De theorie Core Competenties brengt in kaart waar de onderscheidende krachten van de organisatie liggen, zodat de organisatie hierop kan inspelen en zich kan onderscheiden van de concurrenten (Hamel & Prahalad, 1994).

Ook Acquaah & Yasai-Ardekani (2008) hebben een onderzoek gedaan vanuit een inside-out perspectief. Uit dit onderzoek is gebleken dat generieke strategieën geen garantie tot succes bieden. Het blijkt dat organisaties die een hybride strategie hanteren meer succes hebben (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2008, p. 346 – 354).

Voor een organisatie die zich wil herpositioneren zijn de waardenstrategieën van Treacy & Wiersema (1993) niet allemaal toepasbaar, waardoor de theorie niet relevant is voor dit onderzoek. De theorie van Murray (1988) vervalt hierdoor ook. Bij de theorie van Hamel & Prahalad (1994) ligt de focus op de concurrenten. Binnen dit onderzoek spelen de concurrenten een grote rol, waardoor deze theorie geschikt lijkt. Desalniettemin is deze theorie gericht op het behalen van concurrentievoordeel aan de hand van de krachten van een organisatie, waardoor de wensen en behoeften van klanten wegvallen. Dit onderzoek richt zich ook op het trekken van klanten, waarbij de wensen en behoeften van de klanten van belang zijn. Hierdoor past de theorie van Hamel & Prahalad (1994) niet.

### **3.3 Outside-in perspectief**

Naast de inside-out perspectief zijn er ook theorieën met een benadering vanuit de outside-in perspectief. Ansoff (1957) stelt bijvoorbeeld dat bij de positionering de focus op de omgeving moet liggen. De Product/Market Growth Matrix (Ansoff, 1957) geeft dan ook verschillende groeistrategieën weer die een organisatie kan toepassen om te groeien. Hierbij komen ook de risico's van de groeistrategieën naar voren. Aan de hand van deze theorie achterhalen organisaties in welke markt zij zich bevinden en welke markt aantrekkelijk is.

Porter (1979) neemt de sterkten van de concurrenten als uitgangspunt met zijn Five Forces model. Dit model bestaat uit vijf concurrerende krachten die organisaties helpen bij het opstellen van een positionering. Volgens Porter (1979) positioneert een organisatie zich sterker bij het gebruik van zijn model, omdat de organisatie een marktpositie kan innemen in een marktsegment waar kansen liggen. Waar Ansoff (1957) het accent legt op de groei van de organisatie, legt Porter (1979) de focus op het concurrentievoordeel. Ook Kotler & Armstrong (2017) leggen de focus op het onderscheidende vermogen van een organisatie, ten opzichte van de concurrenten.

De positionering van een organisatie hangt volgens Ries & Trout (2001) af van zowel haar eigen sterkten als de sterkten van de concurrenten. Om een breinpositie te verkrijgen bij de klanten is het daarom het beste als een organisatie de eerste aanbieder is van een dienst of product (Ries & Trout, 2001). Een organisatie die niet de eerste aanbieder is dient zich volgens deze theorie te focussen op het onderscheidende aspect. De wensen en behoeften van de klant ontbreken in deze theorie.

Voor een bedrijf dat zich wil herpositioneren is het belangrijk dat er ook een analyse plaatsvindt op de wensen en behoeften van de klanten. Bij de theorieën van Ansoff (1957), Porter (1979), Kotler & Armstrong (2017) en Ries & Trout (2001) komen de wensen en behoeften van de klanten niet aan bod. Om deze reden zijn de theorieën niet geschikt voor dit onderzoek.

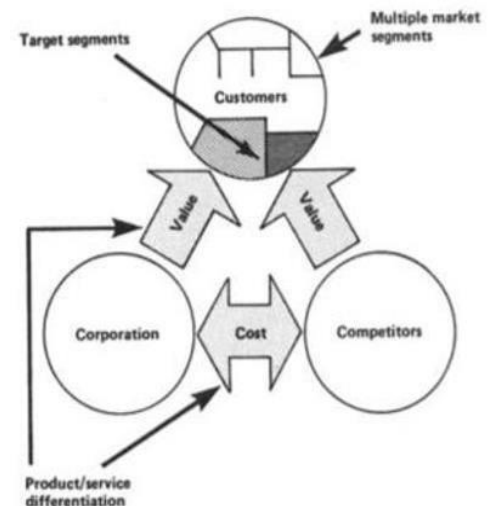
### **3.4 Inside-out en outside-in perspectief**

Eerder zijn er theorieën beschreven die gericht zijn op de krachten van de organisatie of de sterkten van de concurrenten. Ohmae (1982) verbindt als enige deze twee uitgangspunten en stelt met zijn 3C-model dat een organisatie zich moet richten op haar eigen sterkten, de sterkten van de concurrenten en de behoeften van de klanten. Het model geeft inzicht in de manier waarop een organisatie zich strategisch dient te positioneren om met succes te concurreren (Ohmae, 1982).

Voor een bedrijf dat zich wil herpositioneren is het belangrijk om een analyse te doen op zijn sterkten, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de klanten. Van alle geanalyseerde theorieën is het 3C-model van Ohmae (1982) de enige die de drie onderdelen meeneemt. Om deze reden sluit het 3C-model (Ohmae, 1982) het beste aan op dit onderzoek.

### 3.5 Conceptueel model

Het 3C-Model van Ohmae (1982) dient als conceptueel model binnen dit onderzoek. Het model bestaat uit drie cirkels die symbool staan voor 'The Strategic Triangle' (zie g 10). De cirkels staan voor *corporation* (organisatie), *competitors* (concurrenten) en *customers* (klanten), welke aan elkaar verbonden zijn met drie pijlen. Dit is om duidelijk te maken dat deze drie aspecten hand-in-hand met elkaar gaan. Om aan te duiden dat corporation en competitors een toegevoegde waarde hebben voor de customers, zijn er pijlen met 'Value' toegevoegd. Daarbij proberen zowel de corporation als de competitors een kostenvoordeel te behalen, waarvoor de pijl 'Cost' te zien is in de afbeelding.



Afbeelding 8: 3C-model (Ohmae, 1982, p.92)

Het model van Ohmae (1982) heeft uiteindelijk als doel om concurrentievoordeel te behalen. Het belang van doelgroep- en marktsegmenten komt hierom duidelijk aan het licht in het conceptuele model. Deze draagt bij aan de samenhang van de producten, diensten en de service van de organisatie aan de klantbehoeften (Ohmae, 1982).

Ohmae (2005) herzielt zijn model door aan te geven dat het in de 21<sup>e</sup> eeuw uitdagend is om de 3C's te definiëren. Een strategie ontstaat alleen als deze begrippen zijn omschreven. Hierdoor kan een organisatie het model niet toepassen zonder de definitie van de begrippen in kaart te brengen.

Ondanks bovengenoemde reden, maakt dit onderzoek gebruik van het 3C-model van Ohmae (1982). Hier is voor gekozen, omdat dit het enige model is dat de inside-out en outside-in perspectieven combineert, wat noodzakelijk is voor de herpositionering van Organisatie X.

### 3.6 Hypothesen

#### Hypothese 1

'Als een organisatie zich focust op haar sterke punten, dan leidt dat tot concurrentievoordeel.'



Er is een verband tussen het versterken van de kerncompetenties van een bedrijf en het opdoen van concurrentievoordeel (Ohmae, 1982). Dit houdt in dat wanneer Organisatie X unieke kerncompetenties heeft, het bureau zich onderscheidt van de concurrentie en zo een onderscheidende positie inneemt in de markt. Ohmae (1982) zegt hier het volgende over:

*'The competition will soon discover what the corporation is doing and follow suit. If this happens, the only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions' (Ohmae, 1982, p. 110).*

### Hypothese 2

'Als een organisatie zich onderscheidt van de concurrenten, dan leidt dat tot concurrentievoordeel.'

Er is een verband tussen de uniekheid van organisaties en de behaalde concurrentievoordeel (Ohmae, 1982). Dit houdt in dat wanneer Organisatie X zich onderscheidt, de organisatie een onderscheidende positie in de markt inneemt. Dit kan bijvoorbeeld door unieke diensten aan te bieden aan de doelgroep. Ohmae (1982) zegt hier het volgende over:

*'A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors' (Ohmae, 1982. p. 91).*

### Hypothese 3

'Als een organisatie inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan leidt dat tot concurrentievoordeel.'

Er is een verband tussen de wensen en behoeften van klanten en de behaalde concurrentievoordeel (Ohmae, 1982). Dit houdt in dat wanneer Organisatie X ervoor zorgt dat zijn kerncompetenties aansluiten op de wensen en behoeften van de klanten, het bedrijf concurrentievoordeel behaalt. Ohmae (1982) zegt hier het volgende over:

*'To establish a strategic edge over its competition, the company will have to segment the market and then concentrate its efforts on meeting their needs' (Ohmae, 1982).*

# Methodologie

# Methodologie

**De methoden deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn beide toegepast in dit onderzoek. Hier is voor gekozen, omdat de eerste twee deelvragen beide onderzoeksmethoden nodig hebben om tot antwoorden te komen. Voor de derde deelvraag is alleen kwalitatief onderzoek van toepassing. Er is gebruik gemaakt van de projectieve technieken Hardop denken, Personificatie, Cardsorting en Stellingen om achterliggende gedachten van de geselecteerde respondenten te achterhalen. Verder is aan de hand van de resultaten en conclusies één hypothese geaccepteerd. Al deze onderdelen zijn in dit hoofdstuk toelicht.**

## 4.1 Methoden

### Deskresearch

De eerste toegepaste onderzoeksmethode is deskresearch. Deze methode maakt gebruik van reeds beschikbare relevante informatie en is zowel online als offline inzetbaar. De reden dat deze methode van toepassing is, is om te voorkomen dat er een onnodig onderzoek loopt op informatie die al bestaat (Verhoeven, 2014). Daarbij brengt deskresearch de interne en externe informatie van Organisatie X op het gebied van social media in kaart. Ook helpt deze methode om theorieën te analyseren en te vergelijken.

Binnen dit onderzoek is deskresearch ingezet voor de probleemformulering, de situatieschets en het theoretisch kader. Ook om de eerste twee deelvragen deels te beantwoorden is deskresearch toegepast. Hiervoor is gebruik gemaakt van online zoekbanken om onder andere te achterhalen wat de sterkten van het socialmediateam van ORGANISATIE X zijn, welke concurrenten zij hebben en wat de sterkten zijn van de concurrenten (zie Bijlage J, Zoekplan).

### Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek is de tweede onderzoeksmethode die is toegepast. Het onderzoeksdoel is om inzicht te krijgen in deze wensen, behoeften en beweegredenen van potentiële klanten van het socialmediateam van ORGANISATIE X, waardoor kwalitatief onderzoek onmisbaar is. Deze manier van onderzoek biedt inzicht in de ideeën, emoties, wensen en behoeften van de respondent (Meier & Broekhoff, 2012). Daarbij biedt deze onderzoeksmethode de gelegenheid om erachter te komen of de sterkten die het socialmediateam van ORGANISATIE X heeft volgens de organisatie overeenkomen met de sterkten die de respondenten voor ogen hebben.

