

Scriptie

“Zij die weten, spreken niet; zij die spreken, weten niet”

Een onderzoek naar een nieuw te ontwikkelen communicatiestrategie voor X



Voorwoord

Voor u ligt een scriptie welke het resultaat is van een onderzoek naar een nieuwe communicatiestrategie voor X. De afstudeerperiode besloeg 4,5 maand en liep van 1 februari tot en met 26 mei 2014. Met deze scriptie, ook wel het eindproduct genoemd, zal ik de opleiding Communicatie aan de Hogeschool van Leiden afronden.

Einstein zei: *“Het opstellen van een nieuwe theorie is niet hetzelfde als het slopen van een oude schuur om op die plaats een wolkenkrabber te bouwen. Het lijkt veel meer op het beklimmen van een berg, waarbij we nieuwe en weidse gezichten aanschouwen en waarbij we onverwachte verbindingen ontdekken tussen ons uitgangspunt en zijn rijke omgeving”*. En hij had gelijk. De bergen die beklommen moesten worden waren hoog, zo hoog had ik ze nog nooit gezien. De kennis die ik onderweg opdeed was fenomenaal, intenser had ik kennis nog nooit ervaren. De verbindingen die ik gaandeweg legde waren buitengewoon, markanter had ik ze nog niet gemaakt. Ja, Einstein had gelijk.

Tijdens mijn zoektocht ben ik eindeloos ondersteund door één persoon in het bijzonder, X X, directeur van X. Ik wil hem vanaf deze plaats bedanken voor zijn bijzondere adhesie, welke regelmatig met open armen is ontvangen. De planning die hij maakte voor mijn scriptie heeft mij geholpen bij het krijgen van verschillende inzichten. Mijn dank hiervoor is groot.

Ook vanuit de Hogeschool Leiden ben ik deugdelijk ondersteund. Mijn begeleider X wil ik bedanken voor de openheid waarmee hij dit project heeft begeleid. De keren dat ik hem opbelde met zowel ingewikkelde als simpele vragen over mijn scriptie, zijn altijd even goed ontvangen en beantwoord.

Als laatste gaat mijn dank uit naar alle respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Zonder deze enthousiaste en oprechte respondenten had ik mijn onderzoek niet kunnen afronden.



XX

Leiden, 26 mei 2014

Management summary

This research paper has been conducted for X. It presents a new communication strategy for the fund in order to improve its information and increase its effect towards the target audience.

Since the First Rutte cabinet (2010) the Dutch cultural sector has been increasingly under pressure from government budget cuts. As the government is withdrawing itself as a financier, the cultural sector should broaden its own market and look for other potential financiers. X helps the cultural sector with this challenge, by stimulating other sectors to work with, and subsequently invest in, the cultural sector. In order to reach these other sectors, X mainly uses the personal contacts of the director, but fails to make use of other communication methods. X would like to make use of more focused and effective communication methods in order to reach their target audience. Therefore, the following research question was formulated:

"How and through what media and message, X will be able to inform the target group 'other sectors in Leiden' and encourage them to consider a cooperation with the Leiden cultural sector?"

In order to answer this research question, this paper uses the central theory of Shannon & Weaver (1984). The model of Shannon & Weaver explains the process of transmitting and receiving a message, and identifies six elements that are important in tracking this message. These six elements are: transmitter, noise, message, medium, receiver, and feedback. This particular theory is used for this research paper because X lacks a basic communication strategy for communication focused on its target audience.

The three hypotheses have a direct relationship with the central theory, since they are based on one or more of the elements of the Shannon & Weaver model: message, channel, medium and feedback.

- *"If the transmitter uses the communication methods 'personal contact, social media, newsletter, website, press releases and free publicity', the target audience is not reached."*
- *"If the transmitter informs the target audience about the general objectives of X, the organization will receive positive feedback from its target audience."*
- *"If the transmitter encodes its messages using triggers, the receiver will always unpack the message."*

The research was conducted by doing desk research and semi-structured interviews with the target audience 'other sectors in Leiden' and the director of X. There are interviewed 15 respondents in total

This paper concludes that the current message of X towards its target audience, "X is a starting point for organizations that want to collaborate with the Leiden cultural sector", must be conveyed more effectively in the future. X should expand its current communication methods with new platforms such as video and business gatherings. The messages should be provided with an introduction and finally, all messages should have encoded triggers, which would allow the target audience to interact and provide feedback to X.

The entire conclusion can be found in the chapter 'conclusion'. The paper provides fourteen different recommendations, some of which are used in the new communication strategy for X.

Inhoudsopgave

Voorwoord	0
Management summary	2
Tabellen, figuren en grafieken.....	4
Inleiding	5
Leeswijzer	5
1.Situatieschets	6
1.1 Interne analyse	6
1.2 Externe analyse	9
2.Probleemformulering.....	10
2.1 Aanleiding.....	10
2.2 Probleemstelling.....	10
2.3 Doelstelling.....	11
2.4 Doelgroep	11
2.5 Onderzoeksvragen.....	11
2.6 Begrippenlijst.....	11
2.7 Onderzoeksgrenzen.....	12
3. Theoretisch kader	13
3.1 Theorie	13
3.2 Centrale theorie	16
3.3 Conceptueel model	17
3.5 Conclusie	17
3.6 Hypothesen	18
4.Methodologie.....	19
4.1 Deskresearch	19
4.2 Kwalitatief onderzoek.....	19
4.2 Rapportage en analyse	21
5. Resultaten.....	22
5.1 Doelgroep	22
5.2 Communicatieplan	22
5.3 Zender.....	22
5.4 Ruis	22
5.5 Boodschap	22
5.6 Medium	22

5.7 Ontvanger.....	22
5.8 Feedback.....	22
6. Conclusie	23
6.1 Algemene conclusie.....	23
6.2 Beantwoording onderzoeksvragen	23
7. Aanbeveling & Implementatie.....	25
7.1 Aanbeveling	25
7.2 Implementatie	25
Literatuurlijst	26

Tabellen, figuren en grafieken

Voorpagina

Figuur 1: Ontdek Signatures, Cultuurweken Leiden (Leiden Marketing, 2013)

Hoofdstuk 1

Figuur 2: Financiering X

Figuur 3: Communicatiekruispunt (Van Ruler, 1998)

Hoofdstuk 2

Figuur 4: Onderzoeksvragen

Hoofdstuk 3

Figuur 5: Schematic diagram of a general communication system (Shannon,1948)

Figuur 6: The Osgood & Schramm circulair model (Schramm, 1955)

Figuur 7: Shannon-Weaver model with Wiener's feedback (Mooz, Forsberg & Cotterman, 2003).

Hoofdstuk 4

Figuur 8: Respondentschema

Hoofdstuk 5

Figuur 9 : Waardenschema

Figuur 10: Sectorverdeling

Hoofdstuk 7

Figuur 11: Kosten communicatiemedewerker

Figuur 12: Kosten corporate story

Inleiding

De overheid trekt zich steeds meer terug als belangrijkste financier van cultuur. Dankzij deze ontwikkeling moet de cultuursector andere potentiële financiers zoeken. X ondersteunt de Leidse cultuursector hierbij.

X is een publiek-privaat cultureel investeringsfonds, opgericht om de Leidse cultuursector structureel te versterken en minder afhankelijk te maken van traditionele overheidssubsidie. Dat doet het fonds op 2 manieren: allereerst door binnen de Leidse cultuursector te investeren in ondernemerschap en samenwerking. Daarnaast door ondersteuning te bieden bij het arrangeren van zoveel mogelijk opdrachtgevers vanuit de overige sectoren in de stad, denk hierbij aan opdrachten vanuit het bedrijfsleven, de wetenschap, de bio-science, het onderwijs, de sport, het vastgoed, de bouwnijverheid, de zorg en de ondernemers in de binnenstad. Deze ondersteuning moet ervoor zorgen dat de Leidse cultuursector meer 'financiers' heeft naast de overheid. Soms levert dat 'eigen inkomsten' op voor het fonds (direct) en soms functioneert X als aanjager en vliegwiel voor financiering voor anderen (indirect).

