

# VAN JAGER NAAR PROOI: WAT DOEN ORGANISATIES OM OP TE VALLEN IN EEN DIGITALE WERELD?

*AFSTUDEERONDERZOEK NAAR DE INZET VAN COMMUNICATIEMIDDELEN VOOR CORPORATE COMMUNICATIE IN DE ZAKELIJKE EN PERSOONLIJKE DIENSTVERLENING EN DE INDUSTRIE*

**Auteur**

Mick Schuiling

**Studentnummer**

3850951

**Contact**

mick.schuiling@xs4all.nl

**Stagebedrijf**

Cadform

**Stagebegeleider**

Madelon van der Stok

**Stagedocent**

prof. dr. Leo Lentz

**Tweede beoordelaar**

dr. Hanny den Ouden

Universiteit Utrecht  
Faculteit Geesteswetenschappen  
Master Communicatie & Organisatie

© Breukelen/Utrecht, 15 januari 2016

## Managementsamenvatting

---

### Aanleiding

In een wereld waarin digitalisering op alle niveaus in de organisatie in razend tempo toeneemt, worden steeds hogere eisen aan corporate communicatie gesteld. Er is online steeds meer informatie over de organisatie beschikbaar. Tegelijkertijd is de kans dat die informatie gevonden wordt een stuk kleiner. Er dient daarom goed nagedacht te worden over de vraag welke middelen het beste ingezet kunnen worden om de verschillende doelgroepen zo effectief mogelijk te bereiken. Communicatiebureau Cadform wil deze vraag voor organisaties in het MKB via een eenvoudige quickscan kunnen beantwoorden. Cadform was zodoende geïnteresseerd in het communicatiegedrag van organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en de industrie.

### Onderzoeksvragen

Dit rapport is het resultaat van mijn afstudeeronderzoek voor de Master Communicatie en Organisatie waarin ik heb gekeken naar de inzet van communicatiemiddelen voor corporate communicatie in bovengenoemde branches. Vanuit theoretisch oogpunt is nagegaan hoe de Media Synchronicity Theorie (MST) hierbij in de praktijk tot uiting komt. De vragen die centraal stonden, luiden:

1. *Welke keuzes maken organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en de industrie ten aanzien van hun inzet van communicatiemiddelen voor corporate communicatie?*
2. *Wat zijn de belangrijkste drijfveren achter de mediakeuze van organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en de industrie voor corporate communicatie?*
3. *Welke rol speelt mediasynchroniciteit bij mediakeuze voor corporate communicatie in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en de industrie?*
4. *Hoe kijken organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en de industrie aan tegen hun positionering in de branche?*

### Methode

Om een antwoord op deze vragen te formuleren, is een onderzoek uitgevoerd met drie samenhangende onderdelen: een literatuurstudie, diepte-interviews en een online survey. De uitkomsten van de literatuurstudie vormden de basis voor de topiclijst van de interviews. De interviews boden op hun beurt weer de mogelijkheid om een survey te ontwikkelen met gerichte vragen.

### Inzet communicatiemiddelen

Uit het onderzoek komt naar voren dat de branches over het algemeen niet heel wezenlijk blijken te verschillen. In beide branches gaat de meeste aandacht op het gebied van corporate communicatie uit naar de bedrijfswebsite. Daarnaast vormt face-to-face-contact een cruciale schakel in het opbouwen van vertrouwensrelaties met klanten. Naast mondelinge gesprekken worden events en kennissessies rondom bepaalde thema's georganiseerd. E-mail lijkt meer te worden ingezet in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening dan in de industrie, met name voor externe corporate communicatie. Andere digitale middelen, zoals banners, infographics en factsheets winnen aan populariteit, maar zijn relatief duur en worden daardoor nog beperkt ingezet. De inzet van traditioneel drukwerk in de vorm van folders, flyers en

brochures loopt terug, maar lijkt enigszins te stabiliseren. Met name in de industrie blijft er behoefte aan schriftelijke informatie ter ondersteuning van persoonlijke gesprekken. Kantoor- en promotieartikelen, vlaggen en banieren worden in beperkte, maar stabiele mate gebruikt.

### Redenen voor mediakeuze

Het mediakeuzeproces kan grofweg op twee manieren plaatsvinden. Organisaties kunnen een zorgvuldige afweging maken op basis waarvan het meeste geschikte medium voor het betreffende doel wordt gekozen. De keuze kan echter ook voortkomen uit de sociale situatie van de organisatie: het netwerk en de patronen die daarbinnen bestaan.

De resultaten tonen aan dat de prioriteit in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening voornamelijk ligt bij het overdragen van kennis over de organisatie achter het merk. In de industrie wordt daar juist het minste aandacht aan besteed en draait corporate communicatie meer om naamsbekendheid, attitudevorming en het creëren van een vertrouwd gevoel. Online vindbaarheid is in beide branches van toenemend belang. Afhankelijk van deze prioriteiten is het ene communicatiemiddel meer geschikt dan het andere. Een belangrijke bevinding is dat organisaties in hun corporate communicatie meer nadruk leggen op het actief betrekken van stakeholders bij de te varen koers dan zich alleen richten op de overdracht van informatie. Media zijn op grond van hun intrinsieke eigenschappen meer of minder geschikt voor overdracht of voor overeenstemming. Zo bevorderen media met een hoge overdrachtssnelheid en een grote symboolvariatie de synchroniciteit van het medium. Deze eigenschappen blijken inderdaad als voornaamste functionaliteiten naar voren te komen. Parallellisme is daarentegen een eigenschap die goed aansluit bij het ondersteunen van massacommunicatie. Het is daarom niet verrassend dat deze eigenschap als het minst belangrijk wordt beschouwd. Hoewel het belang van de MST-variabelen in de praktijk dus lijkt aan te sluiten bij de theoretische veronderstellingen, zijn de verschillen tussen de scores te klein om een eenduidige conclusie te kunnen trekken.

Andere mediafunctionaliteiten die naast de MST-variabelen een rol spelen, zijn: de mogelijkheid tot het snel en eenvoudig kunnen actualiseren van informatie, het vermogen om statistieken over de boodschap te verzamelen, de mogelijkheid om een vertrouwensrelatie op te bouwen, de mogelijkheid om te segmenteren in de doelgroep, het potentiële bereik van het middel, de garantie dat een boodschap aankomt bij de ontvanger, de complexiteit van de boodschap en de kosten van het middel. Persoonlijke eigenschappen die van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de mediakeuze zijn: de markt waar de organisatie zich op richt (zakelijk of consument), de grootte van de organisatie, het kennisniveau van de doelgroep en de routinematigheid van de relatie met de doelgroep.

### Trends

Binnen het vakgebied corporate communicatie zijn verschillende trends te ontdekken die van invloed zijn op de keuze voor communicatiemiddelen. Uit het onderzoek komen de volgende trends naar voren die op allerlei manieren weer met elkaar samenhangen:

- Een transitie van offline naar online corporate communicatie.
- Meer oog voor de relatie via gepersonaliseerde communicatie.
- Meer initiatief bij de klant door verregaande mogelijkheden tot dialoog en interactie.
- Aandacht voor een uiting is door de informatieovervloed niet langer vanzelfsprekend.
- Behoeft aan onderscheidend vermogen door selectievere omgang met informatie.

- Combineren van tekst met beeld vanwege meer visueel ingestelde doelgroepen.
- Via *analytics* steeds vaker toespitsen op individuele wensen van de doelgroep.
- Een groeiende behoefte aan overzichtelijke websites zonder grote lappen tekst.

### Branchepositie

Het is een aannemelijke gedachte dat corporate communicatie meer op ratio dan op gevoel gebaseerd is. De resultaten bieden hier echter geen duidelijke ondersteuning voor. Het lijkt het meest waarschijnlijk dat mediakeuze een combinatie is van zowel rationele overwegingen als intersubjectieve motieven. De behoefte aan de quickscan zoals Cadform voor ogen heeft, is in beperkte mate aanwezig. Grotere organisaties lijken er geen waarde in te zien en de focus van de scan kan dus het beste gezocht worden bij het kleinere MKB. Een groot deel van de organisaties geeft wel aan benieuwd te zijn naar de positie binnen de branche. Er is echter ook behoefte om te vergelijken op basis van organisatiegrootte. Het delen van de informatie voor de scan vormt geen probleem, mits de data niet met naam en toenaam gebruikt worden.

### Aanbevelingen

Niet alle categorieën communicatiemiddelen die in dit onderzoek zijn onderscheiden, zijn relevant voor Cadform. Het ligt voor de hand om in de quickscan aan te sluiten bij de diensten die de organisatie aanbiedt. Daarom is het aan te raden dat de volgende categorieën worden meegenomen: face to face, web, e-mail, digitale communicatie, drukwerk en reclameuitingen, waarbij voor face to face gefocust moet worden op ondersteunende middelen.

Na het doornemen van het klantenbestand van Cadform bleek dat de 'zakelijke en persoonlijke dienstverlening' en 'industrie' de voornaamste branches zijn waar Cadform zich nu en in de toekomst op wil richten. Het valt daarom aan te bevelen om in de quickscan voorlopig alleen onderscheid te maken tussen deze branches. De verschillen tussen deze branches zullen moeten worden verwerkt in het advies dat de quickscan de invuller biedt.

Naast de vergelijking met de branche is het mogelijk interessant om de invuller verschillende vergelijkingsmogelijkheden te bieden. Er zijn bijvoorbeeld verschillen in de manier waarop de zakelijke markt en de consumentenmarkt het best bereikt kunnen worden. Het is raadzaam om in de scan zodoende ook een mogelijkheid in te bouwen om te vergelijken op basis van de voornaamste doelgroep van de organisatie. Daarnaast kan het interessant zijn om organisaties te vergelijken op basis van grootte. Om deze aanbeveling door te voeren zal echter nog aanvullende informatie nodig zijn, met name over de doelgroepen.

## Inhoudsopgave

---

<b>1. INLEIDING</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. AANLEIDING</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2. AFBAKENING VAN HET ONDERWERP</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3. RELEVANTIE</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4. LEESWIJZER</b> .....	<b>8</b>
<b>2. ONDERZOEKSVRAGEN</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1. INZET COMMUNICATIEMIDDELEN</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2. DRIJFVEREN EN TRENDS</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3. COMMUNICATIESCAN</b> .....	<b>10</b>
<b>3. ONDERZOEKSOPZET</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1. LITERATUURSTUDIE</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2. DIEPTE-INTERVIEWS</b> .....	<b>11</b>
<b>3.3. ONLINE SURVEY</b> .....	<b>11</b>
<b>4. LITERATUURVERKENNING</b> .....	<b>12</b>
<b>4.1. CORPORATE COMMUNICATIE</b> .....	<b>12</b>
4.1.1. WAT IS CORPORATE COMMUNICATIE? .....	12
4.1.2. GEÏNTEGREERDE COMMUNICATIEBENADERING .....	13
4.1.3. IDENTITEIT, IMAGO EN REPUTATIE .....	13
4.1.4. DOELSTELLINGEN CORPORATE COMMUNICATIE.....	15
<b>4.2. MEDIAKEUZE</b> .....	<b>16</b>
4.2.1. HET MEDIAKEUZEPROCES.....	16
4.2.2. RATIONELE MEDIAKEUZETHEORIEËN .....	17
4.2.3. INTERSUBJECTIEVE MEDIAKEUZETHEORIEËN .....	18
4.2.4. MEDIA SYNCHRONICITY THEORY .....	19
<b>4.3. TRENDS IN CORPORATE COMMUNICATIE</b> .....	<b>21</b>
<b>4.4. CONCLUSIE</b> .....	<b>23</b>
<b>5. KWALITATIEF ONDERZOEK</b> .....	<b>24</b>
<b>5.1. METHODE</b> .....	<b>24</b>
5.1.1. INSTRUMENTATIE .....	24
5.1.2. PARTICIPANTEN.....	24
5.1.3. PROCEDURE .....	25
<b>5.2. RESULTATEN</b> .....	<b>26</b>
5.2.1. MARKT EN DOELGROEPEN.....	26
5.2.2. BELANG VAN CORPORATE COMMUNICATIE.....	26
5.2.3. INZET VAN COMMUNICATIEMIDDELEN.....	27
5.2.4. VERHOUDING ONLINE EN OFFLINE MIDDELEN .....	29
5.2.5. BETROKKENHEID-, TEVREDENHEIDS- EN IMAGOPEILINGEN .....	30
5.2.6. TRENDS .....	30
5.2.7. BEHOEFTE AAN DE QUICKSCAN.....	31

<b>5.3. CONCLUSIE EN DISCUSSIE</b> .....	<b>31</b>
5.3.1. BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN NADER BEKEKEN .....	32
5.3.2. KANTTEKENINGEN .....	32
<b>6. KWANTITATIEF ONDERZOEK</b> .....	<b>34</b>
<b>6.1. METHODE</b> .....	<b>34</b>
6.1.1. VRAGENLIJST .....	34
6.1.2. PARTICIPANTEN .....	37
6.1.3. PROCEDURE .....	37
<b>6.2. RESULTATEN</b> .....	<b>37</b>
6.2.2. DEMOGRAFISCHE VARIABELEN .....	37
6.2.3. DOELSTELLINGEN CORPORATE COMMUNICATIE .....	38
6.2.4. INZET COMMUNICATIEMIDDELEN .....	39
6.2.5. PEILINGEN .....	40
6.2.6. MEDIA SYNCHRONICITY THEORY .....	41
6.2.7. REDENEN VOOR MEDIAKEUZE .....	42
6.2.8. SITUATIESCHETSEN .....	42
6.2.9. BRANCHEPOSITIE .....	43
6.2.10. COMMUNICATIESCAN .....	43
<b>6.3. CONCLUSIE EN DISCUSSIE</b> .....	<b>44</b>
6.3.1. BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN NADER BEKEKEN .....	44
6.3.2. KANTTEKENINGEN .....	46
<b>7. ALGEMENE CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN</b> .....	<b>48</b>
<b>7.1. CONCLUSIE</b> .....	<b>48</b>
<b>7.2. AANBEVELINGEN</b> .....	<b>51</b>
<b>REFERENTIES</b> .....	<b>53</b>

## 1. Inleiding

---

Het communicatieveld verandert: de focus en prioriteiten die organisaties aan communicatie verbinden, zijn voortdurend in ontwikkeling. Dit riep bij Cadform de vraag op wat dit betekent voor de inzet van communicatiemiddelen door organisaties in verschillende branches. Welke trends zijn er zichtbaar en wat zijn daarvoor de achterliggende drijfveren? In dit hoofdstuk worden de aanleiding en de positionering van het onderzoek toegelicht.

### 1.1. Aanleiding

De voortdurend veranderende communicatiewereld stelt hoge eisen aan de communicatie van organisaties. Grote ondernemingen beschikken vaak over een eigen communicatieafdeling die het communicatiebeleid zorgvuldig uitstippelt. In het MKB is het minder vanzelfsprekend dat er op strategisch niveau wordt nagedacht over de communicatie. Het is echter ook voor die organisaties interessant om te evalueren hoe ze ervoor staan en welke positie zij in hun branche innemen. Cadform wil MKB'ers daarom antwoord kunnen geven op vragen als: hoe doen wij het? Wat doen anderen? Wat kunnen we doen om onderscheidend te zijn? Door een eerdere stagiair is een online marketingtool ontwikkeld: de doe-het-zelf-communicatiescan. Via deze *quickscan* kunnen organisaties in enkele eenvoudige stappen in kaart brengen hoeveel aandacht zij aan verschillende communicatiemiddelen<sup>1</sup> besteden. De uitkomst is een vergelijking met de branche en een vrijblijvend advies aan de organisatie.

Om een vergelijking met de branche te kunnen maken, zijn echter gegevens uit de praktijk nodig. Cadform was daarom benieuwd naar het communicatiegedrag van organisaties in verschillende branches. Welke communicatiemiddelen worden door wat voor soort organisaties het vaakst gebruikt? Wat zijn de drijfveren daarachter en welke trends zijn er te ontdekken binnen specifieke branches? Aan mij werd de vraag gesteld een antwoord op deze vragen te formuleren op basis van gefundeerd wetenschappelijk onderzoek. Dit rapport doet verslag van het onderzoek en zal eindigen met aanbevelingen over de inrichting van de doe-het-zelf-communicatiescan. Op basis van mijn advies en de verzamelde data kan de scan dan uiteindelijk worden doorontwikkeld en in gebruik worden genomen. Het praktisch belang van het onderzoek voor Cadform is daarmee duidelijk: de organisatie wil informatie om de scan uiteindelijk in te kunnen zetten als marketingtool voor het binnenhalen van nieuwe opdrachten.

### 1.2. Afbakening van het onderwerp

Communicatie is een breed vakgebied. Over het algemeen wordt daarbinnen onderscheid gemaakt tussen drie deelgebieden: corporate communicatie, interne communicatie en marketingcommunicatie ('t Lam, 2006; Michels, 2014). Kijkend naar de diensten die Cadform levert, kan gesteld worden dat het een veelzijdig communicatiebureau is, hoofdzakelijk gericht op corporate communicatie. Daarom is besloten toe te spitsen op de middelen die organisaties inzetten voor dat deelgebied. Om de adviesvragen nog verder af te bakenen tot

---

<sup>1</sup> De termen communicatiemiddelen en media worden in dit onderzoek door elkaar gebruikt, maar hebben dezelfde betekenis.

haalbare onderzoeksvragen is in overleg voor twee branches gekozen: ‘zakelijke en persoonlijke dienstverlening’ en ‘industrie’. Na het doornemen van het klantenbestand van Cadform blijkt dat dit de voornaamste branches zijn waar de organisatie zich nu en in de toekomst op wil richten. Bij het bepalen van de branches is uitgegaan van de branche-indeling van [www.ondernemersplein.nl](http://www.ondernemersplein.nl), een gezamenlijk initiatief van (semi-)overheidsorganisaties, zoals de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, het Centraal Bureau voor de Statistiek, de Belastingdienst en de Kamer van Koophandel.

### 1.3. Relevantie

Organisaties communiceren steeds actiever met een brede variëteit aan groepen waar zij afhankelijk van zijn over wat zij doen, waarom ze dat doen en wat daarvan de voordelen zijn voor die doelgroepen (Van Riel, 2010). De huidige technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat de dynamiek tussen de organisatie en haar interne en externe stakeholders verandert. Communicatie is veel minder statisch door nieuwe, verregaande mogelijkheden tot interactie. Het initiatief verschuift: stakeholders zijn in staat om zelf informatie over de organisatie te vergaren en verspreiden, waardoor organisaties er veel minder controle over hebben (Argenti, 2006). Tegenstrijdigheden in de communicatie over de organisatie worden snel opgemerkt en in bijna alle gevallen onmiddellijk publiekelijk afgestraft (Van Riel, 2010). Organisaties zien zich daarom genoodzaakt vooraf al goed na te denken over welke middelen zij inzetten en welke niet.

Door de jaren heen hebben veel onderzoekers zich beziggehouden met de vraag welke factoren een rol spelen bij het selecteren van een geschikt medium. Vaak gaat het hierbij om specifieke interne of externe communicatietaken waar een individu in een organisatie mee te maken krijgt, zoals informeren, onderhandelen, besluiten nemen, enzovoorts. De opvatting van de communicatietaken die in dit onderzoek centraal staat, is erg breed, namelijk ‘het uitvoeren van de corporate communicatie’. Daarbinnen kan nadruk gelegd worden op verschillende communicatieve doelen: bereik, kennis, attitude, emotie of gedragsintentie (Karreman & Van Enschoot, 2013). Dit maakt de criteria die een rol spelen bij specifieke taken lastig op de gehele taak toepasbaar. Echter, aan elke taak waar meerdere actoren bij betrokken zijn, liggen volgens Dennis, Fuller en Valacich (2008) twee fundamentele processen ten grondslag: *conveyance* (de overdracht van informatie) en *convergence* (het overeenstemmen over de betekenis van de informatie). Afhankelijk van op welke van de twee meer nadruk ligt, kan gekozen worden voor een bepaald communicatiemiddel. De mate waarin het medium zender en ontvanger in staat stelt om gelijktijdig met een gedeelde focus samen te werken – oftewel de synchroniciteit van het medium – speelt hier een cruciale rol. In hun *Media Synchronicity Theory (MST)* stellen Dennis et al. (2008) namelijk dat media verschillen in de mate waarin zij synchroniciteit ondersteunen. Sommige media zijn op grond van hun intrinsieke eigenschappen meer geschikt voor overdracht dan wel overeenstemming.

Het is interessant om te kijken of deze eigenschappen in de praktijk ook daadwerkelijk een rol blijken te spelen bij de keuze voor corporate communicatiemiddelen. Daarnaast zal nagegaan worden welke andere drijfveren een rol spelen in dit keuzeprocess en welke trends er te ontdekken zijn. Dit afstudeeronderzoek beoogt dus een verband te leggen tussen enerzijds de redenen voor mediakeuze voor corporate communicatie in de praktijk en anderzijds de rol van media-eigenschappen zoals onderscheiden door de Media Synchronicity Theory.