Kwalitatief onderzoek beantwoordt de eerste deelvraag van dit onderzoek. Middels deze onderzoeksmethode brengen respondenten in kaart wat zij zien als de sterkten van ORGANISATIE X op het gebied van social media. Hierdoor is een vergelijking mogelijk met de sterkten dat het socialmediateam zelf voor ogen heeft.

Ook bij de tweede deelvraag is kwalitatief onderzoek van toepassing. Het doel van deze vraag is om de sterkten van de concurrenten van ORGANISATIE X op het gebied van social media in kaart te brengen. Respondenten helpen hierbij door aan te geven welke concurrenten bekend zijn en wat zij denken dat de sterkten van deze concurrenten zijn.

Als laatst is ook de derde deelvraag te beantwoorden met kwalitatief onderzoek. Deze onderzoeksmethode biedt inzicht in de wensen en behoeften van de potentiële klanten. Kwalitatief onderzoek is hierbij van belang, omdat het mogelijk is dat het respons per respondent verschilt. Deze vorm van onderzoek biedt namelijk de mogelijkheid om persoonlijke gedachten en voorkeuren in kaart te brengen, toe te lichten en te vergelijken met anderen. Het achterhalen van de achterliggende gedachten van de respondenten tijdens dit onderzoek is van belang, omdat het socialmediateam van ORGANISATIE X hier rekening mee dient te houden voor zijn positionering. De drie opgestelde hypothesen zijn ook door middel van kwalitatief onderzoek te accepteren of te verwerpen.

## **4.2 Datacollectie**

### Deskresearch

Er is gebruik gemaakt van verschillende databases zoals Google Scholar. Hier is voor gekozen, omdat het van belang is dat de bronnen wetenschappelijk en relevant zijn voor het onderzoek. In Bijlage J geeft het zoekplan een beeld van hoe er is gezocht naar deze relevante theorieën en wetenschappelijke bronnen.

### Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek richt zich op organisaties die gebruik maken van social media, maar deze diensten en producten (nog) niet uitbesteden. Deze doelgroep is te beschrijven als de potentiële klanten. Meer informatie over de onderzoeksdoelgroep is te vinden in het hoofdstuk Probleemformulering. Om interactieve interviews te krijgen maakt dit onderzoek gebruik van een semigestructureerde vragenlijst (Verhoeven, 2014). Hierbij komen er vooropgestelde vragen ter sprake, zodat de respondent de kans krijgt om dieper op antwoorden in te gaan. Het onderzoek maakt dus gebruik van semigestructureerde interviews.

### *Interviewtechnieken*

Een goede voorbereiding is essentieel voor een succesvol interview (Hulshof, 2016). Om dit te doen is er zoveel mogelijk informatie verzameld over het onderwerp en de betrokken thema's hierbij (zie Bijlage J, Zoekplan). Om ervoor te zorgen dat het interview soepel verloopt is er een topic guide (zie Bijlage K) opgesteld. Er is tijdens elk interview ruimte voor eigen aanvullingen en suggesties van de respondent, om ook deze mee te kunnen nemen in het onderzoek. De vragenlijst en topic guide dienen als leidraad, maar het is ook mogelijk hiervan af te wijken (Verhoeven, 2014). De wensen en behoeften van de respondenten komen hierdoor duidelijk naar voren (Meier & Broekhoff, 2012).

Het interview maakt gebruik van open vragen en verschillende projectieve technieken. Het gebruik van projectieve technieken zorgt ervoor dat emotionele en rationele remmingen weggaan en er inzicht komt in de werkelijke gevoelens, gedachten en houding van de respondent (Meier & Broekhoff, 2012). Personificatie, Hardop denken en Stellingen zijn de projectieve technieken die zijn ingezet voor dit onderzoek.

Er is aan de respondenten gevraagd om Organisatie X en de klanten van het communicatiebureau te beschrijven als persoon (zie Analyseschema 12, 13, 14 en 15). Personificatie is ingezet, omdat het een goede techniek om inzicht te krijgen in de merkbeleving en het imago van een dienst of product (Meier & Broekhoff, 2012). Wel is belangrijk te noteren dat de uitspraken van de respondenten bij deze techniek niet altijd positief zijn tegenover de organisatie. Dit maakt voor dit onderzoek niet uit.

De tweede techniek die is ingezet is Hardop denken. Er is aan de respondenten gevraagd om de website en de Instagrampagina van Organisatie X te bezoeken en hierbij hardop na te denken. Hardop denken is een techniek die geschikt is voor webtesting. Dit onderzoek maakt gebruik van deze techniek om te achterhalen waar respondenten het eerste kijken wanneer ze op de website of Instagrampagina van Organisatie X komen en wat hierbij de meningen zijn.

Als laatst zijn Stellingen ingezet als projectieve techniek. De respondenten zijn gevraagd om tussen twee socialmediagerelateerde facetten te kiezen, om te achterhalen welke zij het belangrijkste vinden. In totaal zijn er zes stellingen gesteld. Een analyse van de belangrijkste aspecten op social media volgens de respondenten vindt hierdoor plaats.

### *Werving en selectie van respondenten*

Het is gebruikelijk om bij de toepassing van kwalitatief onderzoek tien tot vijftien respondenten te ondervragen (Verhoeven, 2014). Hierbij is het van belang dat er voldoende informatie is om tot een verzadiging te komen. Bruce, Guest & Johnson (2006) stellen hierbij dat er bij twaalf respondenten verzadiging plaatsvindt. Dit houdt in dat de benodigde informatie verkregen is en er geen nieuwe informatie meer ter sprake komt. Hierom maakt dit onderzoek gebruik van twaalf respondenten. Mocht uit de twaalf interviews blijken dat er geen verzadiging is bereikt, dan is het belangrijk om meer respondenten te interviewen. Dit proces blijft in dit geval doorgaan tot de verzadiging wel is bereikt.

De kwaliteit van de respondenten heeft invloed op de kwaliteit van de uitkomsten van het onderzoek (Meier & Broekhoff, 2012). De onderzoeksdoelgroep bestaat uit potentiële klanten van het socialmediateam van Organisatie X. Een toelichting op de onderzoeksdoelgroep staat op in het hoofdstuk Probleemformulering.

Voor de potentiële klanten vindt een selecte steekproef plaats, omdat deze doelgroep niet behoort tot het klantenbestand. De selectie van deze respondenten gebeurt door middel van een zorgvuldige uitvoering, om zo op betrouwbare onderzoeksgegevens te komen. Zo vinden er alleen interviews plaats met medewerkers van organisaties die hun eigen social media beheren. Voorafgaand aan het interview ontvangt de benaderde respondent een aantal vragen die bepalen of de respondent en de organisatie aan de criteria voldoen (zie Bijlage M).

Zoals in Tabel 6, Respondentenschema te zien is, is er onderscheid gemaakt tussen de respondenten die al bekend waren met ORGANISATIE X en de respondenten die de organisatie niet kenden. Omdat bekenden de organisatie al kennen, hebben zij al kennis en/of hebben zij al een beeld gevormd over het bedrijf. Dit heeft mogelijk invloed op de resultaten, waardoor het interessant is om de respondenten hierop te onderscheiden. Het is belangrijk om te noteren dat de respondenten niet op basis van deze informatie zijn geselecteerd. Daarbij heeft een interview plaatsgevonden met twee respondenten (zie Bijlage P, Respondent 8). Dit is in de respondentenschema meegenomen als één respondent, omdat de antwoorden van beide respondenten overeen kwamen en dit dus geen relevante toevoeging is aan het onderzoek. In de verbatim (zie Bijlage P) zijn de antwoorden van beide respondenten te lezen.

| Tabel 6:<br>Respondentschema |                         |                     |
|------------------------------|-------------------------|---------------------|
| Func tielaag                 | Bekend metOrganisatie X | Aantal respondenten |
| Potentiële klant             | Ja                      | 6                   |
| Potentiële klant             | Nee                     | 6                   |
| Totaal                       |                         | 12                  |

Tabel 6: Respondentschema (El Aoufi, 2020)

Door het Coronavirus vervalt de mogelijkheid tot face-to-face interviews, waardoor de gesprekken via de CATI-methode plaatsvinden. Dit betekent dat dit onderzoek gebruik maakt van telecommunicatie om de interviews uit te voeren. Programma's als FaceTime, Zoom en Microsoft Teams dienen als hulpmiddel om online via een webcam face-to-face gesprekken uit te voeren. De topic guide (Bijlage K) is hierop aangepast.

Het nadeel van het gebruik van deze online tools is dat ze gebruik maken van een groot bandbreedte, wat zwaar is voor het internetgebruik. Doordat heel Nederland vanuit huis dient te werken (Rijksoverheid, 2020) raakt de bandbreedte overbelast, wat invloed heeft op de kwaliteit van het netwerk (Emerce.nl, 2020b). Dit heeft invloed op het onderzoek, omdat het beeld en geluid hierdoor kwalitatief niet sterk zijn, waardoor het lastig is om een goede analyse van de interviews uit te voeren.

Mocht de kwaliteit van het geluid zorgen voor problemen tijdens het interview, dan is een overschakeling naar normale telefonie nodig waar geen sprake is van webcammogelijkheden. Mochten er verdere onderbrekingen plaatsvinden die ervoor zorgen dat het gesprek niet door gaat, dan is het plan om een nieuwe afspraak in te plannen om het interview zo goed mogelijk te laten verlopen. Disruptieve gebeurtenissen die hiervoor zorgen zijn bijvoorbeeld: het geluid dat niet werkt (ook niet bij normale telefonie), kinderen die het interview de hele tijd verstoren of onverwachte technische beperkingen. Verder zijn er zestien respondenten benaderd. Dit is om de zekerheid te hebben dat er voldoende respondenten zijn om de verzadiging te laten plaatsvinden.

De respondenten zijn benaderd via Instagram en LinkedIn. Nadat bepaald is of de respondenten voldoen aan de eisen om deel te nemen aan het onderzoek, is gezamenlijk een datum en tijd uitgekozen om het interview uit te voeren. Daarbij is uit voorzorg 24-uur voorafgaand aan de afspraak weer contact opgenomen om er zeker van te zijn dat de afspraak vaststaat.

Bij het maken van de afspraken met de respondenten is rekening gehouden met een tijdsbesteding van een uur. Hier is voor gekozen, omdat dit de respondenten voldoende tijd geeft om alle vragen te beantwoorden en om diepgaande gesprekken aan te gaan (afwijkend van het interview). Ook andere disruptieve gebeurtenissen zorgen ervoor dat het interview langer duurt dan voorzien.