Een goed voorbeeld van een succesvol project en samenwerking tussen de Leidse cultuursector en overige sectoren in de stad, is het project met bouwbedrijf Heijmans. Heijmans start per april 2014 met de bouw van een appartementencomplex op Het Plein van Leiden (het voormalige Kooiplein) in Leiden-Noord. Het complex is bestemd voor jonge tweeverdieners, een volledig nieuwe doelgroep in de wijk. Om deze groep naar de wijk te trekken wordt er een voor deze doelgroep aantrekkelijk cultureel programma ontworpen. X maakt dit programma in samenwerking met onder andere kunstenaars, bestaande festivals en theatermakers. Heijmans bekostigt de helft van dit programma door middel van een investering in het fonds. Op deze manier wordt de groep overige sectoren in de stad samengebracht met de Leidse cultuursector.

Voor het verwezenlijken van nog meer van dit soort projecten is doelgroepgerichte communicatie nodig met de groep overige sectoren in de stad. X wil de identiteit van het fonds hiervoor niet bijstellen of veranderen. Door middel van een communicatieplan wil X ontdekken op welke manier en via welke communicatiemiddelen er gecommuniceerd moet worden, zodanig dat de doelgroep overige sectoren in de stad in de toekomst beter geïnformeerd is over de voordelen van samenwerking met de Leidse cultuursector.

De student zal tijdens dit onderzoek antwoord proberen te vinden op de volgende onderzoeksvraag:

"Hoe en met behulp van welke media en boodschappen kan X de doelgroep 'overige sectoren in de stad' informeren en aanzetten tot samenwerking met de Leidse cultuursector?"

Leeswijzer

De opbouw van dit rapport is als volgt: in het eerste hoofdstuk worden de interne- en externe analyse van X besproken. Hieruit wordt duidelijk wat de huidige sterktes en zwaktes zijn van het fonds. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 de probleemformulering behandeld. Het probleem, de doelstellingen, de doelgroep, de onderzoeksvragen en de grenzen van het onderzoek worden hierin besproken. Aansluitend behandelt hoofdstuk 3 het theoretisch kader. In dit hoofdstuk komt onder andere naar voren welke theorie gehanteerd is bij het oplossen van het probleem. De methodologie, waarin de verantwoording van het onderzoek centraal staat, wordt beschreven in hoofdstuk 4. Daaropvolgend in hoofdstuk 5, komen de resultaten van het onderzoek aan de orde. Zowel de resultaten van het literatuuronderzoek als het kwalitatief onderzoek worden hierin belicht. Hoofdstuk 6 behandelt de conclusies en aanbevelingen en tot slot worden in hoofdstuk 7 de aanbeveling en implementatie gegeven.

1. Situatieschets

Aan de hand van de interne- en externe analyse geeft dit hoofdstuk een helder beeld van X als organisatie. De interne analyse maakt duidelijk wat onder andere de missie, de visie, de doelstellingen, de kernwaarden, de kernactiviteit en de marketinginstrumenten van het fonds zijn. Door het uitvoeren van deze analyse kunnen veel vragen voorafgaand aan het kwalitatief onderzoek al beantwoord worden. In de externe analyse staan de DESTEP-, de concurrentieanalyse en de SWOT-analyse centraal. Aan de hand van deze analyses wordt duidelijk in welke omgeving het fonds zich beweegt en wat de kansen en bedreigingen zijn voor de organisatie.

1.1 Interne analyse

X

X is in 2008 opgericht door Fonds1818, de gemeente Leiden en de Kamer van Koophandel, en in 2009 is het fonds van start gegaan. Het fonds is opgericht om de Leidse cultuursector structureel te versterken en minder afhankelijk te maken van traditionele overheidssubsidie. Dat doet het fonds op 2 manieren: allereerst door binnen de Leidse cultuursector te investeren in ondernemerschap en samenwerking. Daarnaast door ondersteuning te bieden bij het arrangeren van zoveel mogelijk opdrachtgevers vanuit de overige sectoren in de stad. Deze ondersteuning moet ervoor zorgen dat de Leidse cultuursector meer 'financiers' heeft naast de overheid.

In 2008 zijn vier doelstelling geformuleerd. Deze doelstellingen luiden als volgt:

1. Versterken structuur cultuursector

X neemt het voortouw bij de ontwikkeling van een sterke cultuursector die zichzelf organiseert als partner voor overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. X stimuleert (collectieve) projecten en activiteiten die zorgen voor een structurele versterking van de cultuursector.

2. Verbeteren klimaat voor Leidse makers

X gelooft dat vernieuwing van het aanbod begint bij een goed productieklimaat voor Leidse makers van alle disciplines. Daarom stimuleert X de vraag naar Leidse makers en keert het fonds waarderingsbijdragen uit.

3. Aanjagen van onderscheidend cultuuraanbod

X investeert in initiatieven die Leiden nationaal kunnen promoten als cultuurstad.

4. Bevorderen van samenwerking met overige sectoren en vergroten (eigen) budget voor kunst en cultuur in Leiden

X onderzoekt en realiseert samenwerking en extra financiering voor kunst en cultuur in Leiden

De eerste drie jaar van het fonds stonden in het teken van de doelstellingen *samenwerking* en *structuurversterking*. Sinds 2012 staat het creëren van meer samenwerking met andere sectoren en hierbij het (eigen) budget vergroten centraal.

Missie

X is opgericht om de Leidse cultuursector structureel te versterken.

Visie

Verbinden is het credo van X. Het fonds streeft naar marktvergroting voor de cultuursector, om zo de Leidse cultuursector minder afhankelijk te maken van traditionele overheidssubsidie. Verbinding tussen de Leidse cultuursector en de overige sectoren in de stad is de komende jaren de rode draad bij alles wat het fonds doet.

Kernwaarden

De kernwaarden van X verwoorden de identiteit van de organisatie. De kernwaarden zijn:

1. **Pionieren**
X is innovatief binnen de markt voor cultuur. Het fonds is geen traditioneel subsidiefonds, maar gaat pragmatisch te werk. Het fonds is dan ook nooit de enige partij die een bijdrage levert aan projecten, maar stimuleert projecten om ook andere vormen van financiering te werven.
2. **Ondernemerschap**
X wil ondernemerschap binnen de Leidse cultuursector bevorderen.
3. **Samenwerking**
X wil samenwerking tussen de Leidse cultuursector en de overige sectoren in de stad bevorderen.
4. **Volharding**
X wil in al zijn activiteiten en besluiten steeds het belang van de Leidse Cultuursector voor ogen houden.

Kernactiviteit

X houdt zich bezig met twee kernzaken. Allereerst is dat het professionaliseren van de cultuursector door te investeren in ondernemerschap en samenwerking binnen de Leidse cultuursector. De tweede kernzaak is het tot stand te brengen van verbindingen tussen de cultuursector en overige sectoren (de potentiële nieuwe financiers).

Organisatiestructuur

X bestaat uit een bestuur en een directeur / X. Het bestuur bestaat uit vijf bestuursleden. Twee bestuursleden zijn aangewezen door de gemeente Leiden, nog twee bestuursleden zijn aangewezen door Fonds1818 en de voorzitter is aangewezen door de Kamer van Koophandel. Het bestuur heeft geen officiële rol binnen de organisatie en is dus onafhankelijk van de financiers en het fonds. X heeft hier expliciet voor gekozen om de unieke doelstellingen van het fonds te bewaken en te beschermen tegen rechtstreekse beïnvloeding van financiers. Het fonds is opgericht met een eigen missie en niet als “verlengstuk” van de financiers en hun bestaande subsidie- en donatiestromen.

De dagelijkse leiding van X is in handen van de X. De X wordt vier dagen per week als freelancer ingehuurd door het bestuur van X. Dit is zo besloten omdat het fonds een tijdelijk karakter heeft: een freelancer kan worden aangenomen voor korte periodes (inclusief eventuele verlenging) en er hoeft geen salarisadministratie opgezet worden.

De X heeft twee verschillende rollen. Allereerst die van directeur van het fonds. Hierbij is hij verantwoordelijk voor het leiden van de organisatie, het beoordelen van aanvragen, de financiële huishouding en alle andere dagelijkse werkzaamheden binnen het fonds. Daarnaast is de X een verbindende factor binnen en buiten de cultuursector. Hij is een aanjager van samenwerking binnen de cultuursector én een vertegenwoordiger naar buiten toe (initiator contact ondernemers binnen de overige sectoren in de stad, politieke lobby voor cultuursector, woordvoerder naar pers, etc.).