#### 1.4. Leeswijzer

Het onderzoek bestaat uit drie samenhangende onderdelen: een literatuurstudie, een kwalitatief onderzoek en een kwantitatief onderzoek. In de opbouw van dit rapport wordt de volgorde van deze drie onderdelen aangehouden.

- In [hoofdstuk 2 en 3](#) worden respectievelijk de hoofd- en deelvragen van het onderzoek toegelicht en wordt besproken hoe de verschillende onderzoeksdelen samenhangen en elkaar aanvullen.
- In [hoofdstuk 4](#) wordt het literatuuronderzoek besproken, waarbij zal worden ingaan op wat het deelgebied corporate communicatie behelst. Daarnaast zal gekeken worden naar belangrijke mediatheorieën, waarbij de nadruk ligt op de MST.
- In [hoofdstuk 5 en 6](#) wordt vervolgens ingegaan op de methode, de resultaten, de conclusie en de discussie van respectievelijk het kwalitatieve en het kwantitatieve onderzoek.
- In [hoofdstuk 7](#) wordt ten slotte een verbinding gelegd tussen de resultaten van de verschillende onderzoeken. Hieruit volgen de overkoepelende conclusie en aanbevelingen voor de inrichting van de doe-het-zelf-communicatiescan.

## 2. Onderzoeksvragen

---

De aanleiding van het onderzoek is vertaald in een aantal onderzoeksvragen met zowel praktische als wetenschappelijke relevantie. In dit hoofdstuk worden deze hoofd- en deelvragen overzichtelijk op een rijtje gezet.

### 2.1. Inzet communicatiemiddelen

Om te kunnen bepalen wat de achterliggende redenen voor mediakeuze binnen corporate communicatie zijn, zal eerst achterhaald moeten worden welke communicatiemiddelen organisaties inzetten voor het uitdragen van de identiteit en het peilen hoe die identiteit tot uiting komt. Dit mondt uit in de volgende hoofdvraag met bijbehorende deelvragen:

5. *Welke keuzes maken organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en industrie ten aanzien van hun inzet van communicatiemiddelen voor corporate communicatie?*
  - *Hoeveel aandacht besteden organisaties aan verschillende communicatiemiddelen voor corporate communicatie?*
  - *Welke middelen worden ingezet voor het peilen van de betrokkenheid van medewerkers, de klanttevredenheid en het imago van de organisatie?*

### 2.2. Drijfveren en trends

Dit onderzoek kent een praktisch en een theoretisch belang. Voor Cadform is het interessant om te zien welke trends en drijfveren een rol spelen bij de keuze voor communicatiemiddelen. Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het doel voornamelijk om te kijken of de media-eigenschappen zoals geformuleerd door Dennis et al. (2008) ook daadwerkelijk in de praktijk een rol spelen binnen corporate communicatie. Omdat het begrip communicatietaak in dit onderzoek breed wordt opgevat, is het interessant om eerst na te gaan welke doelstellingen organisaties aan hun corporate communicatie-uitingen verbinden. Afhankelijk daarvan zullen naar verwachting verschillende redenen voor mediakeuze te ontdekken zijn. Dit brengt mij tot de volgende onderzoeksvragen:

6. *Wat zijn de belangrijkste drijfveren achter de mediakeuze van organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en industrie voor corporate communicatie?*
  - *Wat zijn de voornaamste communicatieve doelstellingen op het gebied van corporate communicatie?*
  - *Wat zijn de voornaamste achterliggende redenen voor de inzet van verschillende media voor corporate communicatie?*
  - *Welke trends zijn er te ontdekken binnen de mediakeuze voor corporate communicatie?*
7. *Welke rol speelt mediasynchroniteit bij mediakeuze voor corporate communicatie in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en industrie?*

- *In hoeverre stemmen organisaties hun mediakeuze af op de volgende media-eigenschappen:*
  - *Overdrachtssnelheid*
  - *Parallellisme*
  - *Symboolvariatie*
  - *Aanpasbaarheid*
  - *Herhaalbaarheid*

### 2.3. Communicatiescan

Een sterk merk geeft de organisatie als geheel een eigen gezicht (Van Riel, 2010). Corporate communicatie draait om het neerzetten van dat onderscheidende merk. Het zal per organisatie verschillen of zij hier zelf een of meerdere communicatieprofessionals voor in huis hebben. Het is daarom interessant om te weten of organisaties behoefte hebben aan een quickscan zoals Cadform voor ogen heeft. Zijn zij geïnteresseerd in hun positie ten opzicht van de branche? En zijn ze bereid om hun communicatiegedrag te delen? Daarbij is het goed om te weten wat de huidige positie van de organisaties is binnen hun branche en op welke manier zij hun media kiezen. Vinden zij zichzelf innovatief of kijken zij voornamelijk naar anderen? De volgende hoofd- en deelvragen beogen daar een antwoord op te formuleren:

8. *Hoe kijken organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en industrie aan tegen hun positionering in de branche?*
  - *Waar positioneren organisaties zichzelf binnen hun branche op het gebied van mediakeuze voor corporate communicatie?*
  - *In hoeverre is er behoefte aan de doe-het-zelfcommunicatiescan?*
  - *In hoeverre zijn organisaties bereid hun mediakeuze te delen in de scan?*

## 3. Onderzoekopzet

---

Om een antwoord op de hoofd- en deelvragen te formuleren, is een onderzoek opgezet bestaande uit drie onderdelen: een literatuurstudie, diepte-interviews en een online survey. In dit hoofdstuk bespreek ik de manier waarop deze drie samenhangende onderdelen elkaar aanvullen en versterken.

### 3.1. Literatuurstudie

Ter voorbereiding van het veldonderzoek wordt gestart met een literatuurstudie. Daarbij is er sprake van een tweeledig doel. Enerzijds zullen de belangrijkste elementen uit de hoofd- en deelvragen worden gedefinieerd. Anderzijds zal ik de achtergrond van het onderzoek schetsen door het deelgebied corporate communicatie nader toe te lichten en inzicht te vergaren in de bestaande theorieën en onderzoeksliteratuur over mediakeuze. De nadruk zal daarbij voornamelijk liggen op de verkenning van de antwoorden op de hoofdvragen 2 en 3. Op basis van die inzichten zal een topiclijst worden opgesteld, die als leidraad zal gelden bij de interviews in het tweede deel van het onderzoek.

### 3.2. Diepte-interviews

Het veldonderzoek bestaat uit twee delen. Eerst wordt er een kwalitatieve dataverzameling gehouden in de vorm van negen diepte-interviews bij organisaties uit de te onderzoeken branches. Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews, omdat de belangrijkste onderwerpen dan aan bod kunnen komen, maar er tegelijkertijd ruimte is om door te vragen op andere interessante invalshoeken. Net als de literatuurstudie is er sprake van een tweeledig doel. Ten eerste zullen de uitkomsten van de interviews mij de mogelijkheid bieden een betere survey te ontwikkelen voor fase twee van het onderzoek, omdat er dan relevante vragen gesteld kunnen worden. Ten tweede zullen de resultaten gebruikt worden om aan het einde verdieping te geven aan de surveydata. De meeste aandacht in dit onderzoeksdeel zal uitgaan naar hoofdvraag 2 over de trends en drijfveren achter de mediakeuze. Daarnaast kan alvast gepeild worden hoe organisaties tegen de quickscan aankijken en hoe zij hun positie in de branche inschatten. Ook gelden de interviews als verkennend karakter voor hoofdvraag 1. Op basis van de antwoorden kan bepaald worden welke communicatiemiddelen wel en niet moeten worden meegenomen in de survey.

### 3.3. Online survey

De kwantitatieve component van het veldonderzoek bestaat uit een online survey. Aan de hand daarvan kan een specifiek antwoord geformuleerd worden op hoofdvraag 1 over de hoeveelheid aandacht voor verschillende communicatiemiddelen. Verder kan op basis van de literatuur en interviewdata gerichte informatie vergaard worden over de rol van verschillende drijfveren voor mediakeuze. Specifieke aandacht gaat hierbij uit naar de media-eigenschappen zoals beschreven in de MST (hoofdvraag 3). Ten slotte kan op grotere schaal bij de doelgroep van de scan gepeild worden hoe er over het concept gedacht wordt (hoofdvraag 4).

De verdere methodische uiteenzetting (instrumentatie, respondenten en procedure) van de afzonderlijke onderzoeken wordt besproken in de hoofdstukken over deze onderdelen.

## 4. Literatuurverkenning

---

Elke vorm van communicatie heeft in zekere mate invloed op de perceptie die interne en externe stakeholders hebben over de organisatie en haar activiteiten, en werkt zo door op het beeld, het merk en de reputatie van de organisatie. In de dynamische wereld waarin we leven is het daarom van cruciaal belang om op voorhand goed na te denken over corporate communicatie. Het kiezen van de beste middelenmix is een vaak onderschat probleem, waar plusminus negentig procent van het totale communicatiebudget van organisaties aan wordt besteed (Van Riel, 2010). In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader rond dit onderwerp geschetst.

### 4.1. Corporate communicatie

Een goede naam bij stakeholders is van belang voor de continuïteit van elke organisatie. Daarom ondernemen zij allerlei activiteiten die gericht zijn op het realiseren van het gewenste imago bij hun doelgroepen. Al die activiteiten samen noemen we corporate communicatie (Michels, 2014).

#### 4.1.1. Wat is corporate communicatie?

De definitie van corporate communicatie waar in dit onderzoek van uitgegaan zal worden, is die van hoogleraar Corporate Communicatie Cees van Riel:

*“Corporate communicatie is het managementinstrument waarmee, op een zo effectief mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangssituatie ontstaat voor onderhandelingen met groepen waar de organisatie een afhankelijkheidsrelatie mee heeft”.*

(Van Riel, 1995; 2010, p.19)

Corporate communicatie, ook wel concerncommunicatie genoemd, is daarmee gericht op de gewenste beeldvorming van de gehele organisatie op de lange termijn. Michels (2014) benadrukt dat het niet gaat om het verkopen van een product of dienst, maar om de organisatie zelf. Alle online en offline uitingen van de organisatie moeten één herkenbaar beeld oproepen bij de interne én externe stakeholders. Michels (2014, p.32) benoemt de volgende kerntaken van corporate communicatie:

- *Organiseren van de algemene communicatie*: wat zijn de taken van de afdeling communicatie?
- *Afstemmen van corporate communicatie en marketingcommunicatie*: hoe kan de communicatie zo worden geregisseerd dat de afzonderlijke activiteiten elkaar aanvullen en versterken?
- *Bepalen van de inhoudelijke rode draad van de organisatie*: welke kernboodschap staat centraal in de intern en externe communicatie?
- *Vaststellen van de visuele identiteit*: hoe creëren we eenheid in vorm en uitstraling?

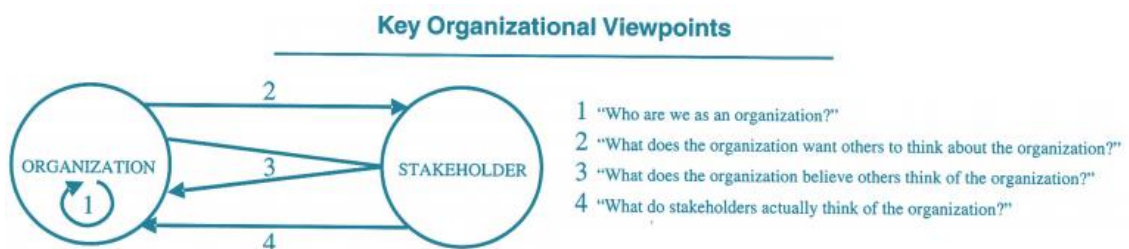
#### 4.1.2. Geïntegreerde communicatiebenadering

Corporate communicatie wordt naast interne communicatie en marketingcommunicatie doorgaans als één van de drie hoofdterreinen van communicatie beschouwd ('t Lam, 2006; Michels, 2014). Dat betekent echter niet dat het volledig los kan worden gezien van deze disciplines. Steeds vaker wordt gesproken van een geïntegreerde communicatieaanpak waarin corporate, interne en marketingcommunicatie samenvallen (Michels, 2014). Het opbouwen van een sterk imago aan de buitenkant begint immers met een sterke identiteitsontwikkeling aan de binnenkant (Van Riel, 2010). Wanneer medewerkers zich identificeren met de organisatie is de kans groter dat zij een positieve attitude tegenover de organisatie vormen en zich daar ook naar gedragen (Mael & Ashforth, 1992). De indruk van het externe prestige van de eigen organisatie, de tevredenheid met het werk, de instemming met de doelen van de organisatie en de kwaliteit van de interne communicatie spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van die identificatie met de organisatie (Bartels et al., 2007; Van Riel, 2010).

Hetzelfde geldt voor marketingcommunicatie. Hoewel corporate communicatie en marketingcommunicatie elkaar in theorie moeten aanvullen en versterken (Michels, 2014), lopen zij in de praktijk vaak door elkaar (Van Riel, 2010). Marketingcommunicatie is gericht op de verkoop van producten, diensten en merken, maar genereert daarmee ook een gunstig beeld dat aanzet tot kopen. Belangrijk verschil is dat het initiatief bij marketingcommunicatie normaliter bij de organisatie ligt, terwijl corporate communicatie meestal wordt geïnitieerd door stakeholders die de organisatie dwingen met informatie te komen die zij anders niet naar buiten had gebracht (Van Riel, 2010). Hoewel de primaire focus van dit onderzoek dus op corporate communicatie ligt, wil dat niet zeggen dat de andere disciplines volledig buiten beschouwing worden gelaten. Er zal eveneens worden gekeken naar middelen voor interne en marketingcommunicatie die ook een corporate communicatiedoelstelling hebben.

#### 4.1.3. Identiteit, imago en reputatie

In alles wat organisaties doen, geven ze bewust of onbewust een bepaald beeld af bij hun stakeholders (Argenti, 2006). Afstemming van al die interne en externe communicatie-uitingen moet leiden tot een coherente aanpak waarin identiteit, imago en reputatie van de organisatie samenkomen. Deze drie centrale begrippen van corporate communicatie worden veelvuldig gebruikt om een positieve of negatieve totaalindruk over de organisatie te geven (De Jager, 2004). Omdat deze termen vaak verwisseld worden, zullen ze in deze paragraaf worden toegelicht. Uitgangspunt daarbij zijn vier invalshoeken die Brown et al. (2006) onderscheiden om naar organisaties te kijken (zie figuur 1).



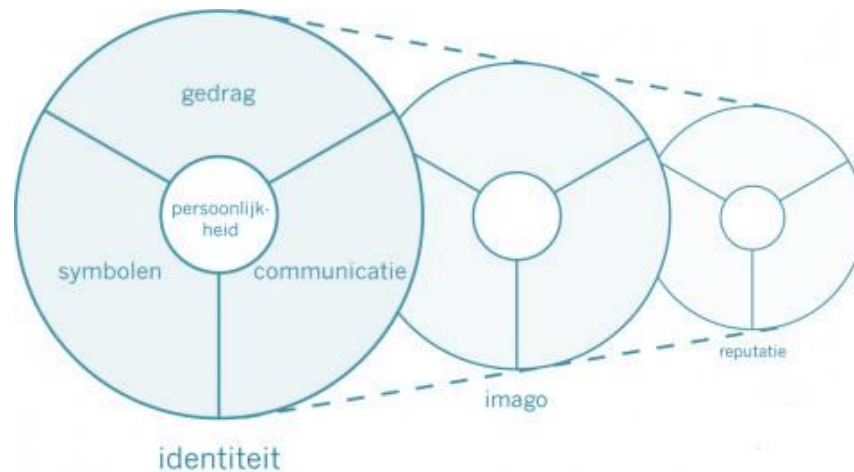
Figuur 1 Invalshoeken om naar een organisatie te kijken (Brown et al., 2006)

### IDENTITEIT: WIE ZIJN WE ALS ORGANISATIE?

De identiteit van de organisatie richt zich op twee vragen: 'Wie zijn we?' en 'Wie willen we zijn?'. Identiteit wordt gezien als de verzameling kenmerken die in de ogen van de leden van de organisatie zelf de essentie van het bedrijf weergeeft (De Jager, 2004). Dit kan afwijken van het beeld dat de organisatie wil uitstralen, de gewenste identiteit (Michels, 2014).

Er is sprake van identificatie als er overlap is tussen de kenmerken van het individu (de medewerker) en de kenmerken van de organisatie. In dat geval ervaart de medewerker dat hij deel uitmaakt van de groep (de organisatie) en is hij daar trots op. Wanneer de kenmerken van de medewerker overeenstemmen met de kenmerken van de organisatie, dan is er sprake van organisatie-identificatie (Mael & Ashforth, 1992). Als hij de identiteit daardoor ook extern uitdraagt, is de daadwerkelijke identiteit gelijk aan de gewenste identiteit. Het bewerkstelligen van deze overeenstemming is een van de voornaamste doelstellingen van corporate communicatie (Van Riel, 2010).

Een organisatie presenteert haar identiteit aan de omgeving via de *corporate identity mix* (figuur 2). De persoonlijkheid – in de vorm van authentieke en aantoonbare kernwaarden – komt tot uiting in het gedrag, de communicatie en de symbolen van de organisatie (Michels, 2014). Het gedrag wordt bepaald door de omgang van medewerkers met stakeholders. Communicatie heeft betrekking op het intern en extern doorvertalen van de corporate story in online en offline middelen. Symbolen zijn ten slotte de beeldbepalende uitingen van de identiteit die de organisatie zichtbaar en herkenbaar maken, zoals de huisstijl, het interieur en de producten (Michels, 2014). De identiteit beïnvloedt weer het imago en de reputatie van de organisatie.



Figuur 2 Corporate Identity Mix (Birkigt & Stadler, 1986)

### IMAGO: HOE WIL EN DENKT DE ORGANISATIE DAT ANDEREN OVER DE ORGANISATIE DENKEN?

Waar identiteit draait om de manier waarop men intern naar de organisatie kijkt, is het imago het beeld dat externe publieksgroepen van de organisatie hebben. Het opbouwen van een goed imago begint bij het versterken van de identiteit via de corporate identity mix. Het imago wordt gevormd door beelden, associaties en ervaringen die de publieksgroepen aan een organisatie koppelen (Michels, 2014). Brown et al. (2006) onderscheiden twee vormen: het beoogde imago en het afgeleide imago.

Het beoogde imago is de manier waarop de organisatie wil dat externe stakeholders over de organisatie denken (Brown et al., 2006). Dit kan per doelgroep sterk verschillen en is met de tijd veranderlijk. Het is bijvoorbeeld goed denkbaar dat een organisatie anders wil overkomen bij consumenten dan bij leveranciers. Het afgeleide imago is de manier waarop de organisatie denkt dat externe stakeholders over de organisatie denken (Brown et al., 2006). Dit speelt een rol bij het ontwikkelen van de identiteit. De manier waarop men denkt dat anderen over de organisatie denken, heeft namelijk weer invloed op de manier waarop zelf naar de organisatie wordt gekeken (Brown et al., 2006).

#### REPUTATIE: HOE DENKEN STAKEHOLDERS DAADWERKELIJK OVER DE ORGANISATIE?

De reputatie van een organisatie is concreter en stabielere dan het imago en is gebaseerd op feitelijke prestaties en waargenomen gedrag (Michels, 2014). Omdat het hierbij volledig om het perspectief van de externe stakeholders draait, zijn reputaties subjectief en veranderlijk per onderwerp en doelgroep (Brown et al., 2006). Het opbouwen van een goede reputatie duurt jaren, maar deze kan snel verloren gaan (Van Riel, 2010). Het is daarom zaak je reputatie te koesteren en beschermen. Vaak worden reputaties afgezet tegen een bepaalde standaard, zoals een concurrent of de reputatie van een aantal jaren terug.

#### 4.1.4. Doelstellingen corporate communicatie

Communicatie is succesvol wanneer verandering in kennis, houding of gedrag teweeg wordt gebracht (Van Riel, 2010; Karreman & Van Enschoot, 2013). In de praktijk is het echter onmogelijk om deze alle drie te beïnvloeden. Er moeten daarom keuzes worden gemaakt: een verandering in kennis vereist een andere aanpak dan een verandering van attitude of gedrag. Wil een organisatie effectief communiceren dan worden aan communicatiecampagnes meetbare doelstellingen verbonden (De Jager, 2004). Naast de beoogde doelstellingen kunnen echter ook andere effecten bij doelgroepen worden gerealiseerd.