Een waarborging van de anonimiteit van de respondenten is in dit onderzoek van toepassing. Het enige wat ter sprake komt is de functie, de branche van de organisatie en of de respondenten bekend zijn met ORGANISATIE X. Tijdens de interviews neemt een audiorecorder het gesprek op. Deze opnames zijn uitsluitend voor het transcriberen van de interviews. De opnames blijven alleen beschikbaar tijdens het uitvoeren van het onderzoek. Nadat het onderzoek met succes is afgerond verdwijnen deze uit de database. Hier hebben de respondenten vóór de start van het interview akkoord op gegeven.

De respondenten krijgen voor het meewerken aan dit onderzoek geen vergoeding. De reden dat er geen vergoeding is, is omdat de organisatie geen middelen beschikbaar heeft om deze vergoeding te verzorgen. Dit heeft invloed op het onderzoek, omdat respondenten geen motiverende factor hebben om deel te nemen aan het onderzoek (zie Probleemformulering).

Tot slot zijn de transcripten van de interviews te vinden in Bijlage P. Dit is het meest primaire bronmateriaal om op de originele gesprekken terug te komen en dienen ter bewijs en controle (Meier & Broekhoff, 2012). De analyseschema's zijn ingevuld aan de hand van deze transcripten en staan in Bijlage Q. Aan de hand van deze uitkomsten zijn de resultaten beschreven (zie Resultaten).

#### Vervolgonderzoek:

Dit onderzoek maakt gebruik van een vervolgonderzoek om de probleemstelling te beantwoorden. Voor dit onderzoek zijn dezelfde respondenten benaderd als beschreven in *Werving en selectie respondenten* en is er een nieuwe topic guide met nieuwe vragen opgesteld (Bijlage L). De regels die bij het eerste onderzoek gelden zoals thema's omtrent anonimiteit en vergoeding gelden bij het vervolgonderzoek ook. Verder is het vervolgonderzoek een toevoeging op het eerste onderzoek, wat inhoudt dat deze beide onderzoeken bijdragen aan de beantwoording van de deelvragen, probleemstelling en de verwerping of acceptatie van de hypothesen.



Dit vervolgonderzoek maakt gebruik van de projectieve techniek Cardsorting om te achterhalen waar de doelgroep denkt dat de sterkten zitten van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Cardsorting is een techniek waarbij respondenten een serie kaarten ontvangen met daarop het aanbod van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Doordat het aanbod van het socialmediateam een belangrijk onderdeel is van de positionering, is ervoor gekozen om deze te toetsen aan de hand van deze techniek. Hierbij is het aan de respondenten om de kaarten in volgorde te leggen van waar zij denken dat het socialmediateam het sterkst is tot het minst sterkst. Deze kaarten zijn weergegeven in Bijlage N. Daarbij is vooraf aan deze vraag achtergrondinformatie gegeven over het socialmediateam van ORGANISATIE X, zodat de respondenten voldoende kennis hebben om deze vraag te beantwoorden (zie Bijlage L).

De transcripten van de interviews zijn te toegevoegd aan de transcripten van het eerdere onderzoek in Bijlage P. De analyseschema's zijn ingevuld aan de hand van deze transcripten en staan, evenals de analyseschema's van het eerdere onderzoek, in Bijlage Q. Aan de hand van deze uitkomsten zijn de resultaten beschreven (zie Resultaten).

### **4.3 Operationalisatie**

Om de deelvragen te beantwoorden en de hypothesen te accepteren of verwerpen, is deskresearch en kwalitatief onderzoek nodig. Verder is het belangrijk dat het bekend is welke informatie aan welke deelvraag of hypothese bijdraagt. Dit is hieronder beschreven.

#### *Operationalisatie per deelvraag*

##### **Deelvraag 1**

'Wat zijn de krachten van Organisatie X op het gebied van social media?'

Deze vraag is door middel van deskresearch en kwalitatief onderzoek te beantwoorden. Om te achterhalen wat respondenten vinden dat de sterke punten zijn van ORGANISATIE X op het gebied van social media, is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Daarbij dient deskresearch om te achterhalen wat het socialmediateam van ORGANISATIE X zelf vindt dat zijn sterkten zijn. Hiervoor zijn vragen opgesteld in de topic guides (zie Bijlage K, vragen 6 tot en met 18 & Bijlage L, vragen 1 tot en met 6).

## **Deelvraag 2**

'Hoe onderscheiden de concurrenten die socialmediadiensten en -producten aanbieden zich van Organisatie X?'

Deze vraag is door zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek te beantwoorden. Deskresearch brengt in kaart welke concurrenten er zijn en wat zij denken dat de eigen sterkten zijn. Kwalitatief onderzoek draagt hieraan bij, doordat respondenten ook ingaan op wat zij denken dat de sterkten zijn van de concurrenten. Hiervoor zijn vragen opgesteld in de topic guides (Bijlage K, vragen 19 tot en met 26 & Bijlage L, vragen 7 tot en met 15).

## **Deelvraag 3**

'Wat zijn de wensen en behoeften op het gebied van social media van potentiële klanten van Organisatie X?'

Deze deelvraag is te beantwoorden door middel van kwalitatief onderzoek. Door het gebruik van deze methode krijgen respondenten de kans om aan te geven wat de wensen en behoeften zijn op het gebied van social media en het afnemen van diensten en producten op dit gebied. Projectieve technieken dienen hierbij als hulpmiddel. Vragen die gericht zijn op het achterhalen van de wensen en behoeften van de klant zijn opgenomen in de topic guides (zie Bijlage K, vragen 26 tot en met 30 & Bijlage L, vraag 16).

*Operationalisatie per hypothese*

### **Hypothese 1**

'Als een organisatie zich focust op haar sterke punten, dan leidt dat tot concurrentievoordeel.'

Volgens Ohmae (1982) zijn kerncompetenties sterkten van de organisatie. Hier moet een organisatie zich op focussen om zich te onderscheiden van de concurrentie (Ohmae, 1982). Hierom is het dus van belang dat een organisatie erachter komt wat haar sterkten zijn en deze vastlegt.

In de topic guide (Bijlage K) gaan vragen 6 tot en met 18 over de sterkten van Organisatie X en het beeld dat respondenten hebben bij het PR- en communicatiebureau. Daarbij gaan vragen 1 tot en met 6 van het vervolgonderzoek over de sterkten van het socialmediateam van ORGANISATIE X (Bijlage L). Door de projectieve techniek Personificatie toe te passen, ontstaat inzicht in de merkbeleving en

het imago van de organisatie. Daarbij maakt Cardsorting duidelijk hoe respondenten kijken naar het aanbod van het socialmediateam en zijn sterkten daarbij. Verder maken vraag 19 tot en met vraag 26 duidelijk welke sterkten de respondenten zien in de concurrenten (zie Bijlage K). Het is dus inzichtelijk wat de sterkten zijn van beide partijen volgens de respondenten, waardoor er voldoende informatie om de hypothese aan te nemen of te verwerpen.

## **Hypothese 2**

'Als een organisatie zich onderscheidt van de concurrenten, dan leidt dat tot concurrentievoordeel.'

Ohmae (1982) stelt dat het gebruiken van een positioneringstrategie die anders is dan die van de concurrentie, voordelig is voor de organisatie. Concurrentie is namelijk meer dan alleen dezelfde diensten en producten aanbieden. De service heeft hier bijvoorbeeld ook een rol in (Ohmae, 1982).

Vraag 19 tot en met vraag 26 (Bijlage K) en vragen 7 tot en met 15 (Bijlage L) gaan over de sterkten van de concurrenten van ORGANISATIE X op het gebied van social media. Daarbij gaan vragen 6 tot en met 18 (Bijlage K) en vragen 1 tot 6 (Bijlage L) over de sterkten van ORGANISATIE X. Een combinatie van deze twee onderdelen zorgt ervoor dat een acceptatie of verwerping van de hypothese mogelijk is.

## **Hypothese 3**

'Als een organisatie inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan leidt dat tot concurrentievoordeel.'

Volgens Ohmae (1982) is het essentieel om een selectie te maken van de doelgroep, om aan haar wensen en behoeften te voldoen. De klantenbehoeften zijn hierbij datgene waar de klant naar verlangt van de organisatie. Deze dient de organisatie mee te nemen in de positionering om succesvol te werken (Ohmae, 1982).

In de topic guide gaan vraag 26 tot en met vraag 30 (Bijlage K) over de wensen en behoeften die de klanten hebben bij een PR- en communicatiebureau op het gebied van social media. Door de projectieve techniek Stellingen toe te passen, ontstaat inzicht in de belangen van de respondenten op het gebied van social media. Hierdoor is dus inzichtelijk welke wensen en behoeften de klanten hebben. Een toetsing van deze hypothese vindt plaats in het vervolgonderzoek bij vraag 16 (Bijlage L).

# Resultaten

# Resultaten

**In dit hoofdstuk zijn de resultaten beschreven. De sterkte van Organisatie X zit voornamelijk op het gebied van socialmediastrategie. De bekendste concurrenten van het communicatiebureau zijn Luxury for Life, UPR, Mooi The Agency en Miss Publicity. Deze concurrenten zijn jonger en lijken daardoor creatiever te zijn dan het socialmediateam van ORGANISATIE X. De doelgroep heeft behoefte aan een communicatiebureau dat expert is op het gebied van social media en de stijl van de organisatie snapt en visueel doorvoert op social media.**

## 5.1 Eigen krachten

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn er deelvragen opgesteld. Deze paragraaf bevat de resultaten die bijdragen aan de beantwoording van de eerste deelvraag. Al deze resultaten komen voort uit de analyseschema's in Bijlage Q. Ten aanzien van de deelvraag, neemt dit hoofdstuk ook de toetsing van de eerste hypothese mee. De eerste deelvraag luidt als volgt:

'Wat zijn de krachten van Organisatie X op het gebied van social media?'

### Bezoekersmotieven

Om te achterhalen wat de krachten van het socialmediateam van ORGANISATIE X is, is het belangrijk om erachter te komen wat de reden is dat potentiële klanten het team of het communicatiebureau benaderen. Deze bezoekersmotieven geven een beeld van wat potentiële klanten denken dat de sterken en/of onderscheidende punten van het bedrijf en het socialmediateam is. Ook maakt het duidelijk wat voor beeld de respondenten hebben bij het socialmediateam.

De bekendheid van Organisatie X onder de respondenten is evenwichtig. Dit houdt in dat de hoeveelheid respondenten die bekend zijn met het communicatiebureau, gelijk is aan het aantal respondenten die niet bekend zijn met het bureau (zie Analyseschema 1). De reden dat respondenten ORGANISATIE X kennen, is omdat er een actieve zoektocht is naar PR-bureaus (in Amsterdam) of omdat ze zijn benaderd door ORGANISATIE X (zie Analyseschema 3). De respondenten maken over het algemeen geen gebruik van de socialmediadiensten en -producten van ORGANISATIE X, omdat het niet lijkt te passen, er

geen budget voor is of omdat het niet het eerste bureau is waar ze aan denken voor de social media (zie Analyseschema 4).