Het grote voordeel van deze “dubbelfunctie” is dat de X als verbinder zowel het netwerk binnen en buiten de cultuursector, als budget uit het X, tot zijn beschikking heeft. Zo kan de X snel schakelen tussen vraag en aanbod en koppelt hij mensen, diensten en budgetten aan elkaar.

Financiering

X dankt zijn bestaan aan een jaarlijkse structurele financiering vanuit de founding partners van het fonds (Fonds1818, gemeente Leiden en Kamer van Koophandel). Fonds 1818 en de gemeente Leiden dragen jaarlijks ieder €200.000,- bij en de Kamer van Koophandel levert een bijdrage in natura in de vorm van huisvesting ter waarde van €4.000,-.

Naast de structurele financiering trekt X op projectbasis cofinanciering aan voor eigen projecten (in 2013 was dit €180.000,-). Directe inkomsten zijn inkomsten voor projecten geïnitieerd en/of georganiseerd door X.

Naast de directe inkomsten jaagt het fonds indirecte inkomsten aan voor de cultuursector (in 2013 was dit €50.000,-). Indirecte inkomsten zijn inkomsten voor andere culturele partijen die mede dankzij de inspanningen van X tot stand zijn gebracht.

Marketingdoelstelling

X heeft momenteel geen marketingdoelstelling.

Marketingcommunicatie

Een sterk marketingbeleid bestaat uit een goed op elkaar afgestemde marketingmix. Onder de marketingmix vallen de 4P's: product, plaats, prijs en promotie (Kotler, Armstrong & Roozenboom, 2009). Om een beter beeld te krijgen van de verschillende middelen die het fonds inzet en de huidige communicatiestrategie, worden hieronder de 4P's van het X beschreven.

Product

X heeft twee producten: financiering en netwerkfunctie. Het fonds financiert projecten die bijdragen aan de doelstellingen van het fonds en zet het eigen netwerk in om de gewenste verbindingen tot stand te brengen.

Plaats

X is gevestigd op het Stationsplein tegenover het Centraal Station in Leiden. Het gebouw wordt gedeeld met Leiden Marketing, Ondernemersfonds Leiden en Centrummanagement Leiden. Het werkgebied van X bakent zich af binnen postcodegebied 2300-2334, oftewel de gemeente Leiden.

Prijs

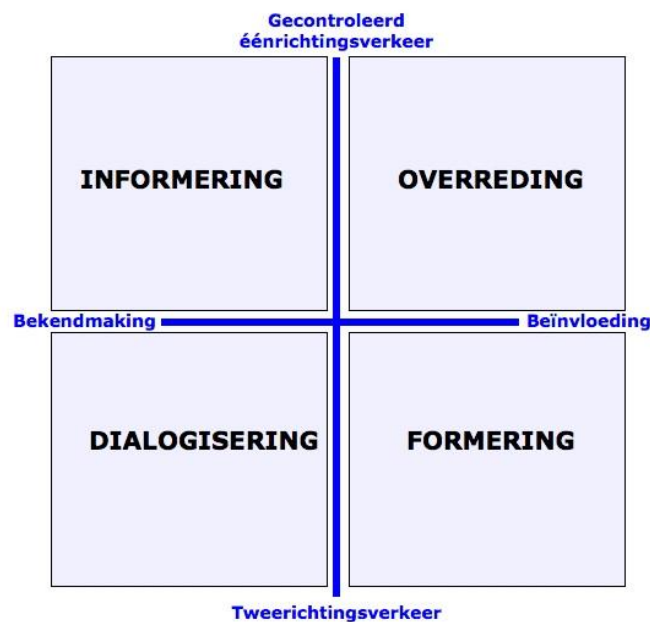
X is onderdeel van de culturele basisinfrastructuur van de stad. Het fonds wordt bekostigd door haar founding partners en projectbijdragen en is voor informatievoorziening (netwerkfunctie) gratis toegankelijk voor iedereen in de stad, zowel binnen als buiten de cultuursector. Er staat echter wel een tegenprestatie tegenover financiering vanuit het fonds: het meebrengen van cofinanciering, het aantonen van ondernemerschap en nieuwe samenwerking, en een structurele versterking van de Leidse cultuursector.

Promotie

Op dit moment is er binnen het X geen sprake van een communicatie- of marketingcommunicatieplan. De "p" van promotie is dus ook niet van toepassing op de huidige situatie.

Marketinginstrumenten

De huidige marketinginstrumenten van X worden toegelicht aan de hand van het communicatiekruispunt van Van Ruler (1998) (figuur 3).



Figuur 3: Communicatiekruispunt (Van Ruler, 1998)

Van Ruler stelt dat er vier verschillende technieken bestaan waarop een zender kan communiceren met de ontvanger. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen het zenden van boodschappen (eenrichtingsverkeer) en het zenden én ontvangen van boodschappen (tweerichtingsverkeer).

- **Informeren (eenrichtingsverkeer/bekendmaking)**
Binnen deze techniek ligt het accent op het verstrekken van informatie aan de ontvanger. De kanalen waarmee gecommuniceerd wordt kunnen zowel een nieuwsbrief als een brochure zijn.
- **Overreden (eenrichtingsverkeer/beïnvloeden)**
Binnen deze techniek ligt het accent op het beïnvloeden van de ontvanger. Kanalen die hiervoor ingezet worden zijn over het algemeen massamiddelen zoals campagnes.
- **Dialogiseren (tweerichtingsverkeer/bekendmaking)**
Binnen deze techniek staat de zender open voor een dialoog met de ontvanger en kunnen er ideeën uitgewisseld worden. Kanalen die hiervoor ingezet worden zijn brainstormsessies en bijeenkomsten.
- **Formeren (tweerichtingsverkeer/beïnvloeden)**
Binnen deze techniek ligt het accent op het leggen van verbinding tussen grote groepen en wederzijdse beïnvloeding. De kanalen die hiervoor ingezet worden zijn discussies, en inspraakbijeenkomsten.

X heeft in zijn communicatie gekozen voor het basisprincipe informeren én dialogiseren. Het fonds zendt informatie naar ontvangers en gaat vervolgens persoonlijk met ze in gesprek.

De communicatie verloopt via één centraal persoon (lees: directeur). De marketinginstrumenten die X inzet zijn persoonlijk contact, Twitter, Facebook, een website, persberichten, een huisstijl en free publicity.

1.2 Externe analyse

2.Probleemformulering

Na verkenning van de organisatie en het houden van literatuuronderzoek is er dieper ingegaan op het probleem van de organisatie. De probleemstelling loopt als rode draad door dit onderzoek. De centrale vraag sluit aan op de doelstelling van dit onderzoek: *inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep van X met betrekking tot de communicatie om een nieuw te ontwikkelen communicatiestrategie te kunnen leveren in de vorm van een communicatieplan, vóór 26 mei 2014.* Afbakening was nodig om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, hiervoor zijn de deelvragen opgesplitst in 15 vragen. Het onderzoek is uitgevoerd onder de doelgroep overige sectoren in de stad.

2.1 Aanleiding

De overheid trekt zich steeds meer terug als belangrijkste financier van cultuur. Dankzij deze ontwikkeling moet de cultuursector andere potentiële financiers zoeken. X ondersteunt de Leidse cultuursector hierbij door de groep overige sectoren in de stad te stimuleren voor een samenwerking met cultuur.

De doelgroep overige sectoren in de stad wordt vooral naar de Leidse cultuursector toegetrokken door middel van persoonlijk contact. Er wordt echter niet doelgroepgericht gecommuniceerd via de overige communicatiekanalen die het fonds hanteert.

Op dit moment wil het fonds gerichte communicatie inzetten om de groep beter te bereiken. X wil de identiteit van het fonds hiervoor niet bijstellen of veranderen, maar door middel van een communicatiestrategie ontdekken op welke manier en via welke communicatiemiddelen er gecommuniceerd moet worden met de doelgroep.