Bij het uitdragen van de identiteit en het opbouwen van een goed imago en een goede reputatie kan op verschillende accenten nadruk worden gelegd. De Jager (2004) stelt dat het vergroten van de naamsbekendheid een belangrijke doelstelling is. Het is dan belangrijk dat een zo groot mogelijk deel van de doelgroep in contact komt met de boodschap (De Jong & Schellens, 1995). Een stap verder is dat de doelgroep ook inhoudelijke kennis heeft over de eigenschappen van de organisatie en de bijbehorende kernwaarden die worden nagestreefd. De doelstelling is dan om een gunstige inhoud te geven aan de naam van de organisatie (De Jager, 2004). Veel corporate communicatiecampagnes draaien verder om het creëren, versterken, handhaven of veranderen van het evaluatieve oordeel dat men heeft ten aanzien van de organisatie (De Jager, 2004). Ook kan er ingespeeld worden op de emoties ten aanzien van de organisatie, die de doelgroep beleeft bij het verwerken van een boodschap (Karreman & Van Enschoot, 2013). Ten slotte kan corporate communicatie gericht zijn op het beïnvloeden van de gedragsintentie of het gedrag van de doelgroep. Volgens De Jager (2004) komen deze doelstellingen echter niet zo vaak voor bij corporate communicatie. Er zou sprake kunnen zijn van een oproep om informatie over de organisatie op te vragen. Een doelstelling die meer op het gebied van marketing valt en wel gericht is op gedrag, is het binnenhalen van klanten.

Samenvattend kan gesteld worden dat corporate communicatie de volgende effecten of veranderingen kan realiseren bij de doelgroepen:

- *Bereik*: een zo groot mogelijk deel van de doelgroep kent de organisatie.



- *Kennis*: de doelgroep weet wat de organisatie doet.
- *Attitude*: de doelgroep is overtuigd van de kwaliteiten van de organisatie.
- *Emotie*: de doelgroep heeft een prettig gevoel bij de organisatie gekregen.
- *Gedragsintentie*: de doelgroep is van plan gebruik te gaan maken van de diensten van de organisatie.

Cruciaal bij de selectie van middelen voor corporate communicatie is dat de media in staat zijn om de onderscheidende content op zo'n manier over te brengen dat bovenstaande communicatieve doelstellingen gerealiseerd worden. De volgende paragraaf gaat in op de manier waarop dat volgens verschillende theorieën het meest effectief kan.

## 4.2. Mediakeuze

Om met stakeholders te communiceren moeten organisaties hun ideeën omzetten in een boodschap die vervolgens via een bepaald medium wordt overgedragen. Is de beoogde ontvanger direct in de buurt, dan gebeurt dat vaak face to face. Moet er echter tijd en afstand overbrugd worden, dan is gemedieerde communicatie noodzakelijk (Janssen et al., 2012). De grote hoeveelheid beschikbare media maakt het lastig om te bepalen met welk middel je de corporate story het beste overbrengt bij de doelgroep. Niet alle media zijn immers in elke context even geschikt (Dennis et al., 2008). De centrale vraag is met welke middelen inzet de doelstellingen zo efficiënt mogelijk behaald kunnen worden? Dat wil zeggen: een zo hoog mogelijk rendement tegen een zo laag mogelijke prijs.

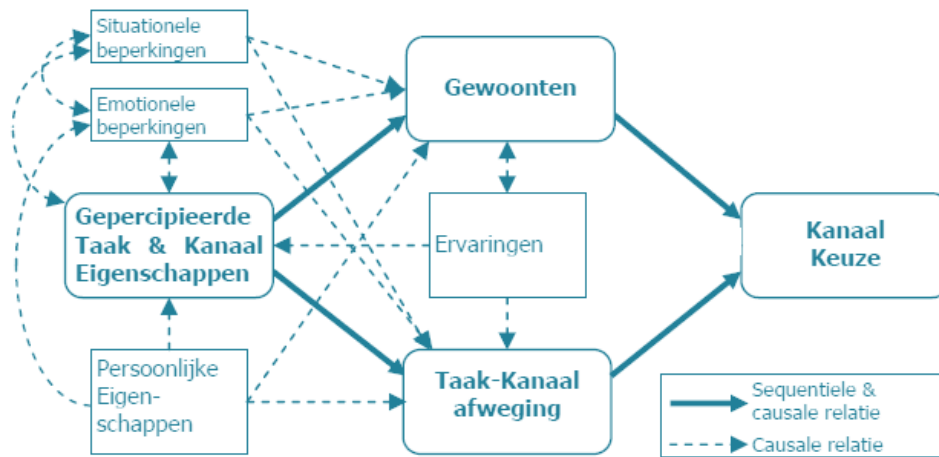
Op basis van de gestelde doelen, de te bereiken doelgroep en de over te brengen boodschap wordt uiteindelijk gekozen voor de juist communicatiemiddelen (Michels, 2014). Organisaties kiezen in veel gevallen voor een crossmediale campagne, waarbij verschillende middelen de doelgroep naar één hoofdmiddel lokken (doorgaans de corporate website). De paradox is dat het aantal middelen waaruit gekozen kan worden toeneemt, maar dat er tegelijkertijd een afname zichtbaar is in het bereik per middel (Michels, 2014). Door de jaren heen zijn er veel theorieën ontwikkeld over de effectiviteit van verschillende media. Hieronder zullen enkele vooraanstaande theorieën besproken worden.

### 4.2.1. Het mediakeuzeproces

Dagelijks worden dus keuzes gemaakt uit een breed aanbod van communicatiemiddelen. Soms gebeurt dat nagenoeg automatisch uit gewoonte en soms is het een bewuste keuze op basis van een zorgvuldige afweging (Hartmann, 2009). Het keuzeproces wordt beïnvloed door taak- en mediuimeigenschappen, persoonlijke kenmerken en de situationele en emotionele context (Pieterse, 2009). Er schuilt een gevaar om te veel te focussen op de eigenschappen van een medium, want ook het bredere perspectief van iemands doelen en beweegredenen moet niet uit het oog worden verloren (George, Carlson & Valacich, 2013). Pieterse (2009) heeft het mediakeuzeproces schematisch weergegeven in een model (zie figuur 3). Volgens hem spelen de volgende factoren een rol in het keuzeproces:

- *De eigenschappen van een medium*. Elk medium beschikt over eigenschappen die het in meer of minder mate geschikt maakt voor een bepaalde boodschap.
- *De communicatieve doelstelling*. Het hangt af van het doel dat je als organisatie hebt (zie paragraaf 4.1.4.) welke medium meer of minder geschikt is.

- *Situationele en emotionele context.* Situationele omstandigheden, zoals de tijd en plaats waarbinnen de keuze wordt gemaakt, en de emoties die op dat moment aanwezig zijn, hebben invloed op de mate van geschiktheid van een medium.
- *Persoonlijke eigenschappen.* De kenmerken van de doelgroep, zoals opleidingsniveau en leeftijd, bepalen mede de mate van geschiktheid van een bepaald medium.



Figuur 3 Schematische weergave van het kanaalkeuzeproces (Pieterse, 2009)

Grofweg zijn er twee dominante stromingen te ontdekken binnen de theorievorming over mediakeuze: rationele theorieën en intersubjectieve theorieën (Pieterse, 2009; Gu, Higa & Moodie, 2011). Beide licht ik in de volgende paragrafen toe.

#### 4.2.2. Rationele mediakeuzetheorieën

Rationele theorieën gaan uit van de gedachte dat er voor elke communicatieve situatie een communicatiemiddel bestaat dat het meest effectief is en dat mensen op basis van rationeel denken voor dat geschikte middel kiezen (Gu et al., 2011). Belangrijke theorieën zijn de *Social Presence Theory (SPT)* en de *Media Richness Theory (MRT)*.

##### SOCIAL PRESENCE THEORY

Volgens de Social Presence Theory (Short, Williams & Christie, 1976) verschillen media in de mate waarin zij de 'social presence' van de communicatiepartner uitdrukken. Oftewel: de mate waarin iemand het gevoel heeft dat de ander fysiek aanwezig is. Er zijn twee factoren die hierop van invloed zijn. Allereerst maken Short et al. (1976) onderscheid tussen communicatie waarbij zender en ontvanger direct bij elkaar in de buurt zijn (interpersoonlijke communicatie) en communicatie die via een fysiek medium verloopt (gemedieerde communicatie). De social presence van gemedieerde communicatie is lager dan die van interpersoonlijke communicatie. Bij face-to-face-gesprekken kun je immers gebruikmaken van gebaren, gezichtsuitdrukkingen, intonatie, spreektempo, toonhoogte, etc.

Daarnaast verschillen media in de mate waarin ze gelijktijdige communicatie mogelijk maken. Bij synchrone communicatie zijn zender en ontvanger op hetzelfde moment aanwezig en kunnen zij direct op elkaar reageren (telefoon, instant messaging). Deze media zijn dus in staat om afstand te overbruggen, maar geen tijd (Janssen et al., 2012). Asynchrone media zijn niet gelijktijdig en overbruggen zowel afstand als tijd (Janssen et al., 2012). Informatie in een e-mail, brief of folder kun je als ontvanger verwerken op een moment dat het jou het beste

uitkomt. Een bijkomend voordeel is dat asynchrone communicatie veel gemakkelijker bewaard kan worden (Janssen et al., 2012). Communicatie via een medium is dus indirect, maar niet per se asynchroon. Bij asynchrone communicatie is minder sprake van social presence (Short, Williams en Christie, 1976). Rationeel denkend, stellen de theoretici dan ook dat media met weinig social presence voornamelijk geschikt zijn om informatie over te brengen. Media met een sterke social presence zijn daarentegen belangrijk voor sociale taken, zoals het opbouwen van een relatie (Short, Williams & Christie, 1976).

#### **MEDIA RICHNESS THEORY**

Wellicht de bekendste theorie over de effectiviteit van communicatiemiddelen is de Media Richness Theory (MRT) van Daft en Lengel (1986). Zij borduren voort op de Social Presence Theory en delen verschillende media in op basis van hun rijkheid: de mate waarin ze binnen een bepaald tijdsbestek een betekenisverandering bij de ontvanger kunnen realiseren. De rijkheid van een medium bepalen ze aan de hand van vier criteria:

- De potentieel te gebruiken manieren van informatieverwerking
- De mogelijkheid tot het geven van directe feedback
- De mogelijkheid tot gesproken taal
- De persoonlijke focus

Media die gelijktijdig zijn en zowel verbale als non-verbale informatie kunnen dragen, worden als rijk bestempeld. Het meest rijke communicatiemiddel is het face-to-face-gesprek, maar ook telefoongesprekken, instant messaging en chat kunnen als rijk worden gezien. Niet-gelijktijdige media die alleen verbale informatie overdragen, zoals e-mail en papieren documenten, noemen we arme media (Daft & Lengel, 1986).

Uitgangspunt van de MRT is dat organisaties informatie verwerken om twee redenen: het reduceren van onzekerheid (bij een gebrek aan informatie) en het oplossen van dubbelzinnigheid (meerdere interpretaties van informatie). Ervan uitgaande dat organisaties streven naar efficiëntie en effectiviteit, stellen Daft en Lengel (1986) dat de keuze voor een communicatiemiddel (en dus de effectiviteit van die keuze) afhangt van de mate waarin de rijkheid van het medium overeenstemt met de aard van de communicatietask. Rijke media stellen organisaties in staat om te onderhandelen, te verduidelijken en subjectieve gedachten uit te wisselen en die zijn dus meer geschikt voor het oplossen van dubbelzinnigheid en complexe taken. Arme media zijn nuttig voor het overbrengen van grote hoeveelheden objectieve en kwantitatieve data over de organisatie en zodoende meer geschikt voor het reduceren van onzekerheid en routinematige taken (Daft & Lengel, 1986).

#### **4.2.3. Intersubjectieve mediakeuzetheorieën**

Intersubjectieve theorieën zijn ontstaan als reactie of aanvulling op de MRT (Pieterse, 2009). Deze zien de mens niet als een rationele actor, maar zoeken naar andere verklaringen voor mediakeuze (Gu et al., 2011). Zo gaan Fulk et al. (1990) er in hun *Social Influence Model* van uit dat de keuze voor een bepaald medium niet voortkomt uit ratio, maar uit de sociale situatie waarin iemand fungeert: het netwerk waarin diegene zich bevindt en de patronen die daarbinnen bestaan. Bovendien wordt gesteld dat communicatiemiddelen niet beschikken over volledig vaststaande eigenschappen die objectief zijn vast te stellen (Pieterse, 2009). De eigenschappen die aan media toegeschreven worden, zijn daarentegen percepties die worden

beïnvloed door de sociale omgeving (Fulk et al., 1990) of door eerdere ervaringen met het medium (Carlson & Zmud, 1994). De *Channel Expansion Theory* (Carlson & Zmud, 1994) stelt dat positieve ervaringen met een communicatiemiddel van invloed zijn op de toekomstige mediakeuze. Daarmee bestaat de kans dat mediakeuze een onbewust proces wordt. Iets waar in corporate communicatie voor gewaakt moet worden. Er moet immers nagedacht worden over de keuze die het beste aansluit bij de identiteit en doelstellingen (Van Riel, 2010).

#### 4.2.4. *Media Synchronicity Theory*

Als ik de besproken theorieën vertaal naar corporate communicatie, kan gesteld worden dat organisaties zich kunnen laten beïnvloeden door de keuzes van andere organisaties in de branche en binnen het stakeholdernetwerk. Omdat corporate communicatie echter draait om het zoeken naar een onderscheidende positie, is het plausibel om aan te nemen dat organisaties meer uit ratio handelen en van hun eigen kracht uitgaan. Elke nieuwe campagne heeft immers andere doelen die aansluiten bij de huidige status van de voortdurende veranderende markt (Spence, 2012). De primaire focus in dit onderzoek ligt, zoals in de inleiding al aangehaald, op een rationele theorie: de *Media Synchronicity Theory (MST)*.

Deze theorie van Dennis, Fuller en Valacich (2008) is een van de recentste theorieën over mediakeuze en bouwt voort op de Media Richness Theory. In tegenstelling tot de MRT heeft de MST echter geen taakgericht perspectief op mediakeuze, maar een uitkomstgericht perspectief (Dennis, Valacich, Speier & Morris, 1998). Oorspronkelijk is MST dan ook niet bedoeld om mediakeuze, maar de uitkomst van een communicatietask te voorspellen. De theorie is uiteindelijk wel bruikbaar bij het maken van een keuze (George, Carlson & Valacich, 2013). Dennis et al. (2008) zijn van mening dat een communicatietask daarbij niet moet worden opgevat als één geheel, maar als een combinatie van twee processen:

- *Conveyance*: overdracht van informatie die tot een individuele interpretatie leidt.
- *Convergence*: overeenstemming in interpretatie van informatie door meerdere personen.

Deze processen liggen in wisselende mate aan elke communicatietask ten grondslag. Afhankelijk van op welke van de twee meer nadruk ligt, kan gekozen worden voor een bepaald communicatiemiddel. Sommige media zijn op grond van hun intrinsieke eigenschappen namelijk meer geschikt voor overdracht of voor overeenstemming.

Een ander kritiekpunt op de MRT is dat deze voornamelijk gericht is op traditionele media en onvoldoende toepasbaar blijkt te zijn op nieuwe (online) media (Dennis & Kinney, 1998). Bovendien kijkt MRT te veel naar het medium als geheel en niet naar de specifieke functionaliteiten ervan. Om een theorie te ontwikkelen die ook houdbaar is voor toekomstige communicatietechnologieën, is het studieobject dat Dennis et al. (2008) kiezen niet de reeds bestaande media, maar de eigenschappen die in meer of mindere mate aan alle verschillende media ten grondslag liggen. Bij de keuze voor een geschikt medium moet dan ook nagegaan worden aan welke functionaliteiten een communicatiemiddel moet voldoen om bepaalde informatie over te kunnen dragen (Dennis et al., 1998; Dennis et al., 2008; George et al., 2013). Uitgangspunt van de MST is dat de effectiviteit van een medium afhangt van de mate waarin het synchroniciteit ondersteunt. Synchroniciteit is de mogelijkheid voor zender en ontvanger om tegelijkertijd met een gedeelde focus samen te werken op basis van dezelfde informatie (Dennis et al., 1998). De MST onderscheidt vijf media-eigenschappen die de mate

van synchroniciteit, en daarmee de effectiviteit van het medium, beïnvloeden (Dennis & Valacich, 1999; Dennis et al., 2008). Het gaat om de volgende eigenschappen:

#### 1. OVERDRACHTSSNELHEID (TRANSMISSION VELOCITY)

De eerste eigenschap is de snelheid waarmee een boodschap kan worden overgedragen naar de doelgroep (Dennis et al., 2008). Deze komt in feite overeen met de mogelijkheid tot het geven van directe feedback in de MRT van Daft en Lengel. Een hoge overdrachtssnelheid zorgt er namelijk voor dat berichten de ontvanger snel bereiken en dat die er ook snel op kan reageren. Dat vergroot de gedeelde focus van zender en ontvanger en heeft een positieve uitwerking op het vermogen om synchroniciteit te ondersteunen (Dennis et al., 2008).

#### 2. PARALLELLISME (PARALLELISM)

Parallellisme is de mogelijkheid om via het medium meerdere conversaties tegelijkertijd te voeren (Dennis & Valacich, 1999). Stelt het medium meerdere personen in staat om gelijktijdig informatie over te dragen? Via verbale media kan maar één conversatie tegelijk plaatsvinden, terwijl elektronische media zo kunnen worden ingericht dat er meerdere personen tegelijk kunnen communiceren via één medium. Het voordeel is dat men niet hoeft te wachten tot het medium 'vrij' is, maar dat op elk gewenst moment overdracht van informatie geïnitieerd kan worden. Daarnaast kan men meerdere berichten tegelijkertijd ontvangen (Dennis et al., 2008). Parallellisme bevordert multidirectionele communicatie, omdat berichten tegelijkertijd naar grote groepen ontvangers kunnen worden verzonden en die verschillende ontvangers ook allemaal direct kunnen reageren (Herring, 1999). Wanneer het aantal overdrachten toeneemt, wordt het echter moeilijker om de conversaties te monitoren. Parallellisme vermindert zo de gedeelde focus waardoor het een negatieve invloed heeft op het vermogen van een medium om synchroniciteit te bewerkstelligen (Dennis et al., 2008).

#### 3. SYMBOOLVARIATIE (SYMBOL SETS)

Symboolvariatie is de derde eigenschap en heeft betrekking op het aantal manieren waarop de doelgroep de informatie via het medium tot zich kan nemen (Dennis & Valacich, 1999). De eigenschap is een combinatie van de potentieel te gebruiken manieren van verwerking en de mogelijkheid tot gesproken taal, zoals benoemd in de MRT. Door het gebruik van meerdere symbolen (lichaamstaal, intonatie, afbeeldingen) is informatie gemakkelijker en sneller te verwerken en is er sprake van een grotere social presence (Dennis et al., 2008). Zodoende heeft symboolvariatie een positieve invloed op de synchroniciteit van het medium.

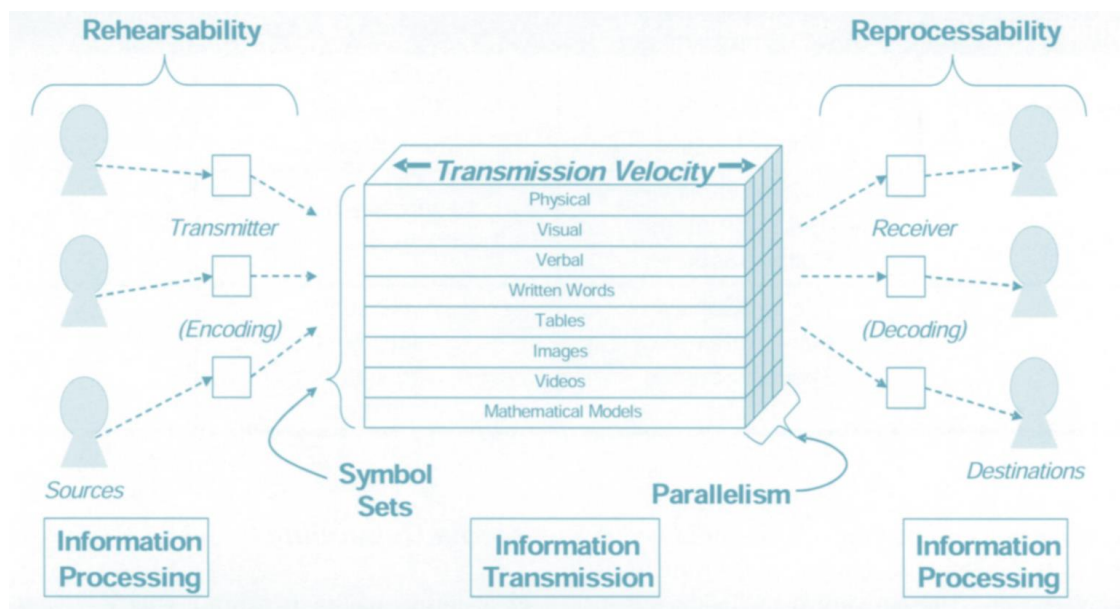
#### 4. AANPASBAARHEID (REHEARSABILITY)

De vierde eigenschap is aanpasbaarheid: de mogelijkheid om de boodschap voor verzending aan te kunnen passen (Dennis & Valacich, 1999). Er kan dan voordat de boodschap bij de ontvanger aankomt, gecontroleerd worden of de strekking ervan is weergegeven zoals bedoeld. Asynchrone media bieden hier in tegenstelling tot synchrone media veel meer gelegenheid toe. Omdat zenders langer de tijd nemen om hun boodschap vorm te geven, wordt het communicatieproces vertraagd en de gedeelde focus verminderd. Dit leidt tot een beperking van de synchroniciteit, met name wanneer een snel antwoord wordt verwacht (Dennis et al., 2008). Het is goed om te benadrukken dat dit niet betekent dat de overdrachtssnelheid van het medium zelf wordt beperkt.