De potentiële klanten geven aan dat het socialmediateam van ORGANISATIE X alles lijkt aan te bieden op het gebied van social media (zie Analyseschema 37). Dit komt door de algemene beschrijvingen en de logica die erachter lijkt te zitten (zie Analyseschema 38). Zo geeft respondent 5 aan dat het 'raar' zou zijn als het socialmediateam niet alles zou aanbieden (zie Analyseschema 38).

### **Positieve punten**

Om te achterhalen wat de sterkten zijn van het socialmediateam van ORGANISATIE X, is aan de potentiële klanten gevraagd met welke sterkten van het socialmediateam de doelgroep bekend is. Respondenten vinden dat het socialmediateam van Organisatie X verschillende positieve punten heeft (zie Analyseschema 10). De potentiële klanten geven bijvoorbeeld aan dat het aanbod op contentcreatie een onderscheidende eigenschap is van het socialmediateam (zie Analyseschema 45). Daarbij geeft de doelgroep aan dat zij een positieve associatie heeft bij de ervaring, door de bewijsvoering op de website en de socialmediakanalen (zie Analyseschema 39). Door deze positieve associatie, is de gedachte dat het socialmediateam van ORGANISATIE X het beste is in de socialmediastrategie (zie Analyseschema 41). Uit de interviews blijkt echter dat respondenten twijfelen of de sterkte 'ervaring' ook voor het socialmediateam van ORGANISATIE X toepasbaar is, omdat deze pas sinds kort is ontstaan (zie Analyseschema 46).

Aan de hand van de sterkten zijn potentiële klanten niet geïnteresseerd in het socialmediateam van Organisatie X. De reden is, omdat de stijl van de organisatie niet lijkt te passen. ORGANISATIE X heeft een traditionele uitstraling, wat niet overeenkomt met de behoefte aan een jong team wat betreft social media (zie Analyseschema 44 en Analyseschema 46).

### **Verbeterpunten**

Om te achterhalen wat de krachten van het socialmediateam van ORGANISATIE X is, is het belangrijk om te weten waar potentiële klanten de verbeterpunten zien van het socialmediateam. Deze informatie maakt duidelijk waar het team zich dient te verbeteren en welke eigenschappen niet behoren tot de sterkten. Ook dit is van belang om de deelvraag te beantwoorden.

Respondent 9 geeft aan dat er geen goed beeld is van wat het bedrijf nou precies doet op het gebied van social media (zie Analyseschema 23). Daarbij lijkt het socialmediateam van ORGANISATIE X een verbeterpunt te hebben in de contentcreatie en seedingmarketing. Respondenten hebben de gedachte dat het team hier het minst sterk in is, door zijn lange bestaan en 'outbollige' uitstraling (zie Analyseschema 43).

Wat ook een belangrijk is om aan te duiden, is dat respondent 6, 9, 11 en 12 aangeven dat de website van het communicatiebureau ervoor zorgt dat het bedrijf duur overkomt bij de doelgroep (zie Analyseschema 11). Respondenten 9 en 12 waren beide niet bekend met het communicatiebureau en geven aan het gevoel te hebben dat ORGANISATIE X de organisaties waarvoor zij werken niet helpen. Respondent 6 en respondent 11 waren wel bekend met het bureau en geven aan dat de website afschrikt, doordat de website een luxe uitstraling heeft (zie Analyseschema 11).

### **Personificatie Organisatie X en zijn afnemers**

Om te achterhalen wat de krachten van het socialmediateam van ORGANISATIE X is, is het van belang om te weten wat het beeld is dat potentiële klanten hebben bij het socialmediateam van ORGANISATIE X. Door aan de respondenten te vragen hoe zij het socialmediateam beschrijven als persoon, is deze informatie achterhaald. Dit beeld draagt bij aan het verduidelijken van de sterkten van het socialmediateam.

Als het socialmediateam van Organisatie X een persoon was, dan was het een vrouw geweest. Deze vrouw draagt namen zoals Nicolette en Annemiek, is op middelbare leeftijd en is rijk. Ze houdt ervan om uiteten te gaan, champagne te drinken en om naar professionele feestjes te gaan. Respondent 1 en respondent 11 vergelijken deze vrouw met Miranda Priestley uit de film *Devil Wears Prada* (zie Analyseschema 12). De reden dat deze associaties naar boven komen, is omdat de respondenten het bureau op basis van de website beschrijven als professioneel, ervaren, stijlvol, blank en exclusief. Volgens de respondenten sluiten deze beschrijvingen aan, aan de persoon waarmee zij het associëren (zie Analyseschema 13).

Respondenten denken dat de afnemer van de socialmediadiensten en -producten van ORGANISATIE X Nederlands, rijk, succesvol, professioneel en intellectueel is. Specifieke voorbeelden van merken of personen die hierbij passen volgens een aantal respondenten zijn HEMA, Doutzen Kroes en Hugo Boss (zie Analyseschema 14). De reden dat deze associatie er is, komt door de website. Deze oogt zakelijk, toegankelijk, bereikbaar en succesvol. Goedkoop lijkt volgens respondent 6 niet te passen (zie Analyseschema 15).

### **Samengevat**

De kracht van Organisatie X op het gebied van social media is voornamelijk de ervaring die het communicatiebureau heeft (zie Analyseschema 39). Daarbij behoort het feit dat er een aanbod is op contentcreatie tot een unieke eigenschap (zie Analyseschema 45). Door de associaties die respondenten hebben bij de organisatie, is de verwachting dat het socialmediateam het sterkst is in de socialmediastrategie (zie Analyseschema 41).

### **Hypothese 1**

'Als een organisatie zich focust op haar sterke punten, dan leidt dat tot concurrentievoordeel.'

Uit onderzoek blijkt dat de sterkten van het socialmediateam van Organisatie X zijn ervaring en het aanbod over de socialmediastrategie betreft (zie Analyseschema 41). Maison PR, UPR, Mooi The Agency en Spice PR zijn de bekendste concurrenten onder de doelgroep (zie Analyseschema 47). De sterkten van deze bureaus zijn dat ze onder andere jonger en creatiever zijn dan ORGANISATIE X (zie Analyseschema 48).

De sterkten van de concurrenten komen niet overeen met de sterkten van ORGANISATIE X. Dat houdt in dat het aannemelijk is dat als ORGANISATIE X zich focust op zijn sterkten, het bureau een onderscheidende positie in de markt verkrijgt. Uit de interviews met de respondenten is echter gebleken dat respondenten niet voor het socialmediateam van ORGANISATIE X kiezen op basis van de sterkten. De respondenten geven aan dat concurrenten volgens de respondenten onderscheidende eigenschappen hebben die beter aansluiten bij de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van social media (zie Analyseschema 44 en Analyseschema 46). Ook twijfelen de respondenten of de sterkte 'ervaring' wel volledig aansluit bij het socialmediateam van ORGANISATIE X (zie Analyseschema 46). Hierom is er sprake van een verwerping van de eerste hypothese.

## **5.2 Concurrenten**

Deze paragraaf heeft als doel om de tweede deelvraag te beantwoorden. De resultaten die zijn beschreven komen uit de analyseschema's in Bijlage Q. Ten aanzien van de deelvraag, neemt dit hoofdstuk ook de toetsing van de tweede hypothese mee. De tweede deelvraag luidt als volgt:

'Hoe onderscheiden de concurrenten die socialmediadiensten en -producten aanbieden zich van Organisatie X?'



## **Bekendheid concurrenten**

Om te achterhalen hoe de concurrenten zich onderscheiden het socialmediateam van ORGANISATIE X is, is het belangrijk om te weten welke concurrenten bekend zijn bij de doelgroep. Deze informatie maakt duidelijk met welke concurrenten het socialmediateam te maken heeft. Deze concurrenten vormen een bedreiging voor het team, waardoor het belangrijk is om deze te achterhalen.

De bekendste concurrenten volgens de respondenten zijn Miss Publicity, UPR, Mooi The Agency en Luxury for Life (zie Analyseschema 47). Deze concurrenten zijn PR-bureaus die voornamelijk werkzaam zijn in de fashion- en beautybranche. Er hebben onder de respondenten wel samenwerkingen plaatsgevonden met onder andere Mooi The Agency, Miss Publicity en Maison PR (zie Analyseschema 18). De voornaamste reden dat de respondenten de eigen social media beheren, is omdat er sprake is van een tekort in het budget (zie Analyseschema 18).

De bekende concurrenten zijn volgens de respondenten jong en gezellig. Ook creatief en 'meer van deze tijd' zijn beschrijvingen van de concurrenten, door de respondenten. Respondenten 2, 4, 8, 9 en 11 geven aan dat de concurrenten jong zijn ten opzichte van het socialmediateam van ORGANISATIE X (zie Analyseschema 17).

## **De concurrenten ten opzichte van het socialmediateam van ORGANISATIE X**

Concurrenten onderscheiden zich van het socialmediateam van ORGANISATIE X doordat de bureaus jonger en creatiever zijn (zie Analyseschema 49). Het socialmediateam onderscheidt zich hiervan door de ervaring, professionaliteit en door het aanbod op het gebied van contentcreatie (zie Analyseschema 39 en Analyseschema 45). Potentiële klanten geven in Analyseschema 50 aan niet in zee met het socialmediateam van Organisatie X, omdat het team de visie en stijl van de potentiële klanten niet lijkt te begrijpen. Daarbij zijn potentiële klanten op zoek naar bureaus die jonger, creatief, hip en de beste zijn.

## **Samengevat:**

De bekende concurrenten onderscheiden zich van Organisatie X op het gebied van social media, doordat ze jonger en frisser overkomen (zie Analyseschema 49). Desalniettemin onderscheidt de ervaring het socialmediateam van ORGANISATIE X van zijn concurrenten (zie Analyseschema 39). Tot slot verschilt het socialmediateam van ORGANISATIE X van de concurrenten door zijn ervaring en de contentcreatie die het team aanbiedt (zie Analyseschema 39 en Analyseschema 45).

## **Hypothese 2:**

'Als een organisatie zich onderscheidt van de concurrenten, dan leidt dat tot concurrentievoordeel.'

Uit onderzoek blijkt dat Organisatie X zich onderscheidt van de concurrenten door zijn ervaring, professionaliteit en het aanbod van contentcreatie. Deze eigenschappen komen naar voren bij de respondenten die bekend zijn met het communicatiebureau en bij de respondenten die er nog niet bekend mee waren (zie Analyseschema 19 en Analyseschema 45).

Het socialmediateam van Organisatie X onderscheidt zich op verschillende manieren ten opzichte van de concurrenten. Potentiële klanten geven echter aan dat ze niet kiezen voor het socialmediateam van ORGANISATIE X, door de stijl die niet overeenkomt met de merken. De respondenten zijn op zoek naar een jong en creatief bureau voor social media, wat niet overeenkomt met het beeld dat het socialmediateam van ORGANISATIE X uitstraalt (zie Analyseschema 50). Hierdoor is er sprake van een verwerping van de tweede hypothese.