De huidige externe communicatie van het fonds kenmerkt zich door persoonlijk contact. Daarnaast worden er naar de volledige doelgroep (Leidse cultuursector én de overige sectoren in de stad) sporadisch nieuwsbrieven verstuurd. Ook worden er een Twitterpagina en een website bijgehouden. Tot slot wordt er sinds kort gebruikgemaakt van Facebook en communiceert het fonds jaarlijks een jaarverslag.

De gewenste situatie is dat de doelgroep overige sectoren in de stad in de toekomst beter geïnformeerd is over samenwerking met de Leidse cultuursector. Om dit te kunnen waarborgen zal X communicatie inzetten.

2.2 Probleemstelling

In opdracht van X zal door middel van onderzoek worden nagegaan op welke wijze het fonds het beste kan communiceren met de doelgroep overige sectoren in de stad. Hiervoor zal worden gekeken naar de doelgroep van X, de huidige communicatiestrategie van X, de omgevingsfactoren die mogelijk leiden tot ruis in de communicatie met de doelgroep, de boodschap die X op dit moment afgeeft, de communicatiekanalen die X inzet in de communicatie en naar de feedback die het fonds ontvangt vanuit de doelgroep.

Naar aanleiding van bovenstaande probleemstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Hoe en met behulp van welke media en boodschappen kan X de doelgroep ‘overige sectoren in de stad’ informeren en aanzetten tot samenwerking met de Leidse cultuursector?”

2.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep van X met betrekking tot de communicatie teneinde een nieuw te ontwikkelen communicatiestrategie te kunnen leveren in de vorm van een communicatieplan, vóór 26 mei 2014

2.4 Doelgroep

X heeft als doelgroep de Leidse cultuursector en de overige sectoren in de stad. Dit onderzoek is gericht op de groep overige sectoren in de stad. Om tijdens dit onderzoek tot een goed en bruikbaar resultaat te komen is er gekozen om de doelgroep overige sectoren in de stad te classificeren. Hiervoor is gekozen voor segmentatie op basis van status van de gebruiker. De segmenten 'potentiële gebruikers' en 'gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken' binnen de overige sectoren in de stad, staan centraal in dit onderzoek.

2.5 Onderzoeksvragen

Figuur 4: Onderzoeksvragen

2.6 Begrippenlijst

Zender

Een zender is de bron waar een boodschap ontstaat. In dit onderzoek wordt X gezien als zender.

Ruis

Ruis wordt ook wel gezien als een ongewenste en oncontroleerbare vervorming van een signaal. In dit onderzoek staat ruis voor storing in de menselijke communicatie. Ruis kan zowel binnen als buiten een organisatie plaatsvinden. Binnen de organisatie kan ruis ontstaan door bijvoorbeeld een luie medewerker die geen zin heeft in het schrijven van een persbericht waardoor het bericht volstaat met spelfouten. Externe ruis kan ontstaan bij zowel bij de ontvanger als bij de omgeving. Er kan bijvoorbeeld een poster afgescheurd zijn door de wind waardoor een boodschap voor de helft verloren gaat of een ontvanger opent een dag te laat zijn e-mail voor het ontvangen van een actie.

Boodschap

Onder een boodschap wordt verstaan een bericht of een mededeling. In dit onderzoek wordt met boodschap bedoeld een bericht dat verzonden wordt aan een ontvanger.

Medium

Een medium is een hulpmiddel dat dient tot overdracht van informatie. Hieronder kan worden verstaan een telefoon, maar bijvoorbeeld ook een brief.

Ontvanger

Een ontvanger is een persoon die iets ontvangt. In dit onderzoek wordt met ontvanger de doelgroep bedoeld.

Feedback

Met feedback wordt in dit onderzoek bedoeld de reactie die door de ontvanger wordt afgegeven op een boodschap die de zender verstuurt. Door feedback te versturen kunnen er effecten vergeleken worden met de oorspronkelijke bedoeling.

Encoderen

Encoderen is afgeleid van het Engelse woord "encode" en staat voor het inpakken van een ontvangen boodschap.

Decoderen

Decoderen is afgeleid van het Engelse woord “decode” en staat voor het uitpakken van een ontvangen boodschap.

2.7 Onderzoeksgrenzen

De student voert het onderzoek uit in opdracht van het X, in het kader van de afstudeerperiode van de bacheloropleiding Communicatie aan Hogeschool Leiden. Het onderzoek wordt opgezet en uitgevoerd om de onderzoeksdoelstelling: *“Hoe en met behulp van welke media en boodschappen kan X de doelgroep ‘overige sectoren in de stad’ informeren en overtuigen over samenwerking met de Leidse cultuursector?”*, te halen. De regionale grenzen van het onderzoek zijn afgebakend aan de hand van postcodegebied 2300-2334, oftewel de gemeente Leiden. De onderzoeker schrijft naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek een communicatieplan voor X. In dit communicatieplan wordt beschreven hoe X de communicatie in de toekomst moet inrichten ten aanzien van de doelgroep overige sectoren in de stad.

3. Theoretisch kader

De student is op zoek naar een communicatiestrategie die doeltreffend is in het informeren en overtuigen van de doelgroep overige sectoren in de stad, over samenwerking met de Leidse cultuursector. In dit hoofdstuk is onderzoek gedaan naar de meest passende theorie voor de oplossing van dit probleem. Uiteindelijk is er gekozen om de theorie van Shannon & Weaver (1948) als leidraad te nemen. Shannon & Weaver hebben een communicatiemodel ontworpen waarmee alle stappen in het communicatieproces stap voor stap doorlopen kunnen worden. Omdat er aandacht is voor alle fases binnen het communicatieproces, kan er zo goed mogelijk antwoord verkregen worden op de probleemstelling. Uiteindelijk zijn er drie hypothesen opgesteld die aansluiten op drie van de zes stappen uit het communicatiemodel van Shannon & Weaver.

3.1 Theorie

Definitie communicatie

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om de doelgroep te informeren en overtuigen. Om inzicht te krijgen in de werking van een communicatieproces wordt eerst informatie verzameld over de definitie *communicatie*.

Omdat er legio definities van het begrip communicatie bestaan, wordt er in dit rapport ingezoomd op één beschrijving. In dit onderzoek wordt de definitie volgens Michels (2009) gehanteerd:

- “Communicatie is het proces waarbij de zender de intentie heeft om via een medium een boodschap over te brengen naar één of meerdere ontvangers” (p.12).

In de communicatie wordt volgens Gerittsen (2008) onderscheid gemaakt tussen twee hoofddoelen, namelijk: informeren en overtuigen. Hiermee wordt bedoeld dat iemand altijd communiceert met als doel iemand anders ergens van te overtuigen of over te informeren. In dit onderzoek ligt de focus op zowel het informeren als het overtuigen, ook wel overreden, van de doelgroep.

Reviews centrale theorie

(1.) Het communicatiemodel van Shannon & Weaver (1948)

Om te kunnen begrijpen wat een communicatieproces inhoudt gaan we terug naar het communicatiemodel van Shannon & Weaver, ook wel het S-M-C-R-model (sender-message-channel-receiver) genoemd (figuur 5).

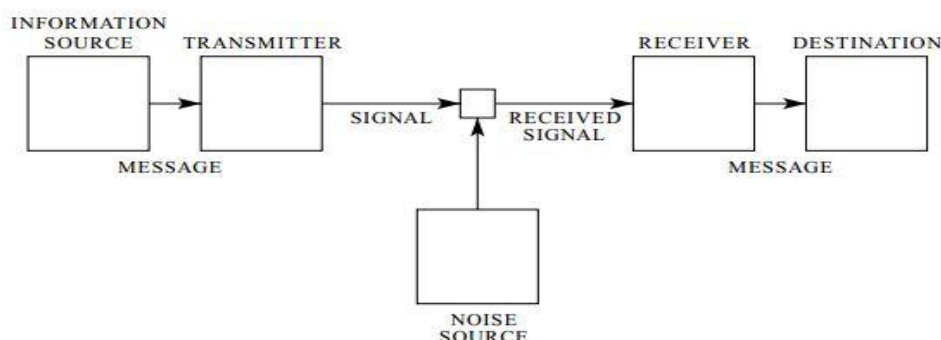


Fig. 1 — Schematic diagram of a general communication system.