## 5. HERHAALBAARHEID (REPROCESSABILITY)

Herhaalbaarheid is de mogelijkheid om de boodschap na verwerking terug te halen binnen het medium (Dennis & Valacich, 1999). Dit is voornamelijk van belang bij nieuwe, complexe of grote hoeveelheden informatie (Dennis et al., 2008). Evenals bij de aanpasbaarheid van de boodschap aan de kant van de zender, speelt de herhaalbaarheid aan de kant van de ontvanger voornamelijk een rol bij asynchrone media. Zij stellen de ontvanger in grotere mate dan verbale media in staat om een boodschap nogmaals te verwerken. Omdat het verwerkingsproces zodoende meer tijd kost en daardoor de gedeelde focus vermindert, heeft herhaalbaarheid een negatieve impact op de synchroniciteit (Dennis et al., 2008).

Samengevat kan gesteld worden dat overdrachtssnelheid, parallelisme en symboolvariatie van invloed zijn op de effectiviteit van de informatieoverdracht en dat aanpasbaarheid, herhaalbaarheid en eveneens symboolvariatie met name van belang zijn bij verwerking van informatie (Dennis et al., 2008). In figuur 4 wordt de rol van de verschillende media-eigenschappen in het communicatieproces nogmaals schematisch weergegeven.



**Figuur 4** Schematische weergave van de media-eigenschappen die een rol spelen in het communicatieproces (Dennis et al., 2008).

Media met een hoge mate van synchroniciteit zijn meer geschikt voor convergenceprocessen, terwijl media met een lage synchroniciteit meer geschikt zijn voor conveyanceprocessen (Dennis et al., 2008). Omdat beide processen binnen een communicatietask aanwezig zijn, menen Dennis et al. (2008) dat een combinatie van media vaak het meest effectief is.

### 4.3. Trends in corporate communicatie

Een belangrijke trend in het communicatieveld is een roep om accountability: het nemen van verantwoordelijkheid en het afleggen van verantwoording (Van Riel, 2010; Michels, 2014). Als het gevolg van het huidige economische klimaat is het voor organisaties belangrijk om te weten wat de toegevoegde waarde van communicatie is (Spence, 2012). Vooraf moet je als organisatie daarom nauwkeurig kijken wat je wilt doen, waarom je dat wilt doen, hoe je dat

gaat doen en wat het gewenste resultaat is (Michels, 2014). Dit vereist op voorhand goed na te denken over de in te zetten media (Spence, 2012). Niet voor niks is de middeleninzet bij het toewijzen van het communicatiebudget een van de belangrijkste aspecten (Van Riel, 2010).

Naast deze trend zijn er volgens Michels (2014) een aantal belangrijke trends zichtbaar binnen het vakgebied communicatie. Hieronder volgen er twee die van grote invloed zijn voor de mediakeuze van organisaties: 'digitalisering' en 'oog voor de relatie'.

#### DIGITALISERING

Er is de afgelopen jaren een grote verschuiving zichtbaar van offline naar online communicatie. Dit maakt communicatie veel sneller en laagdrempeliger (Michels, 2014). Een bijkomende transitie van vast naar mobiel internet doet deze ontwikkeling nog eens versterken. Conversaties over organisaties vinden openbaar plaats waardoor er niet langer volledige controle is over wat er online over organisaties wordt gepubliceerd (Michels, 2014; Den Ouden & Van Alpen, ingediend). Er komt een einde aan de zelfsturendheid van organisaties; het initiatief verschuift naar de stakeholders en de corporate communicatie wordt als het ware gedemocratiseerd. Daarnaast worden organisaties zelf ook steeds meer proactief met het inzetten van sociale media voor het positioneren van de organisatie, het binnenhalen van ideeën en het genereren van positieve *word-of-mouth* (Den Ouden & Van Alpen, ingediend).

#### OOG VOOR DE RELATIE

Een andere trend is dat organisaties steeds meer afhankelijk worden van hun netwerk met stakeholders (Michels, 2014). Samenwerking op gelijkwaardige basis, openheid en vertrouwen zijn uitgangspunten. Betrokkenheid en luisteren staan centraal in de communicatie. Er moet rekening worden gehouden met de (afwijkende) belangen van relaties. Positionering rond maatschappelijk issues en zaken als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen moeten ervoor zorgen dat corporate communicatie niet langer draait om het vragen van aandacht, maar om het verdienen van aandacht door onderscheidend te zijn (Michels, 2014).

Van Riel (2010) onderscheidt een aantal trends die een sterke naam en een onderscheidende positie van organisaties de afgelopen jaren in belang hebben doen toenemen. Het gaat om:

- *Beschikbaarheid van informatie*. De enorme hoeveelheid informatiebronnen en manieren om die informatie over te dragen zorgen ervoor dat mensen het minder snel vertrouwen. Er is daardoor meer behoefte om de organisatie achter de diensten en producten te leren kennen.
- *Overvloed aan reclameboodschappen*. Mensen beginnen verzadigd te raken en besteden steeds minder aandacht aan banners op websites, billboards langs de weg, televisiecommercials en advertenties in bladen. Het creëren van maatschappelijke betrokkenheid wordt daarom steeds belangrijker voor de beeldvorming over de organisaties.
- *Productnivellering*. De verschillen tussen producten en diensten over de hele wereld worden kleiner. Organisaties moeten daarom proberen onderscheidend te zijn in het merk achter die producten en diensten.
- *Globalisering*. De grenzen tussen landen worden minder strikt waardoor de concurrentie toeneemt. Reputatie wordt nog belangrijker bij het onderhandelen met stakeholders.



#### 4.4. Conclusie

In dit onderzoek wordt nagegaan welke media in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en de industrie worden ingezet voor corporate communicatie en in hoeverre de door de MST onderscheiden mediafunctionaliteiten daar een rol bij spelen. Deze literatuurstudie was een eerste stap ter voorbereiding van het veldonderzoek. Om de mediakeuze binnen het kader van corporate communicatie te kunnen plaatsen, zijn de belangrijkste facetten van het deelgebied toegelicht. Vervolgens is gekeken wat er in de literatuur in grote lijnen bekend is over het mediakeuzeproces. Al met al moet geconcludeerd worden dat er weinig onderzoek is gedaan naar mediakeuze in het specifieke domein van corporate communicatie. Er zal door mij dus een koppeling gemaakt moeten worden tussen trends in corporate communicatie en theorie over mediakeuze. Op basis van de in dit hoofdstuk verkregen inzichten wordt een topiclijst opgesteld, die als leidraad zal gelden bij de interviews in het tweede deel van het onderzoek. Belangrijke aandachtspunt is de vraag waar organisaties hun pijlen op richten bij het uitdragen van hun identiteit. Wat zijn de voornaamste communicatieve doelstellingen? Wil de organisatie voornamelijk informatie over zichzelf zenden (conveyance) of wil zij waarde creëren op basis van dialoog met de doelgroepen (convergence)? Als dat bekend is, is het interessant om te kijken welke middelen daarvoor dan in de praktijk ingezet worden. Sluiten die aan bij de doelstellingen? Wordt er bij een nadruk op convergence ook daadwerkelijk gekozen voor media met een grotere social presence? Ook is het van belang om te weten welke in de literatuur beschreven trends in de praktijk een rol spelen bij mediakeuze. Wat betekent de digitalisering voor de middeleninzet en welke nog niet besproken trends ziet men? Dit zijn vragen die in het vervolg van het onderzoek aan de orde komen.



## 5. Kwalitatief onderzoek

---

Het kwalitatieve onderzoek had twee doelstellingen. Enerzijds het achterhalen van de voornaamste redenen waarom organisaties bepaalde media boven andere kiezen.

Anderzijds was het de bedoeling om op basis van de uitkomsten een vragenlijst te kunnen ontwikkelen voor het kwantitatieve onderzoek. In dit hoofdstuk bespreek ik de gehanteerde methode, de resultaten en de conclusie en discussie.

### 5.1. Methode

Het kwalitatieve onderzoek bestond uit negen semi-gestructureerde diepte-interviews. De opzet van het onderzoek en de samenhang met de andere delen is al besproken in hoofdstuk 3. In deze paragraaf wordt ingegaan op de instrumentatie, de respondenten en de procedure van de interviews.

#### 5.1.1. Instrumentatie

Voor de diepte-interviews is gebruikgemaakt van een vooraf opgestelde topiclijst. Dit protocol zorgde ervoor dat de belangrijkste onderwerpen om de onderzoeksvragen te beantwoorden aan bod zouden komen. Tegelijkertijd bood het ruimte om door te kunnen vragen op interessante antwoorden van de respondent, die nog niet in het protocol besloten lagen. De topiclijst was gebaseerd op de reeds in dit verslag besproken literatuur over mediakeuze en is bijgevoegd in Bijlage 1. Onderstaande onderwerpen kwamen in wisselende volgorde aan bod:

- Omschrijving van de organisatie en werkzaamheden.
- De markt en doelgroepen waar de organisatie zich op richt.
- Missie en visie van de organisatie.
- Belang van corporate communicatie voor de organisatie.
- Inzet en motivatie van verschillende communicatiemiddelen, uitgesplitst naar:
  - Face to face
  - Telefoon en video
  - Web en sociale netwerken
  - E-mail
  - Digitale communicatie
  - Drukwerk
  - Reclame
- Digitalisering: verhouding tussen online en offline middelen.
- Betrokkenheid-, tevredenheids- en imagopeilingen.
- Trends op het gebied van corporate communicatie.
- Positie in de branche op gebied van corporate communicatie.
- Behoeftes aan de quickscan.

#### 5.1.2. Participanten

In totaal zijn er negen interviews afgenomen bij organisaties uit de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en de industrie. Tabel 1 geeft een overzicht van deze organisaties. Er is gestreefd om binnen beide branches organisaties uit verschillende subcategorieën. De samenstelling van de lijst is als volgt tot stand gekomen. Voor een drietal interviews heb ik zelf

contact gelegd binnen mijn netwerk. De overige zeven organisaties zijn relaties van Cadform en zijn door de organisatie benaderd met de vraag of ik contact mocht opnemen voor een interview. Er is in de samenstelling van de lijst bewust gezocht naar een mix van wat grotere en kleinere organisaties. Hoewel de communicatiescan uiteindelijk gericht is op het MKB, is het wel interessant om bij grotere organisaties te peilen welke trends zij zien en hoe zij hier op inspelen. De interviews zijn afgenomen met een communicatiemanager of -medewerker van de organisatie. Wanneer er geen specifieke verantwoordelijke was voor communicatie vond het interview plaats met de directeur. In de rapportage zijn de organisaties geanonimiseerd.

**Tabel 1** *Overzicht van de geïnterviewde organisaties per branche en sub-branche*

Organisatie	Branche	Sub-branche	Grootte*
Avance ICT Groep	Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	ICT-dienstverlening	50 - 250
Didacticum Groep	Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	ICT-dienstverlening	50 - 250
Drukkerij Hazenberg	Industrie	Hout, papier en drukkerijen	10 - 50
Eneco	Industrie	Delfstoffen, energie en water	> 250
Masters in Finance	Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	Financiële dienstverlening	50 - 250
Prima voor Elkaar	Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	Financiële dienstverlening	10 - 50
Randstad Nederland	Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	HR-dienstverlening	> 250
Yacht	Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	HR-dienstverlening	> 250
Ymor Group	Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	ICT-dienstverlening	50 - 250

\* *Organisatiegrootte in aantal medewerkers*

### 5.1.3. Procedure

Alle organisaties werden via e-mail benaderd of zij open stonden voor een interview. Wanneer dit het geval was, werd via telefoon of e-mail een afspraak ingepland, waarna alle interviews face to face zijn afgenomen. Voorafgaand werd toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen. Geen van de geïnterviewden had hier bezwaar tegen. Na een korte kennismaking en introductie van het onderzoek werd gestart met het interview.

Na het eerste interview bleek dat het voor de geïnterviewden lastig was om een concrete voorstelling te maken van de verschillende categorieën communicatiemiddelen. Om in de daaropvolgende interviews wat meer houvast te geven, is besloten om gebruik te maken van een ondersteunende presentatie met daarop per categorie enkele voorbeelden. Deze werd bij een deel van de respondenten getoond op een tablet en bij een ander deel op papier. De presentatie is verwerkt in de topiclijst in Bijlage 1.

Alle respondenten namen rustig de tijd om de vragen te beantwoorden. De sfeer was informeel en er deden zich geen problemen voor. Na afloop zijn alle interviews uitgewerkt in een samenvatting. Op basis daarvan zijn de antwoorden van de verschillende organisaties vergeleken en per onderwerp in de volgende paragraaf uitgewerkt.

## 5.2. Resultaten

Per onderwerp dat in de interviews aan bod is gekomen (zie paragraaf 5.1.1.), is gekeken naar de antwoorden van de respondenten: welke patronen en interessante verschillen zijn daarin te ontdekken? Hieronder worden de belangrijkste bevindingen per onderwerp uiteengezet.

### 5.2.1. Markt en doelgroepen

De kenmerken van de doelgroep vormen een van de factoren die invloed hebben op het mediakeuzeproces (Pieterson, 2009). Een onderscheid dat daarom een belangrijke rol speelt, is dat tussen de zakelijke markt (B2B) en de consumentenmarkt (B2C). Organisaties die zaken doen met ondernemingen hebben een andere relatie met hun klanten dan organisaties die gericht zijn op consumenten. Er zijn uiteraard ook organisaties die zich op beide markten richten. Bij HR-dienstverleners en detachingsorganisaties is de focus conjunctuurafhankelijk. Zij brengen de markten dicht bij elkaar. Afhankelijk van de vraag en het aanbod van werknemers ligt de nadruk meer op de klant (B2B) of op de kandidaat (B2C).

Om na te gaan of dit onderscheid een criterium voor mediakeuze vormt, is gevraagd in hoeverre de communicatie met beide markten verschilt. Uit de interviews komt naar voren dat consumenten op een andere manier benaderd worden dan organisaties. Dit uit zich bij een van de organisaties bijvoorbeeld in andere aanspreekvormen: 'u' voor organisaties en 'je' voor consumenten. Maar het uit zich ook in de media die worden ingezet. Een belangrijk middel om consumenten te bereiken is Facebook. Voor organisaties in de zakelijke markt is LinkedIn veel belangrijker. Het meest effectieve moment van communiceren is in beide markten anders. In de B2B-markt wordt voornamelijk tijdens werktijd gecommuniceerd, terwijl consumenten met name buiten werktijd het best bereikbaar zijn. Omdat Facebook bij uitstek een middel is dat effectief is na werktijd is het meer geschikt voor de consumentenmarkt. Datzelfde geldt voor radio- en televisiereclame. Daarnaast komt meerdere keren naar voren dat in de B2B-markt voornamelijk het delen van vakinhoudelijke kennis centraal staat. Hiervoor worden specifieke websites en vakbladen ingezet. Content voor de consumentenmarkt moet opvallen omdat men het leuk, grappig of interessant vindt en het zodoende wil delen met het eigen netwerk.

Organisaties die zich richten op het produceren van goederen hebben binnen de B2B-markt te maken met twee groepen klanten: enerzijds de zogenaamde eindklanten die direct van de organisatie afnemen en anderzijds de intermediairs die de producten doorverkopen. Uit de interviews komt naar voren dat ook deze groepen op een andere manier benaderd worden. Zo gaf een van de respondenten aan dat het contact met eindklanten vriendelijker van aard is en frequenter plaatsvindt, terwijl het contact met intermediairs veel zakelijker is en een lagere frequentie heeft. Die tweede groep heeft immers zelf vaak al veel vakinhoudelijke kennis, waardoor de onderlinge verwachtingen veel duidelijker zijn. Dat maakt dat er volgens de theorie eerder kan worden volstaan met arme media, zoals e-mail of WhatsApp, dan wanneer er meer verduidelijking bij de informatie nodig zou zijn (Daft & Lengel, 1986). Een belangrijk voordeel van handel via intermediairs is dat productiebedrijven zelf middelen nodig hebben om alle eindklanten te woord te staan. De aard en grootte van de doelgroep vormt dus ook een belangrijke reden om wel of niet voor een persoonlijke benadering te kiezen.

### 5.2.2. Belang van corporate communicatie

Nagenoeg alle organisaties vinden corporate communicatie belangrijk. Echter, een deel van hen stelt dat er de afgelopen jaren om uiteenlopende redenen te weinig aandacht aan is

besteed. Om antwoord te geven op de deelvraag naar de voornaamste communicatieve doelstellingen, is gevraagd welke prioriteiten organisatie binnen corporate communicatie stellen. Een terugkerend antwoord was dat het vergroten van de naamsbekendheid, het delen van inhoudelijke kennis over het werkterrein van de organisatie en het bevorderen van de online zichtbaarheid enorm belangrijk zijn. Daarnaast kwam in veel interviews naar voren dat het opbouwen van een vertrouwd gevoel bij klanten belangrijk is voor het opbouwen van duurzame relaties.

### 5.2.3. Inzet van communicatiemiddelen

Hoewel het antwoord specifieker in kaart kan worden gebracht via de survey, heb ik in de interviews alvast gepeild welke middelen organisaties voornamelijk inzetten voor corporate communicatie. Het voornaamste doel was echter om in te gaan op de achterliggende redenen voor de keuzes. Hieronder bespreek ik de middeleninzet per categorie uit de topiclijst.

#### FACE TO FACE

Uit alle interviews kwam naar voren dat het opbouwen van een vertrouwensrelatie met klanten enorm belangrijk is. Face-to-face-contact is daarvoor van cruciaal belang. De ene organisatie gaat hier verder in dan de andere. Een van de geïnterviewden geeft aan alle klanttevredenheidsonderzoek face to face te houden. Hoewel dat veel tijd en geld kost, kan er wel specifieker gepeild worden waar de klant behoeften aan heeft. Een aantal organisaties organiseert kennissessies rondom een specifiek thema waarbij bestaande en potentiële klanten worden uitgenodigd. Een van de respondenten zegt deze bewust kleinschalig te houden zodat iedereen met elkaar in contact kan komen. Daarnaast zijn er klantevents om klanten te binden aan de organisatie en interne events om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Over het nut van beurzen wordt wisselend gedacht. Enkele organisaties zien daar nauwelijks waarde meer in en focussen op kennissessies en webinars. De organisaties die er nog wel aan deelnemen geven aan dat het dan om vakbeurzen gaat, omdat algemene publieksbeurzen heel weinig opleveren voor de organisatie.

#### TELEFOON EN VIDEO

Telefonische gesprekken worden weinig ingezet voor corporate communicatie, zo blijkt uit de interviews. Wel wordt gebeld voor acquisitie. Dat is geen corporate communicatie, maar vanuit de geïntegreerde communicatiebenadering gezien, moet gesteld worden dat de naam van de organisatie er wel mee wordt uitgedragen. Sommige organisaties geven aan dat er vanuit de persoonlijke benadering is besloten om niet langer 'koud' (zonder aankondiging) te bellen naar prospects.

De inzet van corporate video's lijkt toe te nemen. Wanneer de dienstverlening ingewikkeld is, vinden organisaties het belangrijk om uit te kunnen leggen wat men precies doet. Animaties en video's zijn hier uitermate geschikt voor. Mensen zijn volgens een van de respondenten namelijk steeds meer visueel ingesteld. Omdat korte filmpjes beter blijven hangen dan grote lappen geschreven tekst, wordt er steeds meer voor video gekozen. Door middel van webinars kunnen organisaties daarnaast op een interactieve manier informatie overbrengen. Webinars zijn live uitzendingen die tegelijkertijd door duizenden deelnemers wereldwijd online kunnen worden gevolgd. Het voordeel daarvan is dat je gebruik kunt maken van allerlei ondersteunende middelen, zoals presentatieslides, live polls en chatfuncties om de dialoog met de doelgroep te stimuleren.