## **5.3 Wensen en behoeften**

Een behandeling van de derde deelvraag vindt in deze paragraaf plaats. De resultaten die zijn beschreven komen uit de analyseschema's in Bijlage Q. Ten aanzien van de deelvraag, neemt dit hoofdstuk ook de toetsing van de derde hypothese mee. De derde deelvraag luidt:

'Wat zijn de wensen en behoeften op het gebied van social media van potentiële klanten van Organisatie X?'

### **Belangrijke eigenschappen**

De meeste respondenten geven aan dat zij geen socialmediadiensten en -producten bij Organisatie X willen afnemen. Dit komt doordat de gehanteerde stijl van het communicatiebureau niet binnen de stijl van de organisaties van de respondenten past. ORGANISATIE X laat op zijn social media niet zien dat het bedrijf de mogelijkheid en expertise heeft om andere stijlen toe te passen. Jongere bedrijven lijken hier voorkeur in te hebben (zie Analyseschema 23).

Het is voor een communicatiebureau dat socialmediadiensten en -producten aanbiedt belangrijk dat het bedrijf een expertise heeft over social media en de nodige tools hierbij.

De respondenten hebben behoefte aan een bureau dat de stijl van de klant begrijpt en de expertise heeft om deze visueel te maken. Daarbij wenst de doelgroep dat een communicatiebureau bijdraagt aan de successen van de klanten (zie Analyseschema 24). Zo geeft respondent 9 het volgende aan: "Ik heb dan omdat ik maar één budget heb, wil ik eigenlijk niet apart met een influencerbureau en een PR-bureau, dus ik wil eigenlijk een soort 360-graden mediaplatform die ze dan zouden benaderen." (zie Bijlage P, Respondent 7). Als laatst zijn de wensen dat het communicatiebureau creatief is en snel reageert (zie Analyseschema 24).

## **Stellingen**

Voor het onderzoek is het van belang om te achterhalen waar respondenten naar kijken, als ze op social media zitten. Door deze punten te achterhalen heeft het socialmediateam van ORGANISATIE X de mogelijkheid om hierop in te spelen met zijn eigen social media, om de content te plaatsen die aansluit bij de doelgroep. Hierom zijn er stellingen voorgelegd aan de doelgroep.

In Analyseschema 25 en Analyseschema 26 komen naar voren dat respondenten de engagement belangrijker vinden dan de kwaliteit van de foto's. Dit is omdat er een dialoog ontstaat met de doelgroep, wat relevant is voor de organisatie. Bij de stelling likes, of comments, kwam dan ook naar voren dat comments volgens de respondenten relevanter zijn (Analyseschema 35). Comments kosten meer moeite voor de doelgroep, waardoor het waardevoller is om te ontvangen (Analyseschema 36).

Uit Analyseschema 27 blijkt dat video's en foto's beide van belang zijn. Respondenten 1, 3, 5, 6, 8 en 11 geven aan foto's belangrijker te vinden, terwijl respondenten 2, 4, 7, 9, 10 en 12 de video's van de eerste plaats zetten. Video's houden volgens de doelgroep de aandacht beter vast, terwijl foto's in het eerste opzicht duidelijker zijn (zie Analyseschema 28).

Alle respondenten vinden dat Instagram belangrijker is dan Facebook (zie Analyseschema 33). De reden hiervoor is omdat Instagram groeit en de respondenten hier het meest gebruik van maken (zie Analyseschema 34). In Analyseschema 29 is daarbij te lezen dat de meeste respondenten stories prefereren over de feed. Dit komt doordat uit ervaring blijkt dat het bereik van stories groter is (zie Analyseschema 30).

Als laatst komt naar voren dat respondenten creativiteit boven kwaliteit zetten (zie Analyseschema 31). De reden hiervan staat beschreven in Analyseschema 32.

Respondenten geven aan dat creativiteit een organisatie uniek maakt, wat zorgt voor meer likes en uiteindelijk leidt tot gesprekken met de doelgroep.

### **Deelvraag 3**

De wensen en behoeften van potentiële klanten van Organisatie X zijn: een expertise op het gebied van social media en de nodige tools hierbij, begrip voor de stijl van de klant en de kennis om stijlen visueel te maken op social media. Daarbij wenst de doelgroep dat een communicatiebureau bijdraagt aan de successen van de klanten, snel reageert en creatief is (zie Analyseschema 24).

Potentiële klanten kiezen uit socialmediagerelateerde stellingen wat ze belangrijker vinden. Respondenten vinden de engagement belangrijker dan de kwaliteit van de foto's (zie Analyseschema's 25), de comments belangrijker dan de likes (zie Analyseschema 35), Instagram belangrijker dan Facebook (zie Analyseschema 33), stories belangrijker dan de feed (zie Analyseschema 29), creativiteit belangrijker dan kwaliteit (zie Analyseschema 31) en foto's en video's beide van belang (zie Analyseschema 27),

### **Hypothese 3**

'Als een organisatie inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan leidt dat tot concurrentievoordeel.'

Uit onderzoek blijkt dat respondenten niet voor Organisatie X kiezen voor socialmediadiensten en -producten (zie Analyseschema 23). De reden hiervoor is omdat de respondenten een andere stijl hanteren dan het communicatiebureau en niet weten of ORGANISATIE X hier ook een expertise over beschikt. Daarbij hebben de respondenten behoefte aan een communicatiebureau dat een expertise beschikt over social media, op de hoogte is van de nodige tools en contentcreatie aanbiedt (zie Analyseschema 24).

Respondenten geven aan dat de keuze voor het socialmediateam van ORGANISATIE X aannemelijker is als die voldoet aan de wensen en behoeften van de doelgroep. Het socialmediateam heeft een expertise op het gebied van social media, is op de hoogte van de nodige tools en biedt contentcreatie aan (zie Analyseschema 45). Door hierop in te spelen met de communicatie ontstaat er concurrentievoordeel en behaalt de organisatie een voorkeurspositie bij de doelgroep. Daarbij geven de respondenten aan in zee te gaan met het socialmediateam van ORGANISATIE X, als deze aan de eisen en behoeften van de doelgroep voldoet (zie Analyseschema 51). Het is dus zo dat als het socialmediateam van ORGANISATIE X inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep, het socialmediateam concurrentievoordeel behaalt. Om deze reden is er sprake van een aanname van de derde hypothese.

# Conclusies

# Conclusies

**Vanuit de resultaten van het onderzoek zijn verschillende conclusies te trekken. Zo liggen de krachten van het socialmediateam van Organisatie X volgens de doelgroep bij de socialmediastrategie. Het socialmediateam onderscheidt zich hiermee van zijn concurrenten. De concurrenten van het communicatiebureau zijn echter jonger, laagdrempeliger en duidelijker over wat ze doen. Potentiële klanten van het communicatie-bureau hebben behoefte aan een communicatiebureau dat verschillende diensten en producten aanbiedt, creatief is en een expertise bezit.**

## 6.1 Eigen krachten

### Conclusie 1: Ervaring

Uit deskresearch komt naar voren dat ORGANISATIE X is ontstaan in jaar X en sinds die tijd een speler is binnen de PR- en communicatiebranche. Zoals in de SWOT-analyse is weergegeven (Zie Situatieschets, Tabel 4) is dit een sterkte van ORGANISATIE X..

De respondenten beschrijven Organisatie X als vrouw op middelbare leeftijd, terwijl de doelgroep de concurrenten als 'jong' afspiegelt. Hiermee is te concluderen dat de duur van het bestaan van het communicatiebureau een rol speelt in het beeld dat de potentiële klanten hebben van het bureau en bij het socialmediateam dat binnen dit bureau valt. De respondenten twijfelen echter of de sterkte 'ervaring' ook voor het socialmediateam geldt. Concluderend is te stellen dat 'ervaring' geen duidelijke kracht is van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Het is daarentegen wel de eerste kracht waar respondenten aan denken bij het socialmediateam van deze organisatie.

Uit de deskresearch blijkt dat ervaring een kracht is van het communicatiebureau en dus niet van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Hierom voldoen de resultaten van de fieldresearch niet aan de verwachtingen. Dit onderzoek leert dat het socialmediateam van ORGANISATIE X de sterkte 'ervaring' niet bezit.

## **Conclusie 2: Aanbod**

Respondenten geven aan dat het aanbod op het gebied van contentcreatie een sterkte is van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Daarbij denken de respondenten dat het team sterk is op het gebied van socialmediastrategie. Deze gedachte vloeit voort uit het feit dat de organisatie veel ervaring heeft.

Uit deskresearch is gebleken dat het aanbod dat het socialmediateam van ORGANISATIE X heeft, ten opzichte van zijn directe concurrenten, gemiddeld is. Concurrenten bieden hetzelfde of meer diensten aan. Hierom zorgt het aanbod niet voor concurrentievoordeel. Daarbij komt in de interviews naar voren dat potentiële klanten verwachten dat het socialmediateam 'alles' aanbiedt op het gebied van social media. Het daadwerkelijke aanbod komt niet overeen met deze verwachting. Er is bijvoorbeeld uit de deskresearch gebleken dat het socialmediateam geen onderzoeken aanbiedt op het gebied van social media, zoals zijn concurrent Y wel doet.

## **6.2 Concurrenten**

### **Conclusie 1: Jonger**

Uit de situatieschets is gebleken dat de directe concurrenten van het socialmediateam van ORGANISATIE X minder lang actief zijn dan het communicatiebureau. Dit komt ook naar voren in de resultaten. De doelgroep bevestigt dit door aan te geven dat de concurrenten jonger en frisser ogen ten opzichte van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Daarnaast geven de respondenten aan dat de concurrenten creatief en 'meer van deze tijd' zijn.

### **Conclusie 2: Laagdrempelig**

Het socialmediateam van ORGANISATIE X dient een laagdrempelige positionering aan te nemen, om zo meer klanten aan te trekken. Hierom is het van belang om te concluderen wat dit beeld nu is bij potentiële klanten. Ook de informatie ondervonden uit deskresearch over dit thema is hierbij relevant.

Uit deskresearch blijkt dat het communicatiebureau sinds jaar x actief is, maar pas sinds 2019 een socialmediateam bezit. Uit de onderzoeksresultaten is daarnaast gebleken dat respondenten vinden dat het bureau een 'oudbollige' uitstraling heeft. Deze uitstraling zorgt ervoor dat de drempel om samen te werken met ORGANISATIE X, waaronder het socialmediateam van deze organisatie, hoger ligt dan bij de concurrenten.

Ook komt uit de resultaten naar voren dat de respondenten het communicatiebureau vergelijken met Miranda Priestley uit de film Devil Wears Prada. Wat opvalt is dat deze associatie naar voren komt, omdat het onder andere blank en exclusief is, wat volgens de doelgroep overeenkomt met de organisatie. Ook dit resulteert in een hogere drempel om een samenwerking aan te gaan met het bureau. Respondenten geven aan de gedachte te hebben dat het communicatiebureau, inclusief het socialmediateam, de organisaties waar zij voor werken niet willen helpen.