Figuur 5: Schematic diagram of a general communication system (Shannon, 1948)

Claude Shannon was een ingenieur bij Bell Telephone Company. Zijn doel was om een theorie te formuleren die ingenieurs begeleid bij het vinden van de meest efficiënte manier van overdracht van elektrische signalen van de ene naar de andere locatie. Hierbij stond voorop dat er zo min mogelijk vervorming zou optreden bij het behalen van een maximale telefooncapaciteit.

Het communicatiemodel van Shannon & Weaver brengt het klassieke proces van zenden en ontvangen van een boodschap in kaart. Het originele model bestaat uit een vijftal elementen, namelijk: de zender, de boodschap, de ontvanger, het kanaal en ruis (invloeden van buitenaf). Het model werkt als volgt: informatie wordt gekozen door de zender en "verpakt" in een boodschap. De boodschap wordt vervolgens verzonden door een kanaal (spraak/schrift) naar de ontvanger. De ontvanger pakt het bericht uit en encodeert (vertaalt) de boodschap. Tijdens het zenden kan een boodschap verstoord worden door "ruis". Deze ruis kan worden gezien als omgevingsfactoren die bij het zenden of ontvangen van een boodschap de communicatie bemoeilijken of beïnvloeden (Shannon, 1948).

Toepassing

Het model laat eenvoudig zien hoe een bericht ontstaat, verzonden wordt en uiteindelijk aankomt bij de ontvanger. Dit maakt het mogelijk om resultaat te meten. Uiteraard moet er dan wel rekening gehouden worden met de eventuele externe factoren die (mogelijk) leiden tot ruis.

Bezwaar

Het model sluit niet volledig aan op de probleemstelling. De toevoeging van ruis geeft een brede kijk op het communicatieproces, maar wat de impact is van een boodschap of hoe hij wordt ontvangen, wordt niet duidelijk.

Wat is ruis?

Van der Hulst en Van der Brugt (2009) omschrijven ruis als een radiozender die niet goed doorkomt. Ruis in communicatie kan zowel intern als extern plaatsvinden.

Interne ruis heeft betrekking op de innerlijke toestand van de zender. Volgens Wiertzema & Jansen (2007) kan interne ruis ontstaan tijdens elke fase in het communicatieproces. Dit kan zijn bij de bron, bij de boodschap, in het kanaal of bij de ontvanger. We spreken over ruis tijdens het zenden wanneer er bij de zender geen focus is voor het bericht. Dit kan zijn omdat de zender bijvoorbeeld moe is en niet goed kan nadenken. We spreken over ruis bij de boodschap zodra een bericht niet duidelijk is vormgegeven. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat er veel spelfouten staan in het bericht. We spreken over ruis in een kanaal zodra er een verkeerd kanaal wordt ingezet voor het versturen van een boodschap (bijvoorbeeld het gebruik van een flyer in plaats van het journaal tijdens een epidemie). Tot slot spreken we over ruis bij de doelgroep als de ontvanger geen interesse heeft in de boodschap of als de zender de verkeerde doelgroep aanspreekt.

Externe ruis ontstaat wanneer externe invloeden, zoals bijvoorbeeld omgevingslawaaï, een bericht vervormen waardoor het niet (goed) aankomt bij de ontvanger. Een voorbeeld hiervan is een boodschap die door social media-gebruikers meerdere malen wordt aangepast of gehalveerd waardoor het oorspronkelijke bericht niet of nooit aankomt bij de ontvanger. Ook kan een afgescheurde poster ervoor zorgen dat de informatie niet juist aankomt bij de doelgroep.

Kortom, ruis is irrelevante informatie. Het verstopt het kanaal en verandert de codering.

Wat moet je doen om ruis te voorkomen?

Seip (2006), stelt in zijn boek dat er een aantal manieren zijn om je te wapenen tegen ruis. Herhaling is de aanbeveling die het meest wordt belicht. Herhaling kan plaatsvinden door dezelfde boodschap constant in een andere vorm te gieten, bijvoorbeeld de ene keer in de vorm van tekst en de andere keer in de vorm van een afbeelding. Herhaling zorgt volgens Seip ook voor het trekken van aandacht. Daarnaast kan het, zonder vervelend te worden, helpen bij het informeren of overtuigen van de doelgroep.

(2.) Het verbale communicatiemodel van Harold Lasswell (1949)

De tweede toepasbare theorie op het probleem is het verbale communicatiemodel van Harold Lasswell. Dit informele lineaire model laat zien dat communicatie draait om het zenden van boodschappen. Het model bestaat uit vijf vragen:

- **Wie**
De afzender of bron.
- **Zegt wat**
De verbale boodschap.
- **In welk kanaal**
Het medium of de middelen die gebruikt worden om de boodschap over te brengen.
- **Tegen wie**
De ontvanger van het bericht.
- **Met welk effect**
Wat zijn de mogelijke gevolgen van de boodschap? Denk hierbij aan attitude en gedragsverandering of helemaal geen effect.

Aan de hand van de volgende zin worden de vragen helder: “*Wie zegt wat in welk kanaal tegen wie met welk effect?*” (Lasswell, 1990) Aan de hand van deze vragen wil Lasswell benadrukken dat enkel vijf hoofdfactoren belangrijk zijn binnen het communicatieproces. Ook wordt duidelijk welke stappen genomen moeten worden om informatie over te brengen aan een ontvanger.

Lasswell's kritiek op het communicatiemodel van Shannon & Weaver is dat het model onmenselijk is. Uit een actie volgt volgens Lasswell altijd reactie, maar dit komt niet terug in het model. Ook moet er altijd rekening gehouden worden met interpretatie en het effect van een boodschap. Aan Lasswell's eigen communicatiemodel voegde hij dan ook het element “effect” toe waarmee de mogelijke reactie van de ontvanger kan worden gemeten.

Toepassing

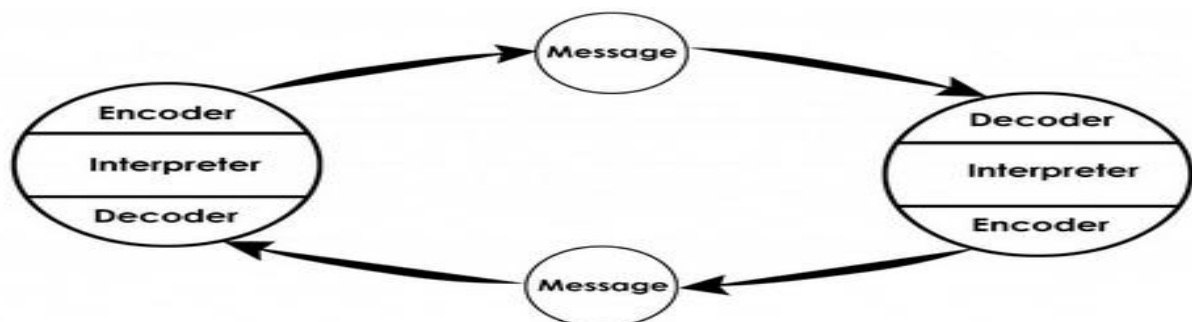
Het communicatiemodel van Lasswell is toepasbaar op het probleem omdat aan de hand van het model helder wordt wat er gezegd moet worden, tegen wie, via welk kanaal met welk mogelijk effect.

Bezwaar

Het model laat het effect van een verzonden boodschap zien, maar om antwoord te krijgen op de probleemstelling is meer inzicht nodig in hoe de ontvanger de boodschap ervaart. Deze terugkoppeling kan gebruikt worden om te meten of de boodschap die X uitzendt, ook daadwerkelijk leidt tot het informeren en overtuigen van de doelgroep.

(3.) Het communicatiemodel van Osgood & Schramm (1954)

De derde toepasbare theorie op het probleem is het communicatiemodel van Osgood & Schramm. In dit communicatiemodel staan coderen, decoderen, interpreteren en het geven van feedback centraal (figuur 6) .