## WEB EN SOCIALE MEDIA

Alle geïnterviewde organisaties hebben een corporate website en maken gebruik van sociale media. Er komen grofweg twee drijfveren naar voren. Aan de ene kant zijn er organisaties die vinden dat alle informatie over de organisatie op de website moet staan. De website vormt dan het uitgangspunt waar alle andere communicatie naartoe moet leiden. Anderzijds zijn er organisaties die bewust kiezen voor een website met alleen wat korte informatie over de organisatie. Zij gebruiken de website als het ware als visitekaartje om vervolgens het opnemen van persoonlijk contact te stimuleren. Een trend die een van de respondenten ziet is dat 'clean websites', met korte en bondige teksten en visuele ondersteuning, aan populariteit winnen. Bezoekers moeten snel en eenvoudig relevante informatie kunnen vinden en moeten niet alles te hoeven doorzoeken. Een belangrijke reden om voor online middelen te kiezen is de mogelijkheid om inzicht te krijgen in wie welke informatie zoekt aan de hand van statistische gegevens. Op basis daarvan kan de organisatie vervolgens weer gerichte informatie toesturen naar de betreffende klanten.

Facebook en Twitter zijn de meest ingezette sociale media voor de externe communicatie naar consumenten. Het gebruik van Twitter door organisaties lijkt echter enigszins af te nemen. Enkele organisaties gebruiken Facebook om er het persoonlijke verhaal achter de organisatie en de medewerkers te delen. LinkedIn is het voornaamste sociale medium voor zakelijk gebruik en wordt veel ingezet voor werving en selectie. Hoewel sociale media die gericht zijn op het delen van visuele informatie, zoals Instagram en Pinterest, in de samenleving aan populariteit toenemen, komt dit niet terug in de interviews.

Kijkend naar het interne gebruik van sociale netwerken, dan valt het op dat de meeste organisaties hier wel op een of andere manier aandacht aan besteden. Online communities als Yammer en Microsoft SharePoint lijken het hierbij te winnen van intranetomgevingen. Er wordt wel veel gewerkt met projectmanagementsystemen waarin teams tijdens projecten kunnen samenwerken en updates kunnen delen.

## E-MAIL

Op het gebied van e-mail komt een duidelijke trend naar voren. De overload aan e-mails die iedereen dagelijks ontvangt, leidt ertoe dat organisaties kritischer kijken naar de content die zij via direct e-mail versturen of zelfs helemaal van direct e-mail afzien. Zo vertelt een van de respondenten dat klanten aangeven graag informatie over de organisatie te willen ontvangen, maar geen behoefte hebben aan e-mailnieuwsbrieven. Zij zien liever informatie op persoonlijke titel. Een van de geïnterviewden geeft nadrukkelijk aan dat een persoonlijke benadering niet gepaard gaat met standaard bulkmail, direct e-mail en nieuwsbrieven. Er zijn echter ook organisaties die, hoewel ook zij kiezen voor een persoonlijke benadering, toch gebruik van direct e-mail en nieuwsbrieven aan klanten.

## DIGITALE COMMUNICATIE

Met digitale communicatie worden middelen bedoeld zoals digitale advertenties, banners, infographics, factsheets, PowerPointpresentaties, etc. De grotere organisaties laten weten steeds meer met infographics en factsheets te werken. Deze zijn erg geschikt voor het overzichtelijk presenteren van bijvoorbeeld kwartaalcijfers. Kleinere organisaties maken hier in mindere mate gebruik van. Soms omdat zij hier nog niet bekend mee zijn, soms omdat zij aangeven daar geen budget voor te hebben. PowerPointpresentaties kunnen daarnaast worden ingezet als ondersteunende middelen bij salesdoeleinden.

## DUKWERK

Over het algemeen kan gezegd worden dat het belang van drukwerk afneemt. Er worden steeds minder folders, flyers en brochures ingezet. Desondanks ziet een aantal geïnterviewden dat account- en salesmanagers na een gesprek met een relatie nog altijd graag iets fysieks achterlaten. Dit kan in de vorm van een folder of brochures met aanvullende informatie of in de vorm van promotieartikelen. De voornaamste drijfveer lijkt hier het handelen uit gewoonte te zijn, maar daarnaast blijft het een simpele manier om de bedrijfsnaam in te zetten als merk. Toch geven ook deze organisaties aan te twijfelen of zij de slinkende voorraad brochures en folders nog wel moeten aanvullen. Informatie veroudert snel en kan digitaal veel eenvoudiger geactualiseerd worden.

Over het belang van intern drukwerk zoals personeelsbladen bestaat discussie. Enerzijds past een geprint blad niet meer bij de huidige generatie selectieve lezers. Daarnaast is het relatief duur om te produceren. Anderzijds zeggen respondenten dat een geprint personeelsblad juist opvalt in de digitale informatieoverload. Een van de organisaties geeft al dertig jaar jaarlijks een boek uit met wet- en regelgeving. In 2016 gaan ze dat voor het eerst digitaal doen. Naast de kosten is de mogelijkheid om informatie tussentijds te kunnen actualiseren en snel op te kunnen zoeken daar de voornaamste reden voor.

In de productietak van de industrie wordt nog wel gewerkt met schriftelijke mededelingen die in een centrale ruimte worden opgehangen. Reden hiervoor is bijvoorbeeld dat veel medewerkers in de industrie niet of minder lang achter een computerscherm zitten, zoals in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening vaker het geval is.

## RECLAME

Reclame heeft naast marketingdoeleinden ook als doel naamsbekendheid te genereren. In de interviews is enerzijds gevraagd naar buitenreclame (zoals vlaggen, spandoeken, rolbanieren, billboards, autobeledding, etc.) en anderzijds naar radio en televisiecommercials. De inzet van dergelijke middelen lijkt voornamelijk afhankelijk te zijn van het budget van de organisatie. De grotere organisaties maken van alle bovengenoemde middelen gebruik. Kleinere organisaties houden het bij vlaggen en banieren bij hun vestigingen en bij evenementen. Radio- en televisiereclame wordt met name door de grote organisaties gebruikt en is bovendien voornamelijk geschikt voor de consumentenmarkt.

### 5.2.4. *Verhouding online en offline middelen*

Uit de literatuur kwam al naar voren dat digitalisering een van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van communicatie is. Alle organisaties beamen dit; digitalisering dringt op alle niveaus door in de organisatie. Er werd hen gevraagd wat dit betekent voor de inzet van communicatiemiddelen. Zoals aangegeven, geven de meeste respondenten aan dat drukwerk steeds minder wordt ingezet. Respondenten vinden het echter lastig om de verhouding tussen online en offline in een percentage uit te drukken. Toch is het wel duidelijk dat online sterk de overhand heeft. Het is interessant om te zien dat geïnterviewden 'offline' in sterke mate op lijken te vatten als 'op papier'. Mondelinge communicatie is immers ook offline en tegelijkertijd iets, zo blijkt, waar organisaties juist grote waarde aan hechten. Uit alle gesprekken komt naar voren dat persoonlijk contact met stakeholders cruciaal is. Gelijkwaardigheid en vertrouwen vormen de pijlers voor duurzame relaties. Het opbouwen daarvan lukt niet zonder enige vorm van face-to-face-contact.

### 5.2.5. Betrokkenheid-, tevredenheids- en imagopeilingen

Zoals in de literatuurstudie besproken, is het van belang dat medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie. Wanneer medewerkers zich identificeren met de organisatie is de kans immers groter dat zij een positieve attitude tegenover de organisatie vormen en zich daar ook naar gedragen. Voor organisaties is het daarom goed om de betrokkenheid te peilen. Alle organisaties zeggen dit te doen, de meeste op jaarlijkse basis. Grotere organisaties besteden dit veelal uit aan externe bureaus. Kleinere organisaties doen dit aan de hand van standaardtools. Medewerkers worden dan via e-mail uitgenodigd om deel te nemen. Een respondent vertelt dat de tevredenheid elk jaar wordt uitgedrukt in een *alignment score*: een cijfer voor de mate waarin medewerkers handelen volgens de missie en kernwaarden van de organisatie. Een andere organisatie organiseert naast de standaardonderzoeken ook nog kwartaalmeetings voor het personeel. Door die steeds beter voor te bereiden zorgt men dat het niet alleen een informatieve avond is, maar dat er inspiratie wordt gegeven om samen de koers van de organisatie te bepalen. De nadruk op het bereiken van overeenstemming maakt een face-to-face-benadering hier de meest geschikte methode voor (Dennis et al., 2008).

Klanttevredenheidsonderzoeken gebeuren bij de grotere organisaties voornamelijk via e-mailtools. Bij de kleinere organisaties gebeurt dit face to face. Een van de geïnterviewden vertelt dat klanten het prettig vinden dat ze hun verhaal kwijt kunnen. Omdat er daarnaast gericht doorgevraagd kan worden, haalt de organisatie meer uit het onderzoek. Andere organisaties menen dat het belangrijk is om gedurende het hele jaar goed contact met klanten te houden en te evalueren. Volgens een van de respondenten is de truc om waarde te creëren door niet voor de klant te denken, maar de klant te bevragen en te luisteren. Op die manier weet je waar je het accent op moet leggen om de klant te kunnen verrassen en het verschil te kunnen maken om uiteindelijk een maximaal onderscheidende organisatie te zijn.

### 5.2.6. Trends

Een van de deelvragen was gericht op het achterhalen van de trends binnen de redenen voor mediakeuze en binnen het vakgebied van corporate communicatie. Uit de interviews komen een aantal globale trends naar voren. In grote lijnen komen deze overeen met de in paragraaf 4.3. besproken trends in de literatuur. Zoals verwacht is de overkoepelende trend waarbinnen alle uitkomsten te plaatsen zijn de overgang van offline naar online media.

#### **BURGERS NEMEN EN KRIJGEN HET INITIATIEF**

Een trend die genoemd werd is dat mensen steeds meer zaken zelf oppakken. Een van de geïnterviewden ziet daardoor het businessconcept van de organisatie veranderen. Burgers gaan de business zelf uitvoeren waardoor de rol van de organisatie verandert van leverancier naar facilitator. Dit vraagt ook een andere benadering van de communicatie. Voorheen hadden organisaties een sterke machtspositie ten opzichte van hun stakeholders. Vanuit die positie werd via traditionele media voornamelijk gezonden waardoor men buiten de organisatie afhankelijk was van het aanbod van informatie. Die hiërarchische relatie verdwijnt nu in toenemende mate. Klanten krijgen steeds meer inspraak. Organisaties proberen de kennis van diegenen die het dichtst bij een dienst of product staan, te benutten. Dialoog en interactie via digitale media staat centraal om uiteindelijk tot betere producten en diensten te komen.

### VAN JAGER NAAR PROOI

Meerdere organisaties die ik heb gesproken, constateren dat mensen steeds selectiever omgaan met informatie. Zij moeten klanten niet langer om aandacht vragen, maar moeten de aandacht zelf verdienen met relevante informatie die op een toegankelijke en verrassende manier wordt gepresenteerd. Een van de geïnterviewden verwoordde het als volgt: we willen niet langer de jager zijn op zoek naar klanten, maar de prooi worden die door klanten zelf wordt gevonden. Het is belangrijk dat er wordt gekozen voor communicatiemiddelen die de mogelijkheid bieden tot een visuele presentatie van de informatie.

### TAILORING

Digitalisering vergroot de kans dat er relevante informatie over de organisatie beschikbaar is, maar verkleint tegelijkertijd de kans dat die informatie daadwerkelijk gevonden wordt. Organisaties vinden het daarom belangrijk dat de content voldoende aansprekend is om wel op te vallen. Enerzijds gebeurt dit bij de organisaties die ik gesproken heb door de informatie op een andere wijze aan te bieden, onder andere via clean websites, video's, infographics en factsheets. Anderzijds proberen de organisaties die ik gesproken heb, hun boodschappen meer toe te spitsen op de behoeften en unieke kenmerken van de doelgroep. Dat wordt ook wel *tailoring* genoemd. Een groot voordeel van online communicatie is dat organisaties precies in kaart kunnen brengen wie welke informatie leest, welke links er wel en niet aangeklikt worden, etc. Door die informatie te verzamelen worden interesses en voorkeuren van klanten en prospects in kaart gebracht om hen in de toekomstig gericht relevante content toe te kunnen sturen.

#### 5.2.7. Behoefte aan de quickscan

Om antwoord te geven op de vraag hoe organisaties aankijken tegen hun positie in de branche heb ik gevraagd of organisaties zich spiegelen aan andere organisaties of dat zij uitgaan van hun eigen krachten. Oftewel, is er sprake van een rationeel of een intersubjectief mediakeuzeprocess? Een aantal organisaties vindt zichzelf innovatief op het gebied van communicatie. Dit zijn voornamelijk de grotere organisaties. Sommige kleinere organisaties zeggen wel vernieuwend te willen zijn, maar daar simpelweg niet voldoende mensen en budget voor hebben. Anderen vinden zich niet innovatief, maar zeggen daar vrede mee te hebben. De grotere organisaties die ik gesproken heb, geven aan niet zo veel toegevoegde waarde in de scan te zien. Dit is echter ook niet de doelgroep waar de scan op gericht is. Het is daarom goed om te zien dat de kleinere organisaties wel waarde in de scan zien. Geen van de organisaties toont bovendien bezwaar om de informatie te delen. Het is goed om dit in de vragenlijst nader te peilen.

### 5.3. Conclusie en discussie

Met dit kwalitatieve onderzoek is getracht een eerste antwoord te kunnen geven op hoofdvraag 2 *'Wat zijn de belangrijkste drijfveren achter de mediakeuze van organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en industrie voor corporate communicatie?'*. Daarbij is gekeken naar de voornaamste communicatieve doelstellingen, de achterliggende redenen voor de inzet van verschillende media en de trends op het gebied van communicatie. Evenals uit het literatuuronderzoek naar voren kwam, noemen de geïnterviewden de overgang van



offline naar online (digitalisering) en oog voor de relatie als voornaamste ontwikkelingen. Veel van de aanvullende trends en drijfveren die zij noemen, kunnen we aan deze trends koppelen.

### **5.3.1. Belangrijkste uitkomsten nader bekeken**

Alle respondenten bevestigen dat er sprake is van een overload aan informatie. Van Riel (2010) stelt dat dit kan leiden tot een daling in het vertrouwen, waardoor er meer behoefte is om de organisatie achter de diensten en producten te leren kennen. Dit sluit aan bij de trend 'oog voor de relatie'. Respondenten vinden dat face-to-face-contact een cruciale schakel is in het opbouwen van vertrouwensrelaties. Zij zien het belang toenemen om beter aan te sluiten bij hetgeen klanten willen. Michels (2014) meende dat het niet langer draait om het vragen van aandacht, maar om het verdienen van aandacht door relevant te zijn. Het is goed om in de survey nader te peilen in hoeverre organisaties kiezen voor gepersonaliseerde dan wel gestandaardiseerde communicatie.

Ook is het interessant om na te gaan of de ene trend ten koste gaat van de andere: vormt digitalisering een bedreiging voor het persoonlijke contact? Verder zal ik nagaan of organisaties zelf het idee hebben dat zij hun stakeholders een overload aan informatie bezorgen en of dat terug te zien is in de aandacht voor hun direct e-mail.

Een aantal respondenten merkt op dat mensen, mede als gevolg van de digitalisering, steeds selectiever omgaan met informatie. Dit vergroot het belang van media die visuele en gesproken ondersteuning faciliteren. Symboolvariatie als eigenschap van de MST lijkt dus een belangrijke drijfveer te zijn bij het kiezen van effectieve communicatiemiddelen.

Hoewel de digitalisering op alle niveaus in de organisatie toeneemt (Michels, 2014) en respondenten stellen dat het gebruik van drukwerk afneemt, geeft een aantal van hen aan dat er nog steeds behoefte blijft om na een gesprek schriftelijke informatie achter te laten bij de klant of prospect. Het is goed om in de survey nader te peilen hoe hier in de breedte over gedacht wordt. Herkennen organisaties deze behoefte of twijfelen zij over het nut van folders, flyers en brochures? Heeft een schriftelijk personeelsblad nog waarde in een tijd van online community's of is het juist een manier om op te vallen?

### **5.3.2. Kanttekeningen**

Zoals elk onderzoek kent ook dit onderzoek enkele kanttekeningen. Allereerst moet opgemerkt worden dat de verhouding tussen de branches niet gelijk was. Er zijn twee interviews afgenomen bij organisaties in de industrie en zeven in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening. Dat is geen groot probleem omdat het onderzoek voornamelijk een verkennend karakter had. De definitieve verschillen tussen de branches zullen, indien aanwezig, pas aan het licht komen in het kwantitatieve onderzoek. Op basis van het kwalitatieve onderzoek kan nog niet gezegd worden dat er verschillen zijn tussen de branches. Het verschil moet eerder gezocht worden in de markt waar organisaties zich op richten: wil men consumenten of andere organisaties bereiken? In de analyse van de surveydata zal daarom bewust worden gekeken of de variabele 'markt' van invloed is op de inzet van communicatiemiddelen voor corporate communicatie.

Ten tweede is het aantal interviews wellicht wat aan de lage kant om tot een representatief beeld te komen, waardoor de externe validiteit in het geding komt. Het verkennende karakter van het kwalitatieve onderzoek en de uiteindelijke combinatie met kwantitatieve data zorgen er echter voor dat dit niet per se een probleem vormt.

Wat bij de afname van het eerste interview opviel was dat de respondent moeite had met het abstractieniveau van de vragen. Hoewel ik een lijstje met de categorieën toonde, was het lastig een voorstelling te maken welke middelen bij welke categorie behoorden. Om in de daaropvolgende interviews wat meer houvast te geven aan de geïnterviewden, is besloten om gebruik te maken van een ondersteunende presentatie met daarop per categorie een aantal concrete voorbeelden van communicatiemiddelen. Het bleek dat de gesprekken hierdoor inderdaad soepeler verliepen. Kanttekening is wel dat het de respondenten wellicht heeft beperkt in het noemen van andere middelen. Ik heb geprobeerd hier op in te spelen door te vragen naar de inzet van middelen die niet in de lijst stonden, maar er kwamen weinig andere middelen naar voren.

## 6. Kwantitatief onderzoek

---

Uit de interviews kwamen enkele interessante ontwikkelingen op het gebied van corporate communicatie naar voren. Om te kijken in hoeverre dit voor een grotere groep organisaties uit de doelgroep ondersteund kon worden met kwantitatieve data is een vragenlijst opgesteld. In dit hoofdstuk ga ik in op de afname en uitkomsten van dit surveyonderzoek.

### 6.1. Methode

Het kwantitatieve onderzoek bestond uit een online survey die is uitgezet bij organisaties uit de te onderzoeken branches. De opzet van dit onderzoeksdeel en de samenhang met de andere delen is al besproken in hoofdstuk 3. In deze paragraaf ga ik in op de vragenlijst, de respondenten en de procedure.

#### 6.1.1. Vragenlijst

De vragenlijst die online aan de respondenten werd voorgelegd, bestond uit negen onderdelen, die hieronder worden toegelicht. In Bijlage 2 is een voorbeeld van de vragenlijst te vinden. Voorafgaand lazen de respondenten een introductiepagina. Hier werd het doel van het onderzoek globaal toegelicht en werd beschreven wat corporate communicatie inhoudt.

#### DEMOGRAFISCHE VRAGEN

De survey startte met een viertal demografische variabelen. Allereerst werd gevraagd naar de branche waarin de organisatie actief is, zakelijke en persoonlijke dienstverlening of industrie. Afhankelijk van het antwoord verscheen er een tweede vraag met een aantal subcategorieën binnen deze branches (zie Bijlage 2 voor een overzicht). Daarnaast werd gevraagd op welke markt de organisatie zich richt: de consumentenmarkt (B2C), de zakelijke markt (B2B) of beide. De laatste vraag van dit onderdeel ging over het aantal werknemers van de organisatie. Het betrof een meerkeuzevraag met antwoordopties gebaseerd op de verschillende groottes van een organisatie in het MKB.

#### DOELSTELLINGEN CORPORATE COMMUNICATIE

Omdat het begrip ‘communicatietaak’ in dit onderzoek ruim is gedefinieerd (‘het uitvoeren van de corporate communicatie’) is het goed om te achterhalen waar organisaties binnen die taak nadruk op leggen. Gaat het hen puur om het gerealiseerde bereik of willen zij dat de doelgroep ook echt iets doet met de boodschap? In de literatuur worden verschillende effecten onderscheiden op basis waarvan communicatie-uitingen beoordeeld kunnen worden: contact, kennis, attitude, emotie en intentie (De Jong & Schellens, 1995; Karreman & Van Enschot, 2013). Aan de hand van een rangordevraag is bepaald aan welke van de vijf bovenstaande effecten organisaties het meest en minst belangrijk vinden. Bij de classificatie is aan elk effect een getal toegekend overeenkomstig met de prioriteit die de organisatie stelt. Zo kon per beoogd communicatief effect een gemiddelde score worden berekend.

#### INZET COMMUNICATIEMIDDELEN

Een belangrijk onderdeel van de vragenlijst is de vraag hoeveel aandacht organisaties besteden aan verschillende manieren van communiceren. Op basis van de interviews is een

lijst opgesteld van negenendertig communicatiemiddelen voor corporate communicatie. De hoeveelheid aandacht die organisaties aan elk middel besteden, is bevraagd aan de hand van vijfpunts Likerschalen (heel weinig - heel veel). Binnen deze lijst zijn uiteindelijk elf categorieën te onderscheiden: face to face, videoconferencing, telefoon, video, radio, instant messaging, social networks, e-mail, web, digitale communicatie, en print- en drukwerk.