### **Conclusie 3: Concurrentieanalyse**

Uit de deskresearch is gebleken dat het socialmediateam van Organisatie X het ten opzichte van concurrenten een lage engagement heeft en een gemiddelde aanbod heeft aan diensten en producten op het gebied van social media. Wat opvalt aan de analyse, is dat ORGANISATIE X in vergelijking tot de concurrenten de meeste socialmedia-kanalen inzet voor zijn communicatie, maar alsnog het laagst scoort met betrekking tot de engagementrate. De concurrenten lijken een tactiek te hanteren en zich te focussen op kanalen waar ze sterk in zijn, waardoor er een betere engagement is. ORGANISATIE X lijkt geen positionering aan te nemen, waardoor er geen focus meer is.

Ook komt naar voren dat het socialmediateam van ORGANISATIE X een brede doelgroep heeft, waarin er een positionering is binnen alle bestaande branches. De concurrenten zijn hier scherper in en beschrijven een specifieke branche als het gaat om de doelgroep. Ook hieruit is te concluderen dat het socialmediateam van ORGANISATIE X geen duidelijke positionering heeft.

Ten opzichte van zijn concurrenten biedt ORGANISATIE X op het gebied van social media dezelfde diensten en producten aan. Zuiver Media onderscheidt zich door zijn krachten in te zetten op het gebied van onderzoek en onderscheidt zich hiermee van de concurrenten. Het doel voor het socialmediateam van ORGANISATIE X is om, net als Zuiver Media, een aanbod te hebben wat onderscheidend is van de concurrenten en de sterkten van het socialmediateam vertegenwoordigt.

## **6.3 Wensen en behoeften**

### **Conclusie 1: Expertise**

De respondenten geven aan geen socialmediadiensten en -producten bij het communicatiebureau af te nemen. De reden hiervoor is omdat het bedrijf een stijl hanteert, maar niet laat zien dat ze ook de mogelijkheid hebben tot het toepassen van andere stijlen. In het hoofdstuk Situatieschets komt dan ook naar voren dat



ORGANISATIE X online geen voorbeelden heeft staan van de werkzaamheden van het socialmediateam.

### **Conclusie 2: Breed inzetbaar**

Uit de resultaten blijkt dat respondenten behoefte hebben aan een breed inzetbaar communicatiebureau. In het hoofdstuk Situatieschets is te lezen dat het socialmediateam van ORGANISATIE X in deze behoefte voorziet en de volgende diensten en producten aanbiedt: socialmediastrategie, socialmediamanagement, contentcreatie, seedingmarketing, influencermarketing en advies. Uit de uitgevoerde deskresearch komt naar voren dat de organisatie hier weinig over communiceert. De respondenten geven dan ook aan niet te weten welke diensten en producten het communicatiebureau aanbiedt. Concluderend is te stellen dat het aanbod van het socialmediateam van ORGANISATIE X onduidelijk is.

### **Conclusie 3: Stellingen**

In het hoofdstuk Deskresearch is een berekening te lezen voor de engagement rate van de socialmediakanalen van ORGANISATIE X. Uit de berekeningen blijkt dat alleen de Instagrampagina van het communicatiebureau een 'goede' engagement rate heeft met gemiddeld veertig likes en één comment. De engagement van de ORGANISATIE X op Facebook, Twitter en LinkedIn voldoet niet aan de eisen om 'goed' te zijn. Uit de onderzoeks-resultaten blijkt dat de potentiële klanten meer waarde leggen aan de engagement dan aan de kwaliteit van de foto's. Daarbij vindt de doelgroep comments belangrijker dan likes.

Ten tweede gaat de voorkeur van de respondenten uit naar Instagram. Uit de situatieschets blijkt dat Instagram het meeste groeit ten opzichte van de andere socialmediaplatformen. Uit de analyse komt ook naar voren dat ORGANISATIE X meer volgers heeft op Instagram dan op Facebook. Daarbij zet de doelgroep creativiteit boven kwaliteit en prefereren de respondenten stories boven de feed.

## **6.4 Hypothesen**

Op basis van de centrale theorie van Ohmae (1982) zijn er verwachtingen getoetst met betrekking tot de probleemstelling. Er zijn twee hypothesen verworpen en één aangenomen in het hoofdstuk Resultaten. Op basis van deze hypothesen heeft het onderzoek onderstaande conclusies getrokken:

*Als een organisatie zich focust op haar sterke punten, dan leidt dat tot concurrentievoordeel.*

Het socialmediateam van Organisatie X heeft geen duidelijke sterke punten. Dit onderzoek brengt deze informatie in kaart. Hierdoor is te concluderen dat het socialmediateam niet de mogelijkheid heeft om zich te focussen op zijn sterkten, waardoor er geen kans is op concurrentievoordeel.

*Als een organisatie zich onderscheidt van de concurrenten, dan leidt dat tot concurrentievoordeel.*

Het socialmediateam van ORGANISATIE X heeft geen duidelijke onderscheidende factoren ten opzichte van zijn concurrenten. Hierdoor is het niet mogelijk om concurrentievoordeel te behalen op dit gebied.

*Als een organisatie inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep, dan leidt dat tot concurrentievoordeel.*

Dit onderzoek brengt de wensen en behoeften in kaart. Met deze informatie heeft het socialmediateam van ORGANISATIE X de mogelijkheid om in te spelen op de wensen en behoeften van potentiële klanten. Dit resulteert in concurrentievoordeel.

## **6.5 De doelstelling**

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

*'Inzicht geven in de krachten van Organisatie X op het gebied van social media, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van potentiële klanten, teneinde een advies te geven over de positionering van het socialmediateam van Organisatie X'*

Het onderzoeksdoel is behaald. Het onderzoek geeft Organisatie X inzicht in de krachten van het socialmediateam van ORGANISATIE X, de sterkten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de potentiële klanten. Een advies is op basis hiervan geformuleerd. Deze is te lezen in de aanbevelingen en de implementatie.

## **6.6 Eindconclusie**

Één van de drie hypotheses uit het onderzoek is aangenomen. De verwachtingen komen hierdoor niet overeen met de voorspellingen. Zowel deskresearch, als fieldresearch bevestigt dit. De probleemstelling luidt als volgt:

*'Hoe kan Organisatie X de positionering van het socialmediateam verbeteren?'*

Zoals in de deskresearch beschreven, staat het socialmediateam van ORGANISATIE X ten opzichte van de concurrenten, laag in de perceptiematrix. Het doel is om linksboven uit te komen. Dit houdt in dat het socialmediateam zich onderscheidt van zijn concurrenten op het gebied van zijn aanbod en dat de kwaliteit van zijn diensten en producten beter is dan die van zijn concurrenten. In Tabel 5 en Tabel 8 is een weergave te zien van de huidige positionering en de gewilde positionering van het socialmediateam van ORGANISATIE X ten opzichte van de concurrenten. In het hoofdstuk Aanbevelingen, zijn aanbevelingen geformuleerd die bijdragen aan deze nieuwe positionering, en uiteindelijk zorgen voor concurrentievoordeel voor het socialmediateam van ORGANISATIE X.

Tabel 5: Huidige positionering (El Aoufi, 2020)

Tabel 8: Gewilde positionering (El Aoufi, 2020)

Daarnaast verbetert het socialmediateam van ORGANISATIE X zijn positionering ten aanzien van zijn socialmedia-expertise door met communicatie in te spelen op de wensen en behoeften van de potentiële klanten. De potentiële klanten hebben behoefte aan een bureau dat breed inzetbaar is en expert is op het gebied van social media. Daarnaast hecht de doelgroep waarde aan de volgende socialmediagerelateerde facetten: Instagram, de engagement, stories, comments en creativiteit.

# Aanbevelingen

# Aanbevelingen

**De aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek luiden als volgt: een ontkoppeling van het socialmediateam van Organisatie X van het huidige communicatiebureau waar het team aan verbonden is, een nieuwe huisstijl, een aanbod wat onderscheidend is van de concurrenten, een specifieke doelgroep, de juiste inzet van social media en een vervolgonderzoek ten aanzien van de krachten en onderscheidende factoren van het socialmediateam.**

## 7.1 Aanbevelingen

### **Aanbeveling 1: koppeling socialmediateam & ORGANISATIE X**

Uit de conclusies komt naar voren dat de doelgroep zijn associaties bij het communicatiebureau Organisatie X, koppelt aan de associaties bij het socialmediateam van deze organisatie. Associaties zoals 'outbollig' komen hierbij naar boven. Deze komen niet overeen met de wensen van de potentiële klanten ten aanzien van het socialmediateam. De doelgroep wenst namelijk een jong socialmediateam voor het afnemen van socialmediadiensten en -producten.

De aanbeveling is om het socialmediateam van ORGANISATIE X los te koppelen van de organisatie. Door er een aparte organisatie van te maken, ontstaat er geen directe link met het traditionele communicatie- en PR-bureau. Hierdoor heeft deze uitstraling geen invloed op het jonge en creatieve socialmediateam. Hierdoor krijgt het socialmediateam van ORGANISATIE X een jonge en creatieve uitstraling, wat aansluit bij de behoeften van de doelgroep, wat weer leidt tot meer klanten.

### **Aanbeveling 2: Nieuwe huisstijl**

In aanbeveling 1 is te lezen dat het advies is om het socialmediateam van ORGANISATIE X los te koppelen van het communicatiebureau waar het onder valt. Dit, om de invloed van de associaties van het communicatiebureau op de associaties bij het socialmediateam te beperken. Hierdoor is het van belang dat het socialmediateam een eigen naam, huisstijl en identiteit krijgt.

Uit de interviews is gebleken dat de doelgroep zijn social media niet uitbesteedt aan het socialmediateam van ORGANISATIE X, omdat de drempel hiervoor te hoog is. Deze drempel is hoog, omdat het communicatiebureau een luxe en dure uitstraling heeft. Uit onderzoek van psycholoog Danielle de Jonge, is gebleken dat donkere kleuren staan voor autoriteit, terwijl lichte kleuren staan voor toegankelijkheid. In Bijlage E is te zien dat het

communicatiebureau Organisatie X donkere huisstijlkleuren hanteert, wat past bij zijn autoritaire uitstraling. Dit past echter niet bij de uitstraling die het socialmediateam dient te hebben. Hierom is de aanbeveling om voor de nieuwe huisstijl van het socialmediateam van ORGANISATIE X lichte kleuren te gebruiken.

### **Aanbeveling 3: het aanbod**

Uit zowel deskresearch als fieldresearch is gebleken dat het socialmediateam van ORGANISATIE X weinig communiceert over de diensten en producten die zij aanbieden, waardoor deze informatie onduidelijk is. Daarbij komt uit de deskresearch naar voren dat het socialmediateam geen diensten of producten aanbiedt waarin zij zich onderscheiden. Het advies is om te achterhalen in welk aanbod het socialmediateam van ORGANISATIE X de mogelijkheid heeft om zich te onderscheiden. Dit betekent dat het team nieuwe producten of diensten dient toe te voegen aan zijn huidige aanbod (lees ook: aanbeveling 7: vervolgonderzoek). Ook is de aanbeveling om hier duidelijk over te communiceren op de website en de ingezette socialmediakanalen. Als laatste is de aanbeveling om meer te communiceren over het aanbod Contentcreatie. Uit gesprekken met de respondenten is gebleken dat de potentiële klanten dit aanbod zien als onderscheidende eigenschap ten opzichte van de concurrenten.