Figuur 6: The Osgood & Schramm circulair model (Schramm, 1955)

In tegenstelling tot de communicatiemodellen van Shannon & Weaver en Lasswell geeft het communicatiemodel van Osgood & Schramm een mogelijkheid tot het ontvangen van feedback. Hierdoor is het model niet lineair, maar circulair van vorm. Schramm stelt dat het onterecht is om te denken dat een communicatieproces ergens ontstaat en ergens eindigt. Een communicatieproces is volgens Schramm namelijk rond van aard omdat de ontvanger altijd feedback geeft, of dit nu bewust of onbewust gebeurt. Daarnaast wisselt de deelnemer altijd van rol. De zender kan ook een ontvanger worden en een ontvanger kan ook fungeren als zender (Schramm, 1955).

In het model staan naast encoderen en decoderen van een boodschap, ook de wijze van waarneming en begripelijkheid centraal. Hoe een bericht wordt begrepen, oftewel geïnterpreteerd, is afhankelijk van persoon tot persoon. Deze verscheidenheid aan opvattingen heeft te maken met de in het model benoemde "semantische ruis". Schramm (1955) ziet in zijn boek *The beginnings of communication study in the United States*, semantische ruis als een opvatting die afhankelijk is van gevoelswaarde, eigen ervaring, social-economische sfeer, onderwijs, culturele verschillen en achtergrond.

Osgood & Schramm geven dus kritiek op het verbale communicatiemodel van Lasswell door te stellen dat een communicatieproces niet lineair is, maar rond. Ze zeggen dat zodra een ontvanger een actieve rol toebedeeld krijgt het communicatieproces efficiënter verloopt.

Toepassing

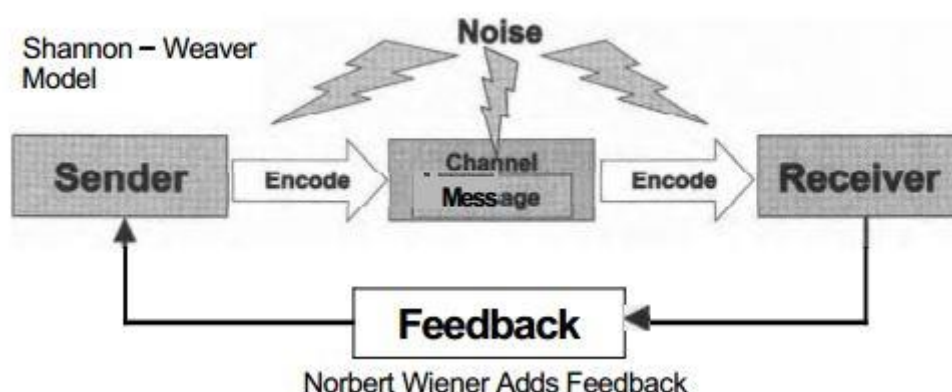
Het model is toepasbaar op het probleem omdat het op een dynamische wijze laat zien hoe een situatie binnen een communicatieproces kan worden veranderd. Daarnaast staan de elementen coderen, decoderen, interpreteren en feedback centraal. Hiervan zijn de elementen *interpreteren* en *feedback* belangrijke aspecten binnen dit onderzoek. Om te kunnen ontdekken op welke wijze de doelgroep benaderd wil worden, is terugkoppeling van informatie nodig.

Bezwaar

In tegenstelling tot voorgaande modellen is het model van Osgood & Schramm rond van vorm. Dit heeft als voordeel dat het model interactief wordt, maar als nadeel dat het element externe ruis er niet langer toe doet. Om zo juist mogelijk antwoord te krijgen op de probleemstelling zal gezocht worden naar een model dat zowel rond is van vorm én interne en externe ruis ondersteunt.

3.2 Centrale theorie

De centrale theorie die is gekozen om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is de aangepaste versie van het communicatiemodel van Shannon & Weaver (figuur 7).



Figuur 7: Shannon-Weaver model with Wiener's feedback (Mooz, Forsberg & Cotterman, 2003).

In de volksmond wordt het communicatiemodel van Shannon & Weaver vandaag de dag nog steeds genoemd bij zijn originele naam. Toch was professor Wiener dé persoon die het model later aanpaste. Hij spreekt daarom zelf over het communicatiemodel van Shannon & Wiener (Wiener, 1950). In dit onderzoek wordt gesproken over het communicatiemodel van Shannon & Weaver.

Het eerste communicatiemodel van Shannon & Weaver is rond de jaren '50 aangepast door professor Norbert Wiener. Wiener veranderde het model van een communicatiemodel met boodschappen tussen processen, naar een communicatiemodel met boodschappen tussen mensen. Volgens Wiener ging het eerste model voorbij aan de beperkingen van de ontvanger en werd er geen rekening gehouden met de invloed van het medium op de boodschap. Ook was hij van mening dat communicatie niet kan plaatsvinden zonder feedback. Dit had als gevolg dat hij de zogeheten "feedback-loop" toevoegde aan het model.

Met de toevoeging van de feedback-loop heeft Wiener het model interactief gemaakt. Hierdoor kan worden gemeten of een boodschap goed is aangekomen bij de ontvanger. Feedback geeft de zender de mogelijkheid de boodschap aan te passen of opnieuw te verzenden.

Het vernieuwde communicatiemodel bestaat dus niet uit vijf, maar uit een zestal elementen, namelijk: de zender, de boodschap, de ontvanger, de ruis, het kanaal en als laatste het element feedback.

Het model werkt als volgt: informatie wordt gekozen door de zender en "verpakt" in een boodschap. Een zender kan geen boodschap overbrengen zonder het bericht te encoderen (de informatie inpakken en begrijpelijk maken voor de ontvanger). De boodschap wordt vervolgens verzonden door een kanaal naar de ontvanger. De ontvanger pakt het bericht uit en vertaalt de boodschap. Een ontvanger kan een bericht niet tot zich nemen zonder de informatie te decoderen (uitpakken, ontcijferen en interpreteren). Tijdens het zenden kan een boodschap verstoord worden door ruis. De boodschap komt altijd terug naar de zender in de vorm van feedback, en wordt bewust of onbewust afgegeven. Hieruit kan worden afgeleid of de boodschap juist is aangekomen bij de ontvanger.

Toepassing

Binnen dit onderzoek is gekozen voor een communicatiemodel dat naar alle waarschijnlijkheid effectief is in communicatie met de doelgroep van X. In tegenstelling tot het eerste communicatiemodel van Shannon & Weaver, het verbale communicatiemodel van Lasswell en het communicatiemodel van Osgood & Schramm, bezit het vernieuwde communicatiemodel van Shannon & Weaver alle belangrijke elementen die binnen dit onderzoek belangrijk zijn.

Omdat X op dit moment nog niet doelgroepgericht communiceert, is het van belang om zoveel mogelijk aandacht te besteden aan alle stappen die zich binnen het communicatieproces voordoen. Er kan gekeken worden naar hoe de zender zich toont, hoe hij boodschappen verstuurt en wat er mogelijk anders kan. Hierna kan worden bestudeert hoe de toekomstige boodschappen vormgegeven moeten worden. Als derde stap kan gekeken worden naar via welk kanaal of kanalen de boodschap verzonden moet worden aan de doelgroep. Vervolgens kan er onderzoek worden verricht naar zowel de interne als externe omgevingsfactoren die mogelijk leiden tot ruis in communicatie met de doelgroep. Als dit is gedaan kan worden gekeken naar wie de ontvanger is en hoe hij zich opstelt. Als laatst kan er worden gekeken naar de mogelijke wijze waarop de zender feedback ontvangt van de ontvanger. Op deze manier is de cirkel rond en kan er een doeltreffende communicatiestrategie ontworpen worden voor X.

3.3 Conceptueel model

Het conceptuele model dat in dit onderzoek wordt gehanteerd is het vernieuwde communicatiemodel van Shannon & Weaver (figuur 7). Er is gekozen voor overname van de *volledige* theorie omdat het model alle belangrijke stappen binnen een communicatieproces belicht. Aan de hand van dit model wordt geprobeerd om zo juist mogelijk antwoord te krijgen op de probleemstelling.

3.5 Conclusie

Alle theorieën in het theoretisch kader dragen stuk voor stuk bij aan beantwoording van de probleemstelling. Maar als centrale theorie en conceptueel model is gekozen voor het vernieuwde communicatiemodel van Shannon & Weaver.