### PEILINGEN

Een belangrijk onderdeel van corporate communicatie is het peilen hoe er intern en extern over de organisatie gedacht wordt (Van Riel, 2010). Uit de literatuur en interviews blijkt dat dit op drie manieren gebeurt: schriftelijk, digitaal en face to face. Respondenten werd daarom gevraagd in hoeverre zij peilingen houden over de tevredenheid van klanten, de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en de manier waarop de omgeving over de organisatie denkt. Dit is bevraagd met drie meerkeuzevragen.

### MEDIA SYNCHRONICITY THEORY

Elke communicatie-uiting bestaat uit twee processen: conveyance en convergence (Dennis & Valacich, 1999; Dennis et al., 2008). Afhankelijk van de taak ligt er meer de nadruk op het ene of het andere proces. In de vragenlijst is daarom aan de hand van twee stellingen bepaald of de corporate communicatie van organisatie meer gericht is op de overdracht van informatie (conveyance) of op het bereiken van overeenstemming over die informatie (convergence). Daarnaast schrijft de MST aan alle communicatiemiddelen een aantal functionaliteiten toe, die meer of minder geschikt zijn voor conveyance en convergence. Om te kijken wat de rol is van deze vijf functionaliteiten bij de mediakeuze voor corporate communicatie is voor elk het belang ervan bevraagd aan de hand van een stelling met vijfpunts Likertschaal (helemaal mee oneens - helemaal mee eens). Tabel 2 toont de operationalisering van de MST-variabelen.

**Tabel 2** *Dimensies en bijbehorende stellingen over MST-variabelen*

MST-variabele	Stelling in vragenlijst
Conveyance	Corporate communicatie draait voornamelijk om eenrichtingsverkeer van organisatie naar stakeholders.
Convergence	Het is goed om de koers van de organisatie samen met onze stakeholders te bepalen.
Overdrachtssnelheid	De doelgroep moet onze berichten snel na verzending kunnen verwerken.
Parallellisme	Het is belangrijk dat honderden tot duizenden klanten in een mum van tijd kunnen reageren.
Symboolvariatie	Het combineren van tekst met beeld en geluid draagt bij aan de effectiviteit van onze corporate communicatie.
Aanpasbaarheid	Er is een stevige interne controle nodig op berichten die naar buiten gaan.
Herhaalbaarheid	Hergebruik van informatie voor latere acties is voor ons cruciaal.

### REDENEN VOOR MEDIAKEUZE

Er zijn allerlei factoren die een rol spelen bij het selecteren van een geschikte medium (Pieterse, 2009). Naast een rationele keuze op basis van, bijvoorbeeld de MST-variabelen, zijn uit de interviews nog een aantal factoren naar voren gekomen die een rol spelen bij het maken van een keuze. Onderstaande criteria zijn meegenomen in de vragenlijst om te verifiëren of deze inderdaad een rol spelen bij het selecteren van media:

- De mogelijkheid tot face-to-face-contact
- De mogelijkheid tot interactie/dialog met de doelgroep

- De mogelijkheid tot eenvoudig actualiseren van informatie
- De mogelijkheid tot verwerken wanneer het de ontvanger uitkomt
- De mogelijkheid tot visuele ondersteuning
- De mogelijkheid tot doelgroepsegmentatie
- De behoefte om schriftelijke informatie te delen

De criteria zijn vertaald naar stellingen die zijn bevestigd aan de hand van vijfpunts Likertschalen. Een voorbeeld is: *'Digitalisering is een bedreiging voor het persoonlijke contact met stakeholders'* (helemaal mee oneens - helemaal mee eens).

#### SITUATIESCHETSEN

Corporate communicatie is een breed vakgebied met verschillende onderdelen (Van Riel, 2010). Het is aannemelijk dat voor die verschillende onderdelen andere criteria een rol spelen bij mediakeuze. Er zijn daarom drie situatieschetsen ontwikkeld die een specifieke discipline van corporate communicatie beschrijven: het herstellen van het imago, het vergroten van de naamsbekendheid en het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers. Hieronder volgt een voorbeeld van de eerste situatieschets.

##### *Situatie 1 - Het imago herstellen*

*Stel u voor: uit een peiling in de omgeving blijkt dat het imago van de organisatie als gevolg van een incident niet meer overeenkomt met de gewenste identiteit. U zult de bestaande en potentiële relaties opnieuw moeten overtuigen waarom uw organisatie onderscheidend is in hetgeen zij doet. Tevreden klanten zijn immers van cruciaal belang voor de organisatie. U denkt na over de middelen die u in kunt zetten om het vertrouwen terug te winnen.*

De vraag aan de respondenten was om aan te geven welke criteria een rol spelen bij de keuze voor de communicatiemiddelen in de beschreven situaties. Daarbij konden zij kiezen uit een lijst van twaalf criteria gebaseerd op de literatuur en de interviews (zie Bijlage 2). Respondenten mochten minimaal drie en maximaal vijf criteria kiezen.

#### BRANCHEPOSITIE

Corporate communicatie draait om het zoeken naar een onderscheidende positie in de branche. Daarom werd er eerder in dit verslag van uitgegaan dat organisaties meer vanuit ratio handelen en van hun eigen kracht uitgaan dan dat ze hun keuze zouden baseren op wat andere organisaties in de branche doen. In de survey wordt gepeild of dit ook daadwerkelijk het geval is in de praktijk. Aan de hand van vier stellingen met vijfpunts Likertschalen (helemaal mee oneens - helemaal mee eens) wordt achterhaald of er sprake is van een rationeel of een intersubjectief mediakeuzeproces. Een voorbeeld is: *'Binnen onze branche proberen wij continu vernieuwend te zijn in onze middeleninzet voor corporate communicatie'*. De scores op de vier stellingen hangen samen ( $\alpha = .68$ ).

#### COMMUNICATIESCAN

Een sterk merk geeft de organisatie als geheel een eigen gezicht (Van Riel, 2010). Corporate communicatie draait om het neerzetten van dat onderscheidende merk. Het zal per organisatie verschillen of zij hier zelf een of meerdere communicatieprofessionals voor in huis hebben. Het is daarom interessant om te weten of organisaties behoefte hebben aan een quickscan zoals Cadform voor ogen heeft. Zijn zij geïnteresseerd in hun positie ten opzicht van

de branche? En zijn ze bereid om hun communicatiegedrag te delen? Dit is achterhaald aan de hand van vier stellingen met vijfpunts Likertschalen (helemaal mee oneens - helemaal mee eens). Drie daarvan beoogden de behoefte aan de scan te meten ( $\alpha = .63$ ) en één de bereidheid tot het delen van informatie. Waar nodig zijn de stellingen omgepoold zodat een hogere score overeenkwam met een grotere behoefte aan de scan en bereidheid tot delen.

### 6.1.2. Participanten

De online vragenlijst is afgenomen bij de daadwerkelijke doelgroep van de doe-het-zelf-communicatiescan: MKB'ers op het gebied van zakelijke en persoonlijke dienstverlening en industrie. De respondenten zijn deels uit het persoonlijke netwerk van de onderzoeker en het netwerk van Cadform geworven. Daarnaast is een oproep gestuurd naar verschillende organisaties in het land. In totaal hebben 33 organisaties aan het onderzoek deelgenomen. Tabel 3 op de volgende pagina toont een overzicht van de verdeling over de branches.

### 6.1.3. Procedure

De vragenlijst is samengesteld via een betaald account bij de online dienst *SurveyGizmo*. Er is bewust gekozen om de enquête namens de Universiteit Utrecht te versturen, om de schijn van een commerciële doelstelling te minimaliseren. De organisaties werden per mail benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. In de mail stond een link naar de enquête.

Na het klikken op de link kregen de respondenten een introductiescherm te zien met daarop een globale uitleg van het onderzoek en een beschrijving van corporate communicatie. Op basis van een pretest werd een tijdsindicatie gegeven van vijftien minuten. Na het lezen van de introductie begonnen de respondenten aan het onderzoek. De data zijn verzameld en geanalyseerd met het programma *SPSS Statistics 20*.

## 6.2. Resultaten

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de survey per thema besproken.

### 6.2.2. Demografische variabelen

Twintig respondenten waren afkomstig uit de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en dertien uit de industrie. In totaal betrof het negen micro-organisaties (>10 werknemers), twaalf kleine organisaties (10-50 werknemers), zeven middelgrote organisaties (50-250 werknemers) en vijf grote organisaties (>250 werknemers). Tabel 3 op de volgende pagina toont de verdeling van de organisaties over de branches en sub-branches. Twintig organisaties waren uitsluitend gericht op de zakelijke markt (B2B), drie op de consumentenmarkt (B2C) en tien op beide markten.

Om te kijken of de verdeling wat betreft de organisatiegrootte van de deelnemende organisaties en de markt waar zij zich op richten gelijk was over de branches 'zakelijke en persoonlijke dienstverlening' en 'industrie', zijn enkele randomisatiechecks uitgevoerd. Hieruit bleek dat beide branches niet significant verschilden wat betreft de organisatiegrootte ( $\chi^2 (3) = 2.31; p = .51$ ) en de markt waar de organisaties zich op richten ( $\chi^2 (2) = 1.81; p = .40$ ).

**Tabel 3** Aantal respondenten uitgesplitst naar branche, sub-branche en markt.

Branche/Sub-branche	B2B	B2C	Beide	Totaal
<b>Zakelijke en persoonlijke dienstverlening</b>				
<i>Advies-, onderzoeks-, reclame- en communicatiebureaus</i>	3	-	5	<b>8</b>
<i>Facilitaire dienstverlening</i>	1	-	-	<b>1</b>
<i>Financiële dienstverlening</i>	2	2	1	<b>5</b>
<i>ICT-dienstverlening</i>	2	-	-	<b>2</b>
<i>Juridische, administratieve en fiscale dienstverlening</i>	2	-	-	<b>2</b>
<i>Onroerend goed</i>	-	-	2	<b>2</b>
	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>20</b>
<b>Industrie</b>				
<i>Bouwmaterialen en glas</i>	1	-	2	<b>3</b>
<i>Chemische stoffen</i>	2	-	-	<b>2</b>
<i>Geneesmiddelen</i>	1	-	-	<b>1</b>
<i>Hout, papier en drukkerijen</i>	1	-	-	<b>1</b>
<i>Machines en apparaten</i>	1	-	-	<b>1</b>
<i>Metaalproducten</i>	3	1	-	<b>4</b>
<i>Voedingsmiddelen, drank en tabak</i>	1	-	-	<b>1</b>
	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>13</b>
<b>Totaal</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>33</b>

### 6.2.3. Doelstellingen corporate communicatie

Aan de hand van een rangordevraag is gekeken waar organisaties binnen corporate communicatie nadruk op leggen. Bij de classificatie is aan elke doelstelling een waarde toegekend overeenkomstig met de prioriteiten die de organisatie stelt. Zo kon per beoogd communicatief effect een gemiddelde score worden berekend. Voor de analyse zijn de scores omgepoold zodat een hoger gemiddelde overeenkomt met een hogere prioriteit. In Tabel 4 is per communicatieve doelstelling weergegeven hoe vaak respondenten deze op de verschillende plaatsen in de rangorde hebben geplaatst. Tabel 5 toont daarnaast per branche de gemiddelden en standaarddeviaties voor elk communicatief doel.

**Tabel 4** Frequenties per plaats in de rangorde per communicatieve doelstelling, uitgesplitst naar branche

	N	1	2	3	4	5
<b>Contact</b>						
Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	16	3	2	2	4	5
Industrie	9	2	-	1	4	2
<b>Kennis</b>						
Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	17	1	2	3	6	5
Industrie	10	3	4	2	1	-
<b>Attitude</b>						
Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	16	3	3	5	4	1
Industrie	9	1	3	1	2	2
<b>Emotie</b>						
Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	17	5	4	5	1	2
Industrie	9	-	2	4	1	2
<b>Intentie</b>						
Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	17	4	5	2	2	4
Industrie	10	3	-	1	2	4

Noot: 1 = minst belangrijk, 5 = meest belangrijk

**Tabel 5** Doelstellingen corporate communicatie per branche (gemiddelden en standaarddeviaties)

Doelstelling (beoogd effect)	Zakelijke en persoonlijk dienstverlening	Industrie	Totaal
Naamsbekendheid genereren ( <i>contact</i> )	3.11 (1.64)	3.44 (1.51)	3.22 (1.58)
Kennis over de core business overdragen ( <i>kennis</i> )	<b>3.79 (1.18)</b>	<b>2.10 (.99)</b>	3.21 (1.37)
Overtuigen van onderscheidende kwaliteiten ( <i>attitude</i> )	2.72 (1.18)	3.11 (1.45)	2.85 (1.26)
Vertrouwd gevoel creëren ( <i>emotie</i> )	2.63 (1.38)	3.33 (1.11)	2.86 (1.33)
Aanzetten tot kopen ( <i>intentie</i> )	2.89 (1.49)	3.40 (1.78)	3.07 (1.58)

Noot: significante verschillen zijn vetgedrukt

De data laten zien dat de prioriteit in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening voornamelijk ligt bij het overdragen van kennis over de organisatie achter het merk. In de industriebranche wordt daar juist het minste aandacht aan besteed. Verder kan er op basis van de data geen onderscheid tussen de andere prioriteiten worden gemaakt.

Om te kijken of de afzonderlijke prioriteiten per branche verschilden, zijn eenweg-variantieanalyses uitgevoerd. Hieruit bleek dat er alleen een significant hoofdeffect bestond voor de doelstelling 'kennis' ( $F(1,27) = 14.83; p = .001$ ). Organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening stellen in hun corporate communicatie meer prioriteit aan het overdragen van kennis over de core business van de organisatie dan organisaties in de industrie. De prioriteit voor de overige communicatieve doelstellingen bleek niet te verschillen tussen de branches. Daarnaast bleek geen van de doelstellingen significant te verschillen voor de markt waar de organisatie zich op richt en voor de organisatiegrootte. Er waren ook geen interactie-effecten voor branche, markt en organisatiegrootte.

#### 6.2.4. Inzet communicatiemiddelen

Wat we zien is dat organisaties het meeste aandacht besteden aan hun corporate website ( $M = 4.00$ ). Daarnaast gaat er veel aandacht uit naar persoonlijke gesprekken ( $M = 3.78$ ), telefoon ( $M = 3.53$ ), LinkedIn ( $M = 3.13$ ) en direct e-mail ( $M = 3.13$ ). De minste aandacht gaat uit naar billboards ( $M = 1.06$ ), radiocampagnes ( $M = 1.10$ ) en tv-reclames ( $M = 1.19$ ). Tabel 6 op de volgende pagina toont een compleet overzicht van de gemiddelde hoeveelheid aandacht die organisaties aan de overige communicatiemiddelen besteden.

De resultaten zijn uitgesplitst per branches om te kijken of hier significante verschillen tussen bestaan. Dit bleek voor drie communicatiemiddelen het geval te zijn. Organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening besteden meer aandacht aan externe e-mailnieuwsbrieven dan organisaties in de industrie ( $F(1,28) = 9.54; p < .01$ ). Organisaties in de industrie besteden daarentegen meer aandacht aan beurzen ( $F(1,28) = 4.29; p < .05$ ) en personeelsbladen ( $F(1,28) = 6.79; p < .05$ ) dan organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening. Er zijn geen significante verschillen in de middeleninzet van organisaties die zich richten op de consumentenmarkt, de zakelijke markt en beide markten.

Kijkend naar de grootte van de organisaties, dan komen er uit de analyse drie hoofdeffecten naar voren. Organisaties met meer dan tweehonderdvijftig medewerkers besteden meer aandacht aan personeelsbladen ( $M = 3.00; SD = 1.41$ ) dan organisaties met tien tot vijftig medewerkers ( $M = 1.17; SD = .58$ ) en organisaties met minder dan tien medewerkers ( $M = 1.13; SD = .35$ ) ( $F(3,28) = 4.70; p < .01$ ). Daarnaast besteden organisaties met meer dan tweehonderdvijftig medewerkers meer aandacht aan intranet ( $M = 3.50; SD = 1.29$ ) dan organisaties met een personeelsbestand kleiner dan tien medewerkers ( $M = 1.00;$



$SD = .00$  ( $F(3,27) = 5.04$ ;  $p < .01$ ). Organisaties boven de tweehonderdvijftig medewerkers besteden ten slotte meer aandacht aan corporate video's ( $M = 3.75$ ;  $SD = .50$ ) dan organisaties die met minder dan tien medewerkers ( $M = 1.38$ ;  $SD = .74$ ) ( $F(3,28) = 4.22$ ;  $p < .05$ ).

**Tabel 6** Gemiddelden en standaarddeviaties voor de hoeveelheid aandacht voor corporate communicatiemiddelen

Communicatiemiddel	Zakelijke en persoonlijk dienstverlening	Industrie	Totaal
Persoonlijke gesprekken	3.90 (.72)	3.58 (.90)	3.78 (.79)
Kennissessies	2.95 (1.23)	2.58 (1.38)	2.81 (1.28)
Events	2.90 (.97)	2.58 (1.00)	2.78 (.97)
Beurzen	<b>1.80 (.95)</b>	<b>2.67 (1.07)</b>	2.13 (1.07)
Workshops	2.55 (1.36)	2.42 (1.24)	2.50 (1.30)
Presentaties, lezingen	2.70 (1.30)	2.58 (1.08)	2.66 (1.21)
Telefoon	3.35 (1.14)	3.83 (1.03)	3.53 (1.11)
Videoconferenties	1.45 (.76)	2.17 (1.11)	1.72 (.96)
TV-campagnes	1.10 (.31)	1.33 (.89)	1.19 (.59)
Webinar	1.40 (.94)	1.75 (1.06)	1.53 (.98)
Corporate video's	1.90 (1.21)	2.58 (1.24)	2.16 (1.25)
Radiocampagnes	1.17 (.51)	1.00 (.00)	1.10 (.40)
Instant messaging	1.85 (1.27)	1.67 (1.07)	1.78 (1.18)
Facebook	2.85 (1.53)	2.83 (1.56)	2.84 (1.53)
LinkedIn	3.25 (1.21)	2.92 (1.08)	3.13 (1.16)
Twitter	2.95 (1.50)	2.08 (1.31)	2.63 (1.48)
Yammer	1.25 (.72)	1.00 (.00)	1.16 (.57)
Google+	1.65 (.99)	1.75 (1.36)	1.69 (1.12)
Sharepoint	1.47 (1.02)	1.17 (.39)	1.35 (.84)
Direct e-mail	3.20 (1.24)	3.00 (1.35)	3.13 (1.26)
Interne e-mailnieuwsbrieven	2.50 (1.61)	2.08 (1.16)	2.34 (1.45)
Externe e-mailnieuwsbrieven	<b>3.10 (1.33)</b>	<b>1.83 (1.03)</b>	2.63 (1.36)
Corporate website	3.90 (1.12)	4.17 (.72)	4.00 (.98)
Actiesites, campagnesites	2.00 (1.41)	1.50 (1.00)	1.81 (1.28)
Intranet	2.05 (1.47)	2.09 (1.22)	2.06(1.36)
Artikelen/blogs op vakwebsites	2.60 (1.47)	2.00 (1.04)	2.38 (1.34)
Banners	1.80 (1.32)	1.67 (.78)	1.75 (1.14)
Infographics	2.00 (1.34)	1.33 (.89)	1.75 (1.22)
Gedigitaliseerd drukwerk (pdf's, slides)	2.55 (1.39)	3.33 (1.44)	2.84 (1.44)
Digitale advertenties	2.25 (1.37)	1.75 (1.14)	2.06 (1.29)
Advertenties in geprinte media	2.10 (1.21)	2.67 (1.23)	2.31 (1.23)
Corporate brochures, folders, flyers	2.65 (1.35)	3.42 (1.44)	2.94 (1.41)
Vakinhoudelijke artikelen in bladen	2.55 (1.28)	2.67 (1.30)	2.59 (1.27)
Personeelsblad	<b>1.20 (.52)</b>	<b>2.08 (1.24)</b>	1.53 (.95)
Posters	1.80 (1.24)	1.75 (1.06)	1.78 (1.16)
Billboards	1.10 (.45)	1.00 (.00)	1.06 (.36)
Vlaggen, banieren, spandoeken	1.95 (1.10)	2.58 (1.00)	2.19 (1.09)
Kantoor- en promotieartikelen	2.25 (1.07)	2.33 (1.30)	2.28 (1.14)
Autobelettering	1.55 (1.23)	2.42 (1.51)	1.88 (1.39)

Noot: significante verschillen vetgedrukt

### 6.2.5. Peilingen

Tabel 7 toont de antwoorden op de vragen over de wijze waarop organisaties hun klanttevredenheid, betrokkenheid van medewerkers en imago peilen. De analyse laat zien dat de eerste twee voornamelijk face to face gepeild worden. Organisaties die ervoor kiezen om

schriftelijk te peilen, gaan nagenoeg allemaal voor een digitale afname. Het imago in de omgeving wordt in mindere mate gepeild. Een groot deel van de organisaties geeft aan hier geen aandacht aan te besteden. Organisaties die dat wel doen, peilen met name face to face.