### **Aanbeveling 4: de doelgroep**

Uit deskresearch blijkt dat het socialmediateam van ORGANISATIE X geen specifieke doelgroep heeft. Hierdoor is er geen duidelijke positionering waar te nemen. Het advies is om een niche te kiezen, waarin het socialmediateam werkzaam is. Uit deskresearch blijkt dat de medewerkers van het socialmediateam voornamelijk werkzaam zijn (geweest) in de beauty-, fashion-, lifestylebranche. Om deze reden is de verwachting dat het team krachten bezit binnen deze branches. Het advies is om enkel binnen deze niche te werken en de communicatie hierop aan te passen.

### **Aanbeveling 5: onderscheidende eigenschappen**

Uit de interviews blijkt dat contentcreatie een unieke toevoeging is aan de aanbod van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Respondenten geven als reden dat dit aanbod niet vaak bij concurrenten van het team te vinden is. Hierom is het advies om met de communicatie hierop te focussen, om zo concurrentievoordeel te behalen.

### **Aanbeveling 6: inzet social media**

Uit de conclusies blijkt dat de doelgroep meer waarde hecht aan socialmediagerelateerde zaken als Instagram, de engagement, stories, comments en creativiteit. Hierom is de aanbeveling om hierop in te spelen door de eigen socialmediakanalen van het bedrijf in te zetten. Daarbij is het advies om de dialoog aan te gaan met de doelgroep, door vragen te stellen. Hiermee stijgen het aantal comments en de engagement. Als laatste is het advies om meer gebruik te maken van stories en creatiever te zijn in de uitingen. Uiteindelijk is de eigen social media van de organisatie een voorbeeld voor de potentiële klanten, wat betreft de kwaliteit van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Door de aanbeveling op te volgen speelt het socialmediateam in op de belangen van de doelgroep en ontstaat er concurrentievoordeel.

Ook met betrekking tot de inzetbare socialmediakanalen is het advies om enkel socialmediakanalen te gebruiken waar het socialmediateam het sterkste in is en waar de grootste doelgroep behaald wordt. Uit deskresearch blijkt dat het platform Instagram het snelst groeit en Facebook de grootste socialmediakanaal is. Daarbij blijkt dat het socialmediateam van ORGANISATIE X de beste engagement heeft op Instagram. Om die reden is het advies om enkel te focussen op deze socialmediakanalen, om zo een betere focus te hebben. Door dit advies toe te passen is de kans groter dat het socialmediateam een 'goede' engagement behaalt en de positionering versterkt ten opzichte van de concurrenten.

### **Aanbeveling 7: Vervolgonderzoek**

In het hoofdstuk Conclusies komt naar voren dat het onduidelijk is wat de krachten zijn van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Ook wat betreft de concurrentie is het onduidelijk waarin het socialmediateam van ORGANISATIE X zich in positieve zin onderscheidt van de concurrenten. Om deze reden is de aanbeveling om vervolgonderzoek te doen.

Het is mogelijk om vervolgonderzoek te doen naar de identiteit van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Door onderzoek te doen naar de identiteit komen krachten en onderscheidende factoren naar boven, die inzetbaar zijn in de communicatie en uiteindelijk zorgen voor concurrentievoordeel. Een goed model om hierbij toe te passen is de Gouden Cirkel van Sinek (2011). De Gouden cirkel is een model wat dient voor de positionering van een merk, product of dienst om onderscheid en relevantie te creëren.

Door het model van Sinek (2011) toe te passen, is het socialmediateam van ORGANISATIE X gedwongen om antwoord te geven op de 'waarom', 'hoe' en 'wat' vragen. In de Gouden Cirkel van Sinek (2011) staat 'waarom' voor het doel, zoals wat de aanleiding is of wat je geloof over een bepaald iets is. 'Hoe' staat voor het proces en de handelingen die zijn verricht om te realiseren 'waarom' het socialmediateam van ORGANISATIE X doet wat zij doen. Als laatste staat de 'wat' voor de resultaten van de 'waarom'-vraag. Dit model maakt voor het socialmediateam van ORGANISATIE X duidelijk wat zijn identiteit is, waar zijn sterktes liggen en waarin het team zich onderscheidt van de concurrenten. Aan de hand van dit onderzoek is te concluderen dat deze informatie nog onduidelijk naar voren komt, waardoor dit vervolgonderzoek een relevante stap is om te zetten, om de positionering van het socialmediateam te verbeteren.



# Implementatie

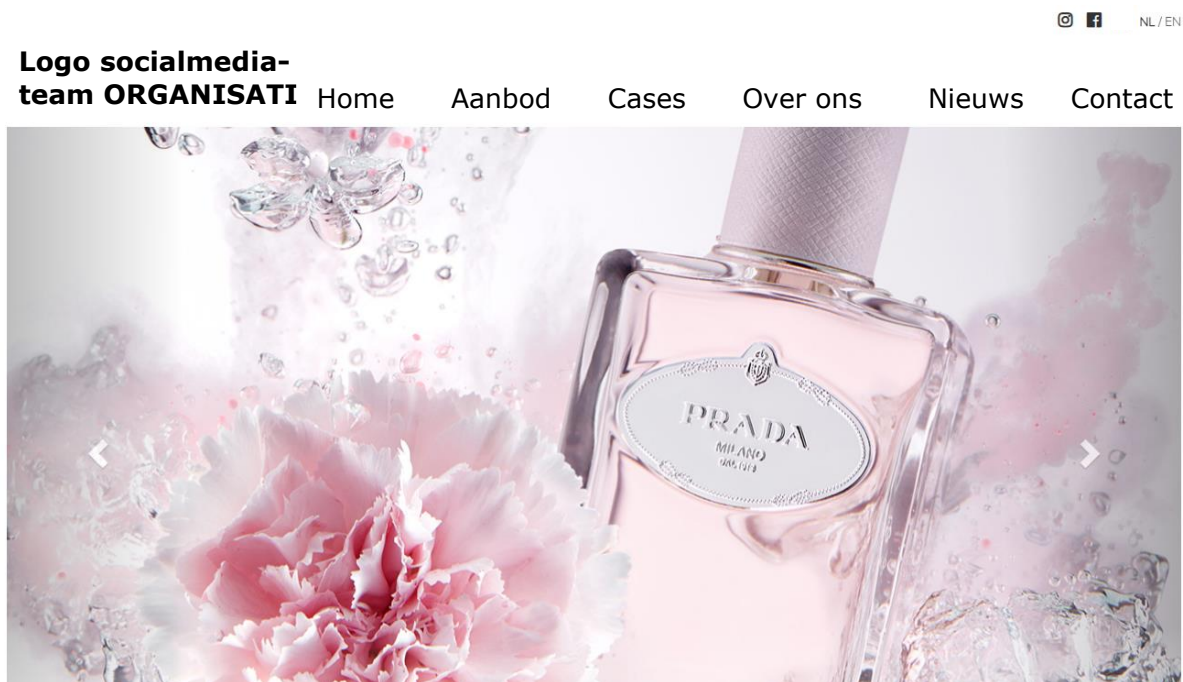
# Implementatie

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn de website en de socialmediakanalen Instagram en Facebook geschikt. De totale kosten van deze implementatie bedraagt €7.500. Hieruit haalt het socialmediateam een verbeterde positionering op het gebied van social media, waardoor het aannemelijker is dat potentiële klanten willen samenwerken met het team.

## 8.1 Implementatie

### Nieuwe huisstijl

Zoals te lezen in de aanbevelingen is het advies om lichte kleuren te gebruiken voor de huisstijl van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Daarbij is de aanbeveling om in de beauty-, fashion-, en lifestylebranche werkzaam te zijn en deze niche toe te passen bij de communicatie-uitingen. Deze huisstijlkleuren en de niche dienen terug te komen op de website en socialmediakanalen. Een voorbeeld van de voorpagina van de website is weergegeven op afbeelding 13:



Afbeelding 13: Website (El Aoufi, 2020)

### Informatievoorziening

Het is van belang om zoveel mogelijk informatie te bieden op het gebied van de aanbod en de kwaliteit van de socialmediadiensten en -producten van het socialmediateam van ORGANISATIE X. Deze informatie is mogelijk doorslaggevend voor de potentiële klanten om contact op te nemen met de organisatie. Zo heeft de organisatie bijvoorbeeld de

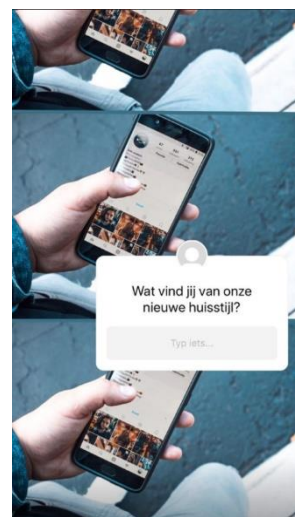
mogelijkheid om het aanbod aan socialmediadiensten en -producten uit het hoofdstuk Situatieschets op de website en social media toe te lichten. Een voorbeeld hiervan is weergegeven op afbeelding 14.



Afbeelding 14: Instagrampost aanbod (El Aoufi, 2020)

### **Social media**

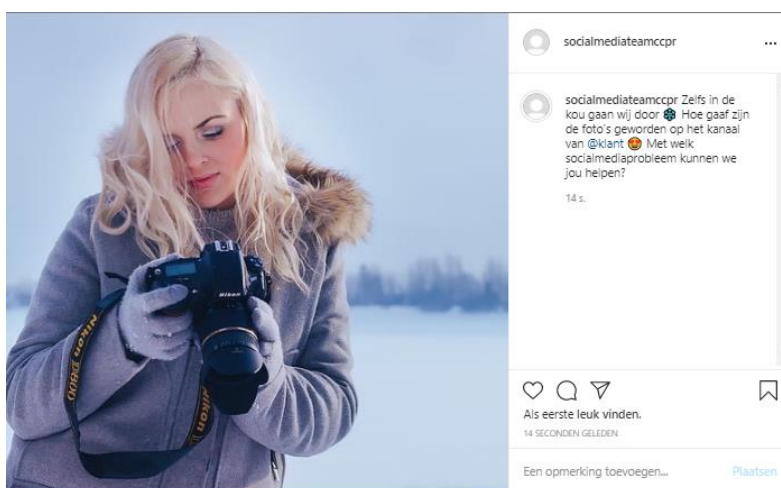
In de aanbevelingen is te lezen dat de doelgroep de engagement, stories, comments en de creativiteit belangrijk vindt. Concluderend is te stellen dat de potentiële klanten naar deze eigenschappen kijken, wanneer het gaat om social media. Een voorbeeld van een creatieve story is te vinden op afbeelding 15. In de story is daarbij een vraagstelling te lezen, wat positief invloed heeft op de engagement. Er is gebruik gemaakt van een rechteenvrije afbeelding. Deze dient ter inspiratie.