In tegenstelling tot het eerste communicatiemodel van Shannon & Weaver, het verbale communicatiemodel van Lasswell en het communicatiemodel van Osgood & Schramm, bezit het vernieuwde communicatiemodel van Shannon & Weaver alle belangrijke onderdelen die binnen dit onderzoek belangrijk zijn. Via de vernieuwde theorie van Shannon & Weaver kan worden onderzocht wie, met welke boodschap, via welke kanaal, naar welke ontvanger informatie kan sturen, rekening houdend met de elementen ruis en feedback.

3.6 Hypothesen

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek zijn drie hypothesen opgesteld. Drie van de zes stappen uit het conceptueel model zijn verwerkt in onderstaande hypothesen, namelijk: de boodschap, het kanaal en de feedback. Hypothesen zijn veronderstellingen die nog niet bewezen zijn. De hypothesen luiden als volgt:

Hypothese 1:

Medium

“Als de zender enkel gebruikmaakt van de kanalen persoonlijk contact, social media, een nieuwsbrief, een website, persberichten en free publicity, dan wordt de doelgroep niet bereikt.”

Onderbouwing:

- Op welke kanalen is de doelgroep van X actief?
- Aan welke kanalen geeft de doelgroep de voorkeur voor het ontvangen van boodschappen vanuit X?

Hypothese 2:

Boodschap & Feedback

“Als de zender boodschappen verstuurt aan de doelgroep waarin de doelstellingen van de organisatie worden benoemd, dan ontvangt de organisatie positieve feedback.”

Onderbouwing:

- Aan welke inhoud geeft de doelgroep de voorkeur?
- Welke feedback verstuurt de doelgroep aan X?

Hypothese 3:

Ontvanger

“Als de zender boodschappen encodeert met behulp van triggers, dan pakt de ontvanger een boodschap altijd uit.”

Onderbouwing:

- Hoe ziet de doelgroep van X eruit?
- Hoe interpreteert de doelgroep boodschappen van X?

4. Methodologie

Naar aanleiding van het theoretisch kader is gekeken naar hoe het onderzoek verder vormgegeven moest worden. In dit hoofdstuk staat beschreven wat er onderzocht is in de literatuur en wat de achterliggende redenen waren voor het uitvoeren van het kwalitatief onderzoek. Ook wordt toegelicht wie binnen dit onderzoek beschouwd werden als representatieve deelnemers aan het onderzoek.

4.1 Deskresearch

Om tot een nieuwe communicatiestrategie te komen voor X is eerst onderzoek gedaan naar de structuur en opbouw van een communicatieplan. Hierna is gekeken naar de huidige communicatie van het fonds. Zo is er gekeken naar de boodschap die X op dit moment uitdraagt en naar de boodschappen die het fonds op dit moment uitzendt aan de doelgroep. De doelstelling van communicatie met de doelgroep is hierna onderzocht, en omdat Shannon (1948) stelt dat omgevingsruis van invloed is op de begrijpelijkheid van een boodschap, is vervolgens ook onderzoek gedaan naar interne factoren die (mogelijk) leiden tot ruis in communicatie met de doelgroep.

4.2 Kwalitatief onderzoek

Omdat binnen dit onderzoek twee segmenten centraal staan (potentiële gebruikers en gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken) die beide andere behoeften hebben, is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Volgens Meier & Mandemaker (2007) is kwalitatief onderzoek bij uitstek de methode om onderliggende gedachten en gevoelens te achterhalen bij een respondent. Deze gevoelens en gedachten zijn door middel van individuele diepte-interviews achterhaald. Hiervoor is gekozen voor een *semi-gestructureerd interview* om een zo juist mogelijk beeld te krijgen van de mening van de respondent, en om op meerdere vragen een verscheidenheid aan antwoorden te verkrijgen. De antwoorden stonden tijdens het interview niet vast en er was sprake van "open vragen". De interviews zijn afgenomen onder de segmenten potentiële gebruikers en gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken. Ook de directeur van het fonds is geïnterviewd. Tijdens het interview is niet een topiclijst, maar een vragenlijst gehanteerd met vooraf vastgestelde vragen.

Onderstaande thema's dienden als leidraad tijdens de interviews:

- Achtergrondinformatie respondent;
- Algemeen beeld Leidse cultuursector;
- Algemeen beeld X;
- Communicatie X;
- Wensen en behoeften respondent.

In het eerste thema is de respondent op zijn of haar gemak gesteld. Dit is gedaan door vragen te stellen over de achtergrond van de respondent. Vervolgens is er gevraagd naar het beeld dat de organisatie heeft van de Leidse cultuursector. Zo is er gevraagd in welke mate de organisatie van de respondent bekend is met de Leidse cultuursector en in welke mate de organisatie het belang inziet van samenwerking met de Leidse cultuursector. In het derde thema is gevraagd hoe de organisatie aankijkt tegen X. Er is gevraagd naar de bekendheid van X bij de organisatie en naar hoe het bedrijf de boodschappen van het fonds interpreteert. Vervolgens is in het vierde thema de respondent gevraagd naar de communicatie van X. Hiervoor is onder andere gevraagd via welke kanalen X het best met de organisatie kan communiceren. Tenslotte was er ruimte voor eventuele vragen en op- of aanmerkingen op het interview.

In het interview met de directeur stonden de volgende thema's centraal:

- Belang samenwerking Leidse cultuursector;
- Huidige communicatie X;
- Wensen en behoeften respondent.

In het eerste thema is gevraagd naar het belang van samenwerking tussen de overige sectoren in de stad en de Leidse cultuursector, en op welke wijze dit belang het beste uitgedragen kan worden aan de doelgroep. In het tweede thema is de directeur gevraagd naar de boodschap van X, de boodschappen die het fonds op dit moment uitdraagt aan de doelgroep, de communicatiekanalen die op dit moment worden ingezet, de toon waarop het fonds communiceert en de obstakels die (mogelijk) leiden tot ruis in communicatie met de doelgroep. Tenslotte is in het laatste thema de directeur gevraagd naar de wensen en behoeften met betrekking tot de toekomstige communicatie van het fonds.

Om zo goed mogelijk inzicht te krijgen in het beeld dat beide segmenten hebben van X, is de respondenten ook gevraagd om twee woorden te noemen die hun organisatie associeert met het fonds. Hiervoor is aan alle respondenten een vel papier overhandigd met een pen en vervolgens gevraagd de woorden op te schrijven. Voor deze techniek is gekozen om respondenten de mogelijkheid te bieden goed na te denken over hun antwoord.

4.2.1 Werving en selectie respondenten

In dit onderzoek is gekozen voor het afnemen van 15 interviews (figuur 8). Dit is afgestemd op de bevindingen van Meier & Mandemaker (2007). In hun boek *Kwalitatief Martonderzoek, Op zoek naar voorkeuren en oordelen* spreken Meier en Mandemaker over een ideale groepsgrootte die ligt tussen de 10 en 30 respondenten. Door te kiezen voor 7 respondenten uit elk segment en 1 respondent uit de organisatie zelf, hoopt de onderzoeker een zo juist mogelijk beeld te krijgen van de behoeftes van de doelgroep. Er is gekozen voor spreiding van een gelijk aantal interviews omdat X het belang van beide segmenten even groot acht.

<i>Gebruiker</i>	<i>Aantal</i>
Interne	1
Potentiële	7
Eerste maal	7
Totaal	15

Figuur 8: Respondentschema

Omdat kwalitatief onderzoek gebaseerd is op kleine aantallen en diepgang nodig is om een zo representatief mogelijke uitkomst te leveren (Broekhoff, 2007), is het van belang om te weten welke organisaties geschikt genoeg bevonden worden door de opdrachtgever om deel te nemen aan het onderzoek. Het zal gaan om organisaties die bekend zijn met X en dus kunnen meepraten over het onderwerp. Met bekendheid wordt in dit onderzoek bedoeld:

- Potentiële gebruikers die enkel de naam X kennen en/of weten wat het fonds doet, maar geen samenwerking hebben;
- En gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken.

Ook is een (duidelijke) mening gewenst over de manier waarop het fonds in de toekomst moet communiceren.

Bij de selectie van respondenten is er met de volgende criteria rekening gehouden:

- *Bekendheid met X;*
- *Mening over toekomstige communicatie van X.*

Aan alle respondenten is voorafgaand aan het onderzoek een uitnodiging verstuurd met als bijlage een screener. De uitnodiging en alle beantwoorde screeners zijn terug te vinden in bijlage IV.