**Tabel 7** Frequenties per middel voor corporate communicatiepeilingen, uitgesplitst naar branche (N = 29)

	Face to Face	Digitaal	Op papier	Niet
<b>Klanttevredenheid</b>				
Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	14	2	1	1
Industrie	9	1	-	1
<b>Betrokkenheid medewerkers</b>				
Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	14	-	-	4
Industrie	5	3	-	3
<b>Imago</b>				
Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	4	2	1	11
Industrie	5	1	-	5

Om te kijken of de scores afhangen van de branche, markt en organisatiegrootte zijn chi-kwadraattoetsen uitgevoerd. Hieruit kwam naar voren dat de wijze waarop de betrokkenheid van medewerkers wordt gepeild significant verschilt per branche ( $\chi^2 (2) = 6.07; p < .05$ ).

### 6.2.6. Media Synchronicity Theory

Tabel 8 geeft de gemiddelde scores en standaarddeviaties weer van de stellingen over het belang van de verschillende MST-variabelen bij mediakeuze voor corporate communicatie. Allereerst kan gesteld worden dat er meer nadruk ligt op de onderlinge overeenstemming van informatie door organisatie en doelgroepen (convergence) dan op enkel de overdracht van die informatie (conveyance). Kijkend naar het belang van de afzonderlijke eigenschappen dan is te zien dat alle eigenschappen als redelijk belangrijk worden ervaren. Er kan dus niet gezegd worden dat een van de eigenschap meer van belang is dan een andere.

**Tabel 8** Belang van MST-variabelen bij mediakeuze voor corporate communicatie (gem. en standaarddeviaties)

MST-variabele	Zakelijke en persoonlijk dienstverlening	Industrie	Totaal
Conveyance	2.61 (1.14)	2.67 (.71)	2.63 (1.01)
Convergence	3.50 (.71)	3.44 (.88)	3.48 (.75)
Overdrachtssnelheid	3.76 (.75)	3.78 (.44)	3.77 (.65)
Parallellisme	2.72 (1.13)	3.22 (.97)	2.89 (1.08)
Symboolvariatie	3.89 (.90)	3.78 (.44)	3.85 (.77)
Aanpasbaarheid	3.78 (.88)	3.67 (.71)	3.74 (.81)
Herhaalbaarheid	<b>3.33 (.59)</b>	<b>3.78 (.44)</b>	3.48 (.58)

*Noot: significante verschillen vetgedrukt*

Om te kijken of de scores verschillen per branche, markt en organisatiegrootte zijn eenweg-variantieanalyses uitgevoerd. Alleen 'herhaalbaarheid' blijkt significant te verschillen tussen beide branches ( $F (1,23) = 5.63; p < .05$ ). Organisaties in de industrie vinden het belangrijker dat zij informatie kunnen hergebruiken voor latere acties dan organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening. Er waren geen verschillen voor markt en organisatiegrootte.

### 6.2.7. Redenen voor mediakeuze

Tabel 9 toont de scores op de stellingen over de achterliggende redenen en trends op het gebied van mediakeuze die naar voren zijn gekomen uit de literatuurstudie en het kwalitatieve onderzoek. De eerste zeven onderwerpen zijn redenen voor mediakeuze. Een hogere score komt net als bij de MST-variabelen overeen met een groter belang van het criterium. De overige vijf onderwerpen zijn trends. Een hoge score geeft aan dat de organisatie deze trend sterk herkent. Tabel 9 toont de gemiddelden en standaarddeviaties per branche.

**Tabel 9** Overige redenen voor mediakeuze en trends per branche (gemiddelden en standaarddeviaties)

	Zakelijke en persoonlijk dienstverlening	Industrie	Totaal
Achterlaten schriftelijke informatie na gesprek	<b>3.63 (.72)</b>	<b>4.20 (.42)</b>	3.85 (.67)
Alle informatie is online beschikbaar	3.81 (.54)	4.10 (1.10)	3.92 (.80)
Verzonden informatie eenvoudig kunnen aanpassen	3.75 (.68)	3.80 (.63)	3.77 (.65)
Keuze verwerkingsmoment	4.00 (.52)	4.10 (.57)	4.04 (.53)
Grote groepen van standaardberichten kunnen voorzien	2.73 (1.22)	2.50 (1.18)	2.64 (1.18)
Persoonlijk contact als basis voor langdurige relaties	4.50 (.63)	4.11 (.93)	4.36 (.76)
Doelgroepsegmentatie	4.00 (.73)	4.30 (.67)	4.12 (.71)
Selectiever lezende doelgroep	<b>4.13 (.62)</b>	<b>3.50 (.71)</b>	3.88 (.71)
Overload aan informatie over eigen merk	<b>2.44 (.96)</b>	<b>1.70 (.67)</b>	2.15 (.92)
Voldoende aandacht voor direct e-mailing	3.38 (.96)	3.10 (.99)	3.27 (.96)
Digitalisering is bedreiging voor persoonlijke contact	2.40 (1.12)	2.56 (1.24)	2.46 (1.14)
Intranet maakt personeelsblad overbodig	2.94 (1.06)	2.40 (.84)	2.73 (1.00)

*Noot: significante verschillen vetgedrukt*

Een eerste blik op de data laat zien dat de mogelijkheid tot persoonlijk contact in beide branches een belangrijke rol speelt in het mediakeuzeproces. In lijn daarmee is de mogelijkheid om grote groepen van standaardberichten te voorzien het minst belangrijk. De mogelijkheid tot doelgroepsegmentatie en de mogelijkheid voor de ontvanger om zelf een verwerkingsmoment te kiezen worden eveneens gezien als belangrijke drijfveren.

Om de scores tussen de branches, markten en organisatiegroottes te vergelijken zijn eenweg-variantieanalyses uitgevoerd. Er zijn drie hoofdeffecten voor branche. In de industrie hechten organisaties meer waarde aan het achterlaten van schriftelijke informatie dan in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening ( $F(1,24) = 5.22; p < .05$ ). Organisaties in de industrie zien minder dat de doelgroep selectiever gaat lezen ( $F(1,24) = 5.63; p < .05$ ) en vinden in mindere mate dat zij hun doelgroepen een overload aan informatie bezorgen ( $F(1,24) = 4.45; p < .05$ ) dan organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening.

### 6.2.8. Situatieschetsen

In Tabel 10 staan de criteria die per situatieschets de voornaamste rol spelen bij de inzet van communicatiemiddelen voor corporate communicatie. Tussen haakjes staat het aantal respondenten dat heeft aangegeven het criterium relevant te vinden in de betreffende situatie.

Deze data maken duidelijk dat wanneer organisaties hun relaties opnieuw moeten overtuigen van de onderscheidende kwaliteiten, dat de mogelijkheid tot face-to-face-contact

en de mogelijkheid om een vertrouwensrelatie op te bouwen, belangrijke criteria zijn voor de middelen die worden ingezet. Organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening vinden het daarnaast belangrijk dat interactie met de doelgroep mogelijk is en dat zij zeker weten dat de doelgroep het bericht ontvangt. Organisaties in de industrie vinden met name ook de mogelijkheid tot doelgroepsegmentatie van belang.

Wanneer organisaties hun naamsbekendheid willen vergroten via het delen van relevante content zijn het potentiële bereik van het middel en de mogelijkheid tot doelgroepsegmentatie belangrijke criteria. In de zakelijke en persoonlijke dienstverlening houdt men ook rekening met het niveau van de doelgroep en de mogelijkheid tot interactie. In de industrie is het vermogen om beeld en geluid toe te voegen een belangrijk aspect.

Bij het vergroten van de betrokkenheid van het personeel geven organisaties in beide branches aan dat face-to-face-contact en een vertrouwensrelatie cruciaal zijn. Zakelijk en persoonlijk dienstverleners pleiten daarnaast voor interactiemogelijkheid en voor de garantie dat het bericht aankomt. Organisaties in de industrie houden rekening met het kennisniveau van de doelgroep.

**Tabel 10** *Belangrijkste criteria in de drie corporate communicatiesituaties per branche (frequentie tussen haakjes)*

Situatie	Zakelijke en persoonlijke dienstverlening	Industrie
Het imago herstellen	Interactie met de doelgroep (9x)	Doelgroepsegmentatie (8x)
	Face-to-face-contact (6x)	Face-to-face-contact (6x)
	Opbouwen vertrouwensrelatie (6x)	Opbouwen vertrouwensrelatie (6x)
	Ontvangstgarantie (6x)	
De naamsbekendheid vergroten via relevante content	Kennisniveau doelgroep (7x)	Beeld en geluid toevoegen (6x)
	Interactie met de doelgroep (6x)	Potentiële bereik (6x)
	Doelgroepsegmentatie (6x)	Doelgroepsegmentatie (5x)
	Potentiële bereik (6x)	
De betrokkenheid van medewerkers vergroten	Interactie met de doelgroep (7x)	Face-to-face-contact (6x)
	Face-to-face-contact (6x)	Kennisniveau doelgroep (4x)
	Opbouwen vertrouwensrelatie (6x)	Opbouwen vertrouwensrelatie (4x)
	Ontvangstgarantie (6x)	

### 6.2.9. Branchepositie

Uit de analyse komt naar voren dat organisaties in beide branches proberen om continu vernieuwend te zijn in hun middeleninzet. Tabel 11 toont de gemiddelden scores op deze stellingen. Aan de hand van eenweg-variantieanalyses is gekeken of de scores verschillen wat betreft branche, markt en organisatiegrootte. Er bleek één hoofdeffect te zijn: zakelijke en persoonlijk dienstverleners geven aan andere organisaties in de branche als voorbeeld te zien dan organisaties in de industrie ( $F(1,19) = 5.37; p < .05$ ).

### 6.2.10. Communicatiescan

Ten slotte is gepeild hoe organisaties aankijken tegen het concept van de doe-het-zelf-communicatiescan van Cadform. Eenweg-variantieanalyses tonen aan dat de scores in Tabel 12 niet per branche verschillen. Uit de antwoorden komt naar voren dat 61,9% van de

organisaties benieuwd is naar de positie in de branche<sup>2</sup>. 23,8% geeft aan ook daadwerkelijk gebruik te zullen maken van de tool. 42,9% van de organisaties vindt dat er binnenshuis voldoende kennis aanwezig is om de positie in de branche te bepalen. 21,8% geeft aan bezwaar te hebben met het delen van de betreffende informatie.

**Tabel 11** Gemiddelden en standaarddeviaties voor de stellingen over de branchepositie van organisaties

	Zakelijke en persoonlijk dienstverlening (N = 13)	Industrie (N = 8)	Totaal
Binnen onze branche proberen wij continu vernieuwend te zijn in onze middeleninzet voor corporate communicatie.	3.54 (1.05)	3.63 (.92)	3.57 (.98)
Andere organisaties binnen onze branche spiegelen zich aan ons op het gebied van corporate communicatie.	2.46 (.78)	2.75 (.89)	2.57 (.81)
Wij hebben moeite om ons te onderscheiden binnen onze branche.	2.69 (1.18)	2.25 (1.16)	2.52 (1.17)
Wij zien andere organisaties in onze branche als voorbeeld.	<b>2.92 (.86)</b>	<b>2.00 (.93)</b>	2.57 (.98)

Noot: significante verschillen vetgedrukt

**Tabel 12** Behoeftte aan de quickscan en de bereidheid informatie te delen, uitgesplitst naar branche

	Zakelijke en persoonlijk dienstverlening (N = 13)	Industrie (N = 8)	Totaal
Behoeftte aan de scan	3.15 (1.14)	2.75 (.89)	3.00 (1.05)
Bereidheid tot delen van informatie	3.23 (.60)	3.08 (.64)	3.17 (.60)

### 6.3. Conclusie en discussie

Aan de hand van dit kwantitatieve onderzoek is verdere ondersteuning gezocht bij de literatuurstudie en bij de resultaten uit de diepte-interviews. Het doel was enerzijds om een antwoord te formuleren op de vraag welke mediakeuzes organisaties maken (hoofdvraag 1), wat de rol van de MST daarbij is (hoofdvraag 3) en hoe organisaties aankijken tegen hun positionering in de branche (hoofdvraag 4). Anderzijds was het doel om de in de andere onderdelen vergaarde antwoorden op hoofdvraag 2 te toetsen in de praktijk.

#### 6.3.1. Belangrijkste uitkomsten nader bekeken

De data laten zien dat de prioriteit in de zakelijke dienstverlening en industrie voornamelijk ligt bij het overdragen van kennis over de organisatie achter het merk. Het gaat dan om het geven van een gunstige inhoud aan de naam van de organisatie (De Jager, 2004). In de industrie wordt daar juist het minste aandacht aan besteed. Het genereren van naamsbekendheid is daarnaast ook een belangrijke doelstelling van de organisaties. Verder kan er op basis van de data nauwelijks onderscheid tussen de verschillende prioriteiten worden gemaakt.

Kijkend naar de middelen die organisaties inzetten voor corporate communicatie dan komt de corporate website op plaats één. 72,1% van de organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en liefs 83,3% in de industrie geeft aan de website veel of heel

<sup>2</sup> Organisaties die de stellingen beantwoordden met 'mee eens' of 'helemaal mee eens'.

veel in te zetten voor corporate communicatie. Daarnaast gaat veel aandacht uit naar persoonlijke gesprekken ( $M = 3.78$ ). Dat is sterk terug te zien in de stellingen over de MST-variabelen en de redenen voor mediakeuze. Organisaties leggen meer nadruk op onderlinge overeenstemming van de informatie (convergence) dan enkel op de overdracht van die informatie (conveyance). Face-to-face-communicatie is daarvoor het best geschikt (Dennis et al., 2008). De respondenten geven expliciet aan dat de mogelijkheid tot persoonlijk contact een belangrijke rol speelt in het mediakeuzeprocess. In lijn daarmee wordt de mogelijkheid om grote groepen van standaardberichten te voorzien als het minst belangrijke criterium ervaren. Bij de criteria die genoemd worden voor de situatieschetsen komt de mogelijkheid om een vertrouwensrelatie op te bouwen via face-to-face-contact eveneens sterk terug. Ten slotte blijkt dat de organisaties die meededen aan het onderzoek de klanttevredenheid en de betrokkenheid van medewerkers voornamelijk face to face peilen.

E-mail lijkt een belangrijkere rol te spelen in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening dan in de industrie. Hoewel alleen de score voor externe e-mailnieuwsbrieven significant verschilt, zijn ook de gemiddelde scores voor direct email en interne e-mailnieuwsbrieven hoger in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening. Respondenten geven dit in feite ook zelf aan: in de industrie is men in mindere mate van mening dat de doelgroepen een informatieoverload wordt bezorgd dan in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening. Waar organisaties in de interviews allemaal aangaven een sterke overload aan e-mail te zien, valt het wel op dat wanneer zij zichzelf op dit punt moeten beoordelen de gemiddelde score met 2.15 over beide branches relatief laag uitvalt. Twee belangrijke voordelen van e-mail zijn de mogelijkheid tot doelgroepsegmentatie en de vrijheid van de ontvanger om de informatie op een gewenst moment te verwerken. Beide worden met gemiddelde scores van respectievelijk 4.12 en 4.04 inderdaad als belangrijke criteria voor mediakeuze gezien. Doelgroepsegmentatie wordt bovendien in beide branches veelvuldig genoemd als waardevol criterium bij het vergroten van de naamsbekendheid via relevante content (situatieschets 2) en in de industrie bij het herstellen van het imago (situatieschets 1).

Hoewel uit de interviews naar voren kwam dat het gebruik van drukwerk sterk terugloopt, blijken folders, brochures en flyers toch nog redelijk ingezet te worden. In de industrie geeft 58,3% van de organisaties aan veel of heel veel gebruik te maken van deze middelen. In de zakelijke en persoonlijke dienstverlening is dat met 27,8% wel een stuk minder, maar nog altijd ruim meer dan de percentages die de organisaties in de interviews noemden. In beide branches komt naar voren dat er behoefte is om na een persoonlijk gesprek schriftelijke informatie achter te laten. In de industrie is deze behoefte nog groter dan in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening.

Organisaties zien digitalisering over het algemeen niet als bedreiging voor het persoonlijke contact. Ook kan niet gezegd worden dat intranet het personeelsblad overbodig maakt. Het is voor de hand liggend dat er meer aandacht aan personeelsbladen en intranet wordt besteed in organisaties met meer dan tweehonderdvijftig werknemers dan in kleinere organisaties. Bij die tweede groep is het eenvoudiger om iedereen persoonlijk te bereiken.

In de survey is gepeild wat de rol is van de MST-variabelen in het mediakeuzeprocess voor corporate communicatie. Hoewel het duidelijk is dat er meer nadruk ligt op convergence dan op conveyance, kan er niet geconcludeerd worden dat de ene mediafunctionaliteit meer van belang is dan een andere. Daarnaast blijkt alleen 'herhaalbaarheid' significant te verschillen tussen de branches: organisaties in de industrie vinden het belangrijker dat zij

informatie kunnen hergebruiken voor latere acties dan organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening. Dit vormt wellicht de verklaring voor het grotere belang van drukwerk in de industrie. Media met een lage mate van synchroniciteit sluiten immers beter aan bij de wens om informatie te hergebruiken (Dennis et al., 2008).

De relatief hoge scores voor de achterliggende redenen en trends zijn een bevestiging van de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek. Pieterse (2009) stelde dat naast communicatieve doelen en mediafunctionaliteiten ook andere factoren, zoals de persoonlijke eigenschappen van de doelgroep een rol spelen in het mediakeuzeproces. Zo komt het kennisniveau van de doelgroep in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening naar voren als een belangrijk criterium bij het genereren van naamsbekendheid via relevante content. In de industrie is het kennisniveau voornamelijk een criterium bij het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers. Twee trends op doelgroepniveau die uit de interviews naar voren kwamen, zijn het feit dat men steeds selectiever leest en het feit dat men steeds meer visueel is ingesteld. Die eerste trend wordt in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening significant sterker herkend dan in de industrie. Bij het vergroten van de naamsbekendheid wordt juist in de industrie vaker aangegeven dat het belangrijk is om beeld en geluid toe te kunnen voegen.

Met de survey werd ook getracht te achterhalen of organisaties hun mediakeuze baseren op ratio of meer op gevoel. Op basis van de vier stellingen die dit beoogden te meten, kan echter geen conclusie worden getrokken. Organisaties willen voortdurend vernieuwend zijn, wat wijst op een rationele keuze, maar de overige stellingen blijven erg in het midden tussen beide keuzeprocessen. Wellicht moet daarom geconcludeerd worden dat mediakeuze een combinatie is van zowel rationele overwegingen als intersubjectieve motieven.

Ten slotte is gekeken naar de behoefte aan de quickscan. Uit de interviews kwam naar voren dat grotere organisaties er niet de waarde van inzien, maar dat dat bij de kleinere organisaties wel het geval was. Uit de analyse van de data komt allereerst naar voren dat er geen verschil bestaat op basis van de organisatiegrootte. Bovendien zijn er geen verschillen tussen de branches. De behoefte aan de scan ligt in het midden, waardoor er geen duidelijke conclusie kan worden getrokken. Hoewel 61,9% van de organisaties benieuwd is naar de positie in de branche, geeft slechts 23,8% aan eventueel gebruik te willen maken van de tool. Het merendeel zegt, evenals in de interviews, niet per se problemen te hebben met het delen van de informatie.

### **6.3.2. Kanttekeningen**

Ook bij dit deel van het onderzoek kunnen enkele kanttekeningen worden geplaatst. Allereerst was het aantal respondenten met 33 aan de lage kant. De externe validiteit is in het geding, omdat op basis van deze beperkte groep minder goed gegeneraliseerd kan worden naar de volledige branches. De respons was aan de lage kant. Dit komt ten eerste omdat het lastig was respondenten uit de doelgroep (communicatieverantwoordelijken) te werven. Wellicht was het beter geweest om een beloning uit te loven onder de deelnemers. Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen is er echter bewust gekozen om geen optie tot het invullen van een e-mailadres in de survey op te nemen. Ten tweede haakten veel respondenten vroegtijdig af. Misschien komt dit doordat de vragenlijst te lang was. Uit een pretest kwam echter naar voren dat het invullen ongeveer vijftien minuten duurde. Dat leek mij een redelijke lengte. Bij vragenlijsten die niet volledig waren, is als criterium aangehouden dat de

vragenlijst in ieder geval ingevuld moest zijn tot en met het derde onderdeel, de inzet van de verschillende middelen. Het zou immers zonde zijn voor het uiteindelijke advies over de scan om deze data verloren te laten gaan.