Afbeelding 15: Instagramstory (El Aoufi, 2020)

## Uitstraling

Uit onderzoek is gebleken dat potentiële klanten niet kiezen voor het socialmediateam van ORGANISATIE X, doordat een luxe uitstraling heeft. De doelgroep heeft behoeften aan een laagdrempelig socialmediateam, wat hier niet aan voldoet. Door het juiste beeld te gebruiken op social media en de website, heeft het socialmediateam de mogelijkheid om de huidige uitstraling te wijzigen. Een voorbeeld hiervan is op afbeelding 16 te zien. Hierbij is gekozen om een rechtenvrije afbeelding te kiezen die het socialmediateam moet voorstellen. Deze dient ter inspiratie. Door de socialmediamedewerker blij te zien, raakt de doelgroep geprikkeld. Potentiële klanten zien dat de medewerker zich amuseert met het werk wat ze doet, wat ertoe leidt dat potentiële klanten ook graag willen dat het socialmediateam voor hun merken en bedrijven op het gebied van social media gaat werken.



Afbeelding 16: Instagrampost (El Aoufi, 2020)

## Kosten

De website en de social media van het socialmediateam van ORGANISATIE X zijn de kanalen waarop een investering dient plaats te vinden. In Tabel 7 is te zien wat de implementatie van de nieuwe positionering kost. Een toelichting van de kosten is hieronder te lezen.

|              | Arbeidsuren per jaar | Personeelskosten per jaar |
|--------------|----------------------|---------------------------|
| Website      | 224 uren             | €4.800                    |
| Social media | 129,5 uren           | €2.700                    |
| Totaal       | 353,5 uren           | €7.500                    |

Tabel 7: kostenoverzicht

Socialmediaspecialist M. Gulden (2020) geeft aan wat de arbeidsuren voor social media ongeveer zijn. Gulden onderscheidt hierbij drie soorten werkzaamheden. Deze luiden als volgt:

- Interactie met doelgroep op social media: 58,5 uur per jaar
- Content plannen: 49 uur per jaar
- Evaluatie: 22 uur per jaar

In totaal is er een besteding van 129,5 uur aan social media. Volgens Nationale Beroepengids verdient een socialmediaspecialist gemiddeld €20,83 per uur (2020). Afgerond komen de personeelskosten uit op €2.700.

Webdesigners doen er 4 weken over om een volledige website te maken (Expert Webbouw, 2019). Hierom is er een tijdsbesteding van 4 volledige weken per jaar aan de website. Dit komt uit op 224 uur per jaar. Hier is ook rekening gehouden met verdere optimalisatie, aanvullen en evaluatie. Ook het opstellen van een nieuwe huisstijl en logo zit in deze uren inbegrepen. ORGANISATIE X beheert een eigen website (zie Bijlage B, 29 juni 2020) en heeft dus de kennis om nog een website op te zetten. Hierom is er alleen sprake van personeelskosten. Afgerond zijn de kosten €4.800.

### **Het effect**

De oplossing beschreven in dit onderzoek en het implementatie dat hierop is gebaseerd, zijn goede uitkomsten voor het socialmediateam van ORGANISATIE X. Doordat het bureau zijn eigen social media en website beheert vallen de kosten lager dan als het bedrijf externe bedrijven had moeten inhuren (Expert Webbouw, 2019). De enige inspanningen die het PR- en communicatiebureau moet inzetten zijn arbeidsuren en daarbij de loonkosten van de medewerkers. Naar verwachting overtreffen de effecten van de implementatie de benodigde inspanningen van het socialmediateam van ORGANISATIE X, omdat uit onderzoek is gebleken dat duidelijkheid een factor is waarom de doelgroep niet met het socialmediateam wil samenwerken. Daarbij speelt de organisatie in op de wensen en behoeften van de doelgroep. Door de implementatie uit te voeren ontstaat er duidelijkheid en een laagdrempeligere associatie van de organisatie, waardoor potentiële klanten wel met ze willen samenwerken.

Het effect is zowel op korte en lange termijn meetbaar. Door de progressie van de socialmediakanalen te meten in bijvoorbeeld het aantal volgers, likes of comments, meet de organisatie of de implementatie invloed heeft op het probleem. Daarbij vraagt ORGANISATIE X aan al zijn potentiële klanten tijdens acquisitiegesprekken of er

bekendheid is met de expertise van het communicatiebureau (zie Bijlage B, 26 maart 2020). Door dit door te voeren is het meetbaar of de implementatie oplossingen biedt.

De verandering in de medialandschap is een risico en heeft invloed op de implementatie. Deze implementatie is opgesteld vanuit de medialandschap anno 2020, wat betekent dat er niet is ingespeeld op mogelijke ontwikkelingen binnen de branche. Hier dient de organisatie zelf rekening mee te houden.

# Bijlagen

## A. Literatuurlijst

- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346–354. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.021>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. In *Harvard Business Review* (5de editie, Vol. 35, pp. 113–124). Cambridge, Verenigde Staten: Harvard Business Review.
- Antonides, G. (1998). Framing en situatiemarketing. *Framing en situatiemarketing*, 9–157. Geraadpleegd van [https://www.researchgate.net/publication/265074185\\_Framing\\_en\\_situatiemarketing](https://www.researchgate.net/publication/265074185_Framing_en_situatiemarketing)
- Armstrong, G. M., Adam, S., Denize, S. M., Volkov, M., & Kotler, P. (2017). *Principles of Marketing*. London, England: Pearson Education Australia.
- Brunce, A., Guest, G., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 60–63. Geraadpleegd van [https://www.researchgate.net/publication/249629660\\_How\\_Many\\_Interviews\\_Are\\_Enough](https://www.researchgate.net/publication/249629660_How_Many_Interviews_Are_Enough)
- Website organisatie. (2020a, 19 maart). *Content Creatie*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van <https://websiteorganisatie/services/content-creatie/>
- Website organisatie. (2020b, 19 maart). *Social Media*. Geraadpleegd op 19 mei 2020, van <https://websiteorganisatie/services/wie-komt-er-op-mijn-feestje/>
- Colliers International. (2019). *OCCUPIER COST INDEX 2019* (Vol. 2019). Geraadpleegd van <https://www.colliers.com/nl-nl/research/occupiercostindex2019>
- Coosto. (2020). *Wat zijn in 2020 de beste tijden om te posten op social media?* Geraadpleegd op 30 mei 2020, van <https://www.coosto.com/nl/blogs/wat-zijn-2020-de-beste-tijden-om-te-posten-op-social-media>
- Danielle de Jonge. (2019, 8 maart). *De psychologie van kleur*. Geraadpleegd op 15 augustus 2020, van <https://www.danielledejonge.nl/artikelen/de-psychologie-van-kleur/>



- Emerce.nl. (2020b, 9 maart). *Thuiswerken door coronavirus: ruim helft Nederlanders heeft problemen met thuisnetwerk*. Geraadpleegd van <https://www.emerce.nl/wire/thuiswerken-door-coronavirus-ruim-helft-nederlanders-heeft-problemen-thuisnetwerk>
- Expert Webbouw. (2019, 29 oktober). *Hoelang duurt het bouwen van een website?* Geraadpleegd op 30 mei 2020, van <https://expertwebbouw.nl/hoe-lang-duurt-het-bouwen-van-een-website/>
- F., & Raaij, V. W. F. (2015). *Marketing communicatie strategie* (1ste editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Gulden, M. (2020, 2 mei). *Hoeveel tijd besteden aan social media? Dit is een goede planning!* Geraadpleegd op 29 mei 2020, van <https://themarketingfactory.nl/hoeveel-tijd-besteden-aan-social-media/>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Cambridge, Verenigde Staten: Harvard Business School Press.
- Hulshof, M. (2016). *Leren interviewen* (7de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Instagram.com/Teamtruus. (2020, 3 maart). *Truus (@teamtruus) • Instagram photos and videos*. Geraadpleegd van <https://www.instagram.com/teamtruus/>
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th ed). Englewoods Cliffs , New Jersey: Prentice-Hall.
- MarketingProfs, & Content Marketing Institute. (2019). *B2C Content Marketing 2020*. Geraadpleegd van [https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2019/12/2020\\_B2C\\_Research\\_Final.pdf](https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2019/12/2020_B2C_Research_Final.pdf)
- Meier, U., & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Michels, W. (2016). *Communicatie handboek incl. toegang tot Prepzone* (5de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Murray, A. I. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". *Academy of Management Review*, 13(3), 390–400.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306951>

- Nationale Beroepengids. (2020). *Social Media Manager: Salaris, Vacatures, Opleiding, Taken, Toekomst & Skills*. Geraadpleegd van <https://www.nationaleberoepengids.nl/social-media-manager>
- Newcom Research & Consultancy B.V. (2020). *Nationale Social Media Onderzoek 2020*. Geraadpleegd van [https://www.newcom.nl/downloads/2020-NSMO-Rapportage-2020-Publicatieversie-25012020.pdf?utm\\_source=ActiveCampaign&utm\\_medium=email&utm\\_content=Nationale+Social+Media+onderzoek+2020&utm\\_campaign=Mail%3A+Rapport+Studentenhuisvesting](https://www.newcom.nl/downloads/2020-NSMO-Rapportage-2020-Publicatieversie-25012020.pdf?utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=Nationale+Social+Media+onderzoek+2020&utm_campaign=Mail%3A+Rapport+Studentenhuisvesting)
- Next Generation Leadership. (2005, 3 november). *Kenichi Ohmae, aziatische managementgoeroes*. Geraadpleegd van <https://www.mt.nl/management-team/kenichi-ohmae-aziatische-managementgoeroes/2240>
- Ohmae, K. (1982). *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. New York, Verenigde Staten: McGraw-Hill Education.
- Ohmae, K. (2005). *The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in Our Borderless World (paperback)* (1ste editie). New Jersey, Verenigde Staten: FT Press.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape. In *Harvard Business Review* (pp. 137–145). Cambridge, Verenigde Staten: Harvard Business Review.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind: How to Be Seen and Heard in the Overcrowded Marketplace* (1ste editie). New York City, Verenigde Staten: McGraw-Hill Education.
- Rijksoverheid. (2020, 15 mei). *Veranderingen in de maatregelen na 11 mei 2020*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/nederlandse-maatregelen-tegen-het-coronavirus/veranderingen-na-11-mei>
- Sinek, S. (2011). *Start with Why* (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Adfo Books.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. In *Harvard Business Review* (pp. 83–93). Cambridge, Verenigde Staten: Harvard Business Review.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek ?* (5de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Verstreken, S., & Van Roy, T. (2011). *A brand new world of marketing*. Antwerpen, België: Garant.

Yang, S., Lin, S., Carlson, J. R., & Ross, W. T., Jr. (2016). Brand engagement on social media: will firms' social media efforts influence search engine advertising effectiveness? *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 526-557.  
<https://doi.org/10.1080/0267257x.2016.1143863>