Hoewel er geen invloed uitgeoefend kon worden op de verdeling over de branches, bleek deze redelijk gelijk te zijn. De verdeling over de markten waar de organisaties zich op richten was minder goed. Er waren slechts drie organisaties die zich uitsluitend op de B2C-markt richten, wat een valide vergelijking tussen de markten nagenoeg onmogelijk maakt. Bovendien waren de gevonden interactie-effecten door deze scheve verdeling nauwelijks interpreteerbaar. Er is daarom besloten deze in de rapportage buiten beschouwing te laten.

Een andere beperking die mede uit de lengte van de vragenlijst voortkomt, is mono-operationalisatie. Onder andere de MST-variabelen zijn slechts met één stelling bevestigd. Voor de interne validiteit zou het beter zijn geweest om meerdere stellingen per variabele te gebruiken, maar dan zou de vragenlijst veel te lang zijn geworden. Ik heb er wel naar gestreefd om de MST-variabelen die in de interviews als meest belangrijk werden bestempeld ook in de situatieschetsen mee te nemen. Op die manier kwamen criteria als herhaalbaarheid, symboolvariatie en conveyance/convergence toch meerdere malen aan de orde.

Een beperking van de constructvaliditeit, die ook al in het kwalitatieve onderzoek speelde, komt voort uit het hoge abstractiegehalte van het onderzoeksonderwerp. Het was waarschijnlijk lastig voor respondenten om een concrete voorstelling te maken bij een deel van de stellingen. Bovendien is corporate communicatie wellicht een onbekende term voor de respondenten. Hoewel ik in de introductie expliciet heb toegelicht wat er onder corporate communicatie verstaan wordt, kan ik mij niet aan de indruk onttrekken dat respondenten de vragenlijst met een te brede focus hebben ingevuld. Een voorbeeld is dat uit de interviews blijkt dat telefoon nauwelijks wordt ingezet voor corporate communicatie, maar in de survey de op één na hoogste score voor aandacht krijgt. Een ander opvallend verschil was dat organisaties de peilingen van klanttevredenheid en betrokkenheid van medewerkers vooral face to face houden. Na de interviews had ik een hogere score voor e-mail (digitaal) verwacht.

Een ander probleem met de operationalisatie is dat de stelling die gebruikt is om het belang van overdrachtssnelheid te toetsen wellicht niet helemaal de lading dekt. De stelling luidde: *'De doelgroep moet onze berichten snel na verzending kunnen verwerken'*. Het gaat om de tijd die het kost om een boodschap te versturen, maar het moment van verwerken zegt niet per se iets over de snelheid van de overdracht. Wel is het aannemelijk dat wanneer er naar snelle verwerking wordt gestreefd er gekozen wordt voor een medium met een hoge overdrachtssnelheid. De hoge mate van abstractie heeft ook mij als onderzoeker beperkt in het formuleren van goede stellingen.



## 7. Algemene conclusie en aanbevelingen

---

Het communicatieveld verandert: de focus en prioriteiten die organisaties aan communicatie verbinden, zijn voortdurend in ontwikkeling. Dit riep bij Cadform de vraag op wat dit betekent voor de inzet van communicatiemiddelen door organisaties in verschillende branches. Welke trends zijn er zichtbaar en wat zijn daarvoor de achterliggende drijfveren? In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt en worden aanbevelingen gegeven die Cadform in overweging kan nemen bij de inrichting van de doe-het-zelf-communicatiescan.

### 7.1. Conclusie

Hieronder worden de antwoorden op de hoofd- en deelvragen nog eens kort en bondig uiteengezet op basis van de uitkomsten van de drie deelonderzoeken.

#### *1. Welke keuzes maken organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en industrie ten aanzien van hun inzet van communicatiemiddelen voor corporate communicatie?*

Het meest ingezette middel voor corporate communicatie is de website. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen twee soorten websites met verschillende doelen. Enerzijds websites met veel informatie die het uitgangspunt vormen waar alle andere communicatie naartoe moet leiden. Anderzijds zijn er websites met weinig informatie die het opnemen van persoonlijk contact stimuleren.

Ook face-to-face-communicatie speelt een cruciale rol. Naast mondelinge gesprekken worden events en kennissessies rondom bepaalde thema's georganiseerd. Organisaties in de industrie bezoeken meer dan zakelijk en persoonlijk dienstverleners vakbeurzen. Organisaties zeggen ook veel gebruik te maken van telefoon. Dit is dan voornamelijk voor salesdoeleinden. Uit de interviews komt naar voren dat er toenemende aandacht is voor video's en webinars.

E-mail lijkt meer te worden ingezet in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening dan in de industrie. De focus ligt daarbij meer op direct e-mail en externe nieuwsbrieven dan op interne nieuwsbrieven. LinkedIn is het sociale medium dat het meeste wordt ingezet in beide branches. In de industrie komt Facebook op plaats twee en Twitter op plek drie. In de zakelijke en persoonlijke dienstverlening zijn die laatste twee omgedraaid. Digitale middelen zoals banners, infographics en factsheets winnen aan populariteit, maar zijn relatief duur en worden daarom nog beperkt ingezet.

Verder komt uit de interviews naar voren dat drukwerk in de vorm van folders, flyers en brochures sterk terugloopt. Uit de survey blijkt echter dat het gebruik over het algemeen toch hoger ligt, met name in de industrie. De inzet van artikelen in vakbladen ligt nog net boven de inzet van artikelen en blogs op vaksites. Daarnaast komt naar voren dat in de industrie meer aandacht uitgaat naar personeelsbladen dan in de persoonlijke en zakelijke dienstverlening. Kantoor- en promotieartikelen worden evenals vlaggen en banieren in beperkte, maar stabiele mate ingezet. Exacte cijfers over de aandacht die organisaties aan de verschillende middelen besteden is te vinden in Tabel 6. Peilingen van de klanttevredenheid en de betrokkenheid van medewerkers blijken voornamelijk face to face plaats te vinden. Wanneer het schriftelijk gebeurt, geniet e-mail in de meeste gevallen de voorkeur boven papier.

## 2. Wat zijn de belangrijkste drijfveren achter de mediakeuze van organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en industrie voor corporate communicatie?

### REDENEN VOOR MEDIAKEUZE

Het mediakeuzeproces kan grofweg op twee manieren plaatsvinden. Er kan een zorgvuldige afweging worden gemaakt op basis waarvan het meeste geschikte medium voor het betreffende doel wordt gekozen. De keuze kan ook voortkomen uit de sociale situatie waarin de organisatie fungeert: het netwerk en de patronen die daarbinnen bestaan. In ieder geval spelen de volgende factoren een rol binnen het mediakeuzeproces:

- De communicatieve doelen van de organisaties.
- De eigenschappen van het medium.
- De situationele en emotionele context.
- De persoonlijke eigenschappen van de doelgroep.

### COMMUNICATIEVE DOELEN

Omdat het uitvoeren van de corporate communicatie een brede taak is, was de verwachting dat organisaties daarbinnen verschillende prioriteiten stellen. De data laten zien dat de prioriteit in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening voornamelijk ligt bij het overdragen van kennis over de organisatie achter het merk. In de industriebranche wordt daar juist het minste aandacht aan besteed. In beide branches is het genereren van naamsbekendheid een belangrijk doel. Een subdoel hierbij is het vergroten van de online zichtbaarheid van de organisatie. Verder kan er op basis van de data weinig onderscheid worden gemaakt tussen de prioritering voor attitude, emotie en gedragsintentie. Wel komt meermaals naar voren dat organisaties het opbouwen van een vertrouwd gevoel enorm belangrijk vinden.

### PERSOONLIJKE EIGENSCHAPPEN VAN DE DOELGROEP

Uit het onderzoek komen een aantal persoonlijke eigenschappen naar voren die van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de mediakeuze. Het gaat om:

- De markt waar de organisatie zich op richt: zakelijk of consument.
- De grootte van de organisatie.
- Het kennisniveau van de doelgroep.
- De routinematigheid van de relatie.

### EIGENSCHAPPEN VAN HET MEDIUM

Elk medium beschikt over eigenschappen die het in meer of mindere mate geschikt maakt voor de overdracht van en de overeenstemming over een bepaalde boodschap. Naast de MST-variabelen zijn de voornaamste redenen om wel of niet voor een medium te kiezen:

- De mogelijkheid tot face-to-face-contact.
- De mogelijkheid tot interactie met de doelgroep.
- De mogelijkheid tot snel en eenvoudig actualiseren van informatie.
- De mogelijkheid tot het verzamelen en analyseren van statistieken.
- De mogelijkheid tot het opbouwen van een vertrouwensrelatie.
- De mogelijkheid tot het visueel weergeven van informatie.
- De mogelijkheid tot doelgroepsegmentatie.
- De mogelijkheid om zelf het verwerkingsmoment te kiezen.
- De mogelijkheid om informatie op te slaan en te bewaren.
- De online vindbaarheid van informatie.

- Het potentiële bereik van het medium.
- De garantie dat een boodschap aankomt bij de ontvanger.
- De complexiteit van de boodschap.
- De kosten van het middel.

#### TRENDS

Binnen het vakgebied corporate communicatie zijn verschillende trends te ontdekken die van invloed zijn op de keuze voor communicatiemiddelen. Uit het onderzoek komen de volgende trends naar voren die op allerlei manieren weer met elkaar samenhangen:

- Een transitie van offline naar online corporate communicatie.
- Meer oog voor de relatie via gepersonaliseerde communicatie.
- Meer initiatief bij de klant door verregaande mogelijkheden tot dialoog en interactie.
- Aandacht voor een uiting is door de informatieovervloed niet langer vanzelfsprekend.
- Behoeftte aan onderscheidend vermogen door selectievere omgang met informatie.
- Combineren van tekst met beeld vanwege meer visueel ingestelde doelgroepen.
- Via *analytics* steeds vaker toespitsen op individuele wensen van de doelgroep.
- Een groeiende behoefte aan overzichtelijke websites zonder grote lappen tekst.

### *3. Welke rol speelt mediasynchroniciteit bij mediakeuze voor corporate communicatie in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en industrie?*

Net als elke communicatietask moet het uitvoeren van de corporate communicatie niet als één geheel worden opgevat, maar als een combinatie van twee processen: de overdracht van informatie die tot een interpretatie bij de doelgroep leidt en de overeenstemming over die interpretatie door de organisatie en doelgroep. Uit het onderzoek blijkt dat organisaties met name nadruk leggen op dat tweede proces. Zij willen stakeholders actief betrekken bij het uitzetten van de koers van de organisatie. Deze constatering sluit aan bij de inzet van gepersonaliseerde communicatiemiddelen met mogelijkheden tot interactie en dialoog.

Media zijn op grond van hun intrinsieke eigenschappen meer of minder geschikt voor overdracht of voor overeenstemming. Media met een hoge overdrachtssnelheid en een grote symboolvariatie bevorderen de synchroniciteit van het medium en zouden zodoende als belangrijkste eigenschappen naar voren moeten komen. Dat blijkt inderdaad het geval te zijn. Parallellisme is een eigenschap die aansluit bij het ondersteunen van massacommunicatie en het is daarom niet verrassend dat deze eigenschap als het minst belangrijk wordt gezien voor corporate communicatie. Hoewel het belang van de MST-variabelen in de praktijk dus lijkt aan te sluiten bij de theoretische veronderstellingen zijn de verschillen tussen de scores te klein om een eenduidige conclusie te kunnen trekken.

### *4. Hoe kijken organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en industrie aan tegen hun positionering in de branche?*

Het is aannemelijk dat corporate communicatie op ratio gebaseerd wordt, maar de data bieden geen duidelijke ondersteuning voor deze aanname. Het meest waarschijnlijk lijkt het dat mediakeuze een combinatie is van zowel rationele overwegingen als intersubjectieve motieven. De behoefte aan de quickscan zoals Cadform voor ogen heeft, is in beperkte mate aanwezig. Grotere organisaties lijken er geen waarde in te zien en de focus van de scan kan

dus het beste gezocht worden bij het kleinere MKB. Een groot deel van de organisaties geeft wel aan benieuwd te zijn naar de positie binnen hun branche. Het delen van de benodigde informatie lijkt geen probleem te zijn, mits de data verder niet met naam en toenaam gebruikt worden. Wat verder opvalt is dat organisaties in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening wat minder zeker lijken te zijn over hun onderscheidende positie in de branche. Hoewel de dus verschillen niet significant zijn, duiden de gemiddelden er met enige voorzichtigheid op dat men in de industrie meer overtuigd is van de gemaakte mediakeuzes en minder behoefte heeft aan de scan.

## 7.2. Aanbevelingen

Dit rapport besluit met enkele aanbevelingen voor Cadform over de inrichting van de doe-het-zelf-communicatiescan.

### OP TE NEMEN MEDIACATEGORIEËN

Niet alle categorieën communicatiemiddelen die in dit onderzoek zijn onderscheiden, zijn relevant voor Cadform. De organisatie is voornamelijk gericht op het opmaken van online en offline huisstijlmiddelen, het maken van templates en het uitrollen van e-mailcampagnes. Het ligt voor de hand om in de scan aan te sluiten bij de mogelijkheden die in de organisatie aanwezig zijn. Van de categorieën die in de topiclijst van de interviews zijn onderscheiden, is het raadzaam om de volgende mee te nemen in de scan:

- Face to Face
- Web
- E-mail
- Digitale communicatie
- Drukwerk
- Reclamemateriaal

‘Face to face’ is relevant omdat er ondersteunde middelen, zoals slides, promotiemateriaal en voorlichtingsmateriaal opge maakt en geproduceerd kunnen worden. Bij reclamemateriaal moet de focus op radio en televisie weggelaten worden, maar kan er wel gedacht worden aan middelen als posters, vlaggen, rolbanieren, etc. ‘Telefoon en video’ kan buiten beschouwing worden gelaten. De overige categorieën zijn relevant omdat ze direct aansluiten bij de werkzaamheden van Cadform. Het opnemen van een categorie ‘social media’ zou nog het overwegen waard kunnen zijn, indien Cadform in de toekomst van plan is om strategisch advies te gaan geven over het inzetten van sociale media.

### UITWERKEN BRANCHEVERSCHILLEN

Na het doornemen van het klantenbestand van Cadform bleek dat ‘zakelijke en persoonlijke dienstverlening’ en ‘industrie’ de voornaamste branches zijn waar de organisatie zich nu en in de toekomst op wil richten. Het valt daarom aan te raden om in de quickscan voorlopig alleen onderscheid te maken tussen deze branches. Over het algemeen blijkt uit dit onderzoek dat beide branches niet heel wezenlijk verschillen. Of dit een gevolg is van de kleine steekproef of dat er werkelijk weinig verschillen zijn, is lastig te zeggen. De verschillen die wel naar voren zijn gekomen en waar in de ontwikkeling van de quickscan rekening mee moet worden gehouden zijn weergegeven in Tabel 13. Hierbij moet gedacht worden aan verschillen in de prioritering

binnen corporate communicatie, in de middelen die ingezet worden en in de voornaamste drijfveren achter die keuzes.

**Tabel 13** Voornaamste verschillen tussen de zakelijke en persoonlijke dienstverlening en industrie

	Zakelijke en persoonlijk dienstverlening	Industrie
Prioritering	Organisaties zijn voornamelijk gericht op het vergroten van de kennis over de core business van de organisatie. Het genereren van naamsbekendheid komt op de tweede plaats.	Minder duidelijke prioritering. Wel is helder dat er minder aandacht is voor het vergroten van kennis. Er is meer aandacht voor naamsbekendheid, attitudevorming, emoties en intenties.
Middelen	Er is veel aandacht voor e-mail, met name voor externe communicatie en redelijk veel aandacht voor het delen inhoudelijke kennis via vakwebsites. Ook is er wat meer aandacht voor Twitter en LinkedIn.	Meer dan in de andere branche gaat er aandacht uit naar drukwerk, zoals flyers en brochures voor extern gebruik en een personeelsblad voor intern gebruik. Daarnaast is er meer aandacht voor vakbeurzen.
Redenen	Er is meer behoefte aan interactie met de doelgroep. Men ziet in sterkere mate een selectief lezende doelgroep en een overload van informatie over het eigen merk dan in de industrie.	Er bestaat een grotere behoefte aan het achterlaten van schriftelijke informatie bij klanten. Daarnaast is er wat minder nadruk op interactie.

#### MEERDERE VERGELIJKINGSMOGELIJKHEDEN

Hoewel het niet met de kwantitatieve data ondersteund kan worden, komt uit de interviews naar voren dat er verschillen zijn in de manier waarop de zakelijke markt en de consumentenmarkt het best bereikt kunnen worden. Het is daarom raadzaam in de scan ook een mogelijkheid in te bouwen om te vergelijken op basis van de voornaamste doelgroep van de organisatie. Hiervoor zal dan wel aanvullende informatie nodig zijn. Het uitblijven van verschillen in de data komt voort uit het feit dat de groep organisaties die zich puur op consumenten richt slechts uit drie respondenten bestond.

Een van de respondenten gaf expliciet aan het interessanter te vinden om de organisatie te vergelijken met organisaties van dezelfde grootte dan met de branche, omdat de kennis over de branche grotendeels wel aanwezig is. Ook is het raadzaam om rekening te houden met het budget van organisaties voor communicatie. Uit de interviews kwam naar voren dat relatief duurdere middelen, zoals digitale advertenties, infographics, corporate video's en radio- en televisiereclame wel interessant zijn, maar dat de effectiviteit ervan niet opweegt tegen de hoge kosten.

## Referenties

---

- Argenti, P. A. (2006).** How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20 (3), 357-370.
- Bartels, J., Pruyn, A., Jong, M. de, & Joustra, I. (2007).** Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (2), 173-190.
- Birkigt, K. & Stadler, M. M. (1986).** Corporate identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen. *Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech*
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006).** Identity, intended image, constructed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 99-106.
- Carlson, J. R., & Zmud, R. W. (1994).** Channel expansion theory: A dynamic view of media and information richness perceptions. In: *Academy of Management Best Papers Proceedings 1994*, 280-284.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986).** Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32 (5), 554-571.
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008).** Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS quarterly*, 32 (3), 575-600.
- Dennis, A. R. & Kinney, S. T. (1998).** Testing media richness theory in the new media: The effects of cues, feedback, and task equivocality. *Information systems research*, 9 (3), 256-274.
- Dennis, A. R. & Valacich, J. S. (1999).** Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. In: *Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. (pp. 10-pp).
- Dennis, A. R., Valacich, J. S., Speier, C., & Morris, M. G. (1998).** Beyond media richness: An empirical test of media synchronicity theory. In: *System Sciences, 1998, Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences*. (Vol. 1, pp. 48-57). IEEE.
- Fulk, J., Schmitz, J., & Steinfield, C. W. (1990).** A social influence model of technology use. In J. Fulk & C. W. Steinfield (Eds.), *Organizations and communication technology*. Newbury Park / London / New Delhi: Sage Publications.
- George, J. F., Carlson, J. R., & Valacich, J. S. (2013).** Media selection as a strategic component of communication. *MIS Q*, 37(4), 1233-1251.
- Gu, R., Higa, K., & Moodie, D. R. (2011).** A study on communication media selection: comparing the effectiveness of the media richness, social influence, and media fitness. *Journal of Service Science and Management*, 4 (03), 291.
- Hartmann, T. (2009).** A brief introduction to media choice. *Media choice. A theoretical and empirical overview*. New York: Routledge
- Herring, S. (1999).** Interactional coherence in CMC. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 4 (4), 1-13.
- Jager, J. de (2004).** Corporate communicatie belangrijk voor de hele organisatie. *Management & Communicatie*, 33-47.

- Janssen, D., Loo, M. van der, Hurk, J. van den, Jansen, F. (2012).** *Zakelijke communicatie voor professionals*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Jong, M. de & Schellens, P.J. (1995).** *Met het oog op de lezer. Pretestmethoden voor schriftelijk voorlichtingsmateriaal*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Karreman, J., & Enschoot, R. V. van (2013).** *Tekstanalyse. Methoden en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.
- Lam 't, P. (2006).** *Werkboek communicatieadvies*. Bussum: Coutinho.
- Mael, F. & Ashfort, B.E. (1992).** Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model over organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Michels, W. J. (2014).** *Essentie van communicatie*. Tweede druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Ouden, H. den & Alpen, L. van (ingediend).** *Organisaties op Facebook: experimenteel onderzoek naar de effecten van commentaren op de Facebookpagina van een organisatie en de reactie van de organisatie zelf hierop, op het imago en de mate waarin de doelstellingen van de organisatie onderschreven worden*. Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Pieterse, W. J. (2009).** *Channel choice: citizens' channel behavior and public service channel strategy*. University of Twente.
- Riel, C.B.M. van (2010).** *Identiteit en imago*. 4<sup>e</sup> geheel herziene druk. Den Haag: BIM Media BV.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976).** *The social psychology of telecommunications*. London: John Wiley.
- Spence, R. (2012).** *A Strategic Media selection Framework for Destination Marketers within the Digital Landscape*. Doctoraalscriptie, University of Central Lancashire.