4.2 Rapportage en analyse

De afgenomen interviews zijn uitgewerkt in verbatims. Tijdens de interviews is gebruikgemaakt van opnameapparatuur, waarvoor voorafgaand aan elk interview toestemming is gevraagd in verband met de privacywetgeving.

Na het uitschrijven van de verbatims zijn analyseschema's opgesteld waarin alle belangrijke gegevens zijn gelabeld. Hierna zijn de schema's geanalyseerd. Tot slot zijn de bevindingen vergeleken en zijn er conclusies geschreven. De analyseschema's zijn terug te vinden in bijlage VI.

4.3 Verantwoording doelgroep

X heeft als doelgroep de overige sectoren in de stad, dit zijn alle sectoren behalve de Leidse cultuursector. Om tijdens dit onderzoek tot een goed en bruikbaar resultaat te komen is er voor gekozen om de doelgroep van X te classificeren.

Kotler (2009) stelt dat segmentatie van B2B-markten kan plaatsvinden op basis van geografische gegevens, demografische gegevens, benefits, status van de gebruiker, mate van gebruiksloyaliteit en mate van gebruik. In dit onderzoek is gekozen voor segmentatie op basis van status van de gebruiker. Hiervoor is gekozen omdat in overleg met de opdrachtgever duidelijk is geworden dat er binnen de doelgroep een duidelijke spreiding is tussen niet-gebruikers, vroegere gebruikers, gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken, potentiële gebruikers en regelmatige gebruikers.

Binnen dit onderzoek is er gekozen voor de segmenten met afnemers waarbij X het grootste belang heeft, namelijk de potentiële gebruikers en de gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken. Het segment gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken is gekozen omdat één van de doelstellingen van X luidt: *bevorderen van samenwerking met andere sectoren*. Om dit te kunnen waarborgen is het noodzakelijk dat zo veel mogelijk bedrijven actief worden voor de Leidse cultuursector, zeker de bedrijven die nog onbekend zijn met het fonds. Voor de gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken is gekozen omdat X deze groep gebruikers zo lang mogelijk wil behouden en dus zo goed mogelijk wil bedienen (X, 2014)¹. X acht het belang van beide segmenten even groot. X wil de potentiële gebruikers aanzetten tot het gebruiken van cultuur, en de gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken wil X aanzetten tot het vaker gebruiken van cultuur.

De groep gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken bestaat uit 870 organisaties (bijlage XI tabel 1). X veronderstelt dat van het deel overige sectoren in de stad dat nog niet heeft samengewerkt met het fonds 10% het fonds kent bij naam of weet wat het fonds doet. De groep potentiële gebruikers bestaat dus uit 402 organisaties (bijlage XI tabel 2).

Het feit dat er per sector een ander antwoord gegeven kan worden op een gestelde vraag, is nietig verklaard door X. Het fonds stelt dat alle sectoren binnen de twee segmenten dezelfde vorm van informatiebehoefte hebben. Deze stelling komt voort uit de jarenlange intieme samenwerking van de X met de verschillende sectoren uit de stad. De student komt op deze stelling terug in de resultaten.

¹ (X, M. (X), mondelinge mededeling in persoonlijk gesprek, dd. 27 maart 2014).

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Eerst wordt uitgelegd onder wie het onderzoek heeft plaatsgevonden waarna de resultaten van zowel het literatuuronderzoek als het kwalitatief onderzoek worden gepresenteerd. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst en is afgenomen onder 13 respondenten. De resultaten zijn per vraag gelabeld en uitgewerkt in een analyseschema. Alle analyseschema's en de vragenlijst die gehanteerd is tijdens dit onderzoek zijn terug te vinden in bijlage VI.

5.1 Doelgroep

5.2 Communicatieplan

5.3 Zender

5.4 Ruis

5.5 Boodschap

5.6 Medium

5.7 Ontvanger

5.8 Feedback

5.9 Behoeftes per sector

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van literatuur- en kwalitatief onderzoek antwoord gegeven op de deelvragen van het onderzoek. Hiermee wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: *“Hoe en met behulp van welke media en boodschappen kan X de doelgroep ‘overige sectoren in de stad’ informeren en aanzetten tot samenwerking met de Leidse cultuursector?”* waarna de conclusies van het onderzoek volgen.

6.1 Algemene conclusie

Op basis van de resultaten kan worden geconcludeerd dat de boodschap die het fonds op dit moment uitdraagt aan de doelgroep: *“X is een loket dat kan bemiddelen bij organisaties om tot interessante samenwerking te komen voor de Leidse cultuursector”*, in de toekomst beter uitgedragen moet worden of moet worden aangepast. Daarbij moet het fonds rekening houden met de verschillende obstakels die (mogelijk) leiden tot ruis, de huidige communicatiekanalen moeten worden uitgebreid met video en daarnaast moet er meer gecommuniceerd worden via de bekende netwerkplekken zoals ondernemersverenigingen en business clubs. Tenslotte moeten alle boodschappen die het fonds uitdraagt worden voorzien van een introductie, en indien het fonds er waarde aan hecht feedback te ontvang vanuit de doelgroep, moeten alle boodschappen voldoen aan een trigger.

Ook kan worden geconcludeerd dat de groep potentiële gebruikers nog onvoldoende bekend is met de voordelen van samenwerking met cultuur en daarom moet worden *geïnformeerd*. Hierbij is het belangrijk om zoveel mogelijk gebruik te maken van benadering via internet, een nieuwsbrief en persoonlijk contact. Ook netwerkplekken zijn bij uitstek geschikt als communicatiemiddelen om deze groep te bereiken.

Omdat de groep gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken bekend is met de voordelen van samenwerking met cultuur, moet ze worden *overtuigd* om te blijven investeren in cultuur. Hiervoor moet gebruik gemaakt worden van de kanalen nieuwsbrief en social media.

6.2 Beantwoording onderzoeksvragen

Hoe ziet de huidige communicatiestrategie van X eruit?

X draagt op dit moment twee boodschappen uit aan de doelgroep: een overkoepelende boodschap en algemene boodschap. De overkoepelende boodschap van X is dat het een fonds is dat is opgericht om de cultuursector sterker te maken. De algemene boodschap die X uitdraagt aan de doelgroep is dat X een loket is dat bemiddelt tussen de Leidse cultuursector en Leidse organisaties om tot interessante samenwerkingen te komen. Hierbij hanteert het fonds de communicatiedoelstelling: het inspireren van ondernemers en ze aanzetten tot investering in of samenwerking met de Leidse cultuursector, en het ondersteunen van de Leidse cultuursector. De communicatie hierbij verloopt via persoonlijk contact, Twitter, Facebook, een website, persberichten, een huisstijl en free publicity.

Wat zijn de omgevingsfactoren die ruis veroorzaken in communicatie met de doelgroep?

Er zijn enkele obstakels die (mogelijk) leiden tot ruis in communicatie met de groep potentiële gebruikers. Dit is de Engelse taal die binnen veel organisaties gehanteerd wordt als voertaal, het feit dat communicatie verloopt via één centraal persoon binnen veel organisaties en de onbekendheid van het fonds bij veel bedrijven.

Bij gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken wordt de afwezigheid van personeel, het verschil in opvatting binnen organisaties (cultuur wordt gezien als ‘anders’) en het gebrek aan tijd bij de ontvanger, gezien als obstakel. De afwezigheid van triggers in boodschappen wordt door beide groepen ervaren als obstakel. Dit geldt ook voor de continuïteit waarmee X op dit moment communiceert (hapsnap). Beide groepen ervaren deze wijze van communicatie als onaantrekkelijk. Dit is ook van toepassing op het feit dat het fonds boodschappen communiceert zonder inleiding (geen introductie).

De interne obstakels zijn informatie dat geparkeerd staat in het hoofd van de directeur en het gebrek aan tijd om te communiceren met de doelgroep.

Waarom moeten boodschappen vanuit X volgens de doelgroep voldoen?

De groep potentiële gebruikers geven aan dat boodschappen vanuit X moeten bondig en concreet zijn. Daarnaast moet er volgens deze groep gecommuniceerd worden over de voortgang van projecten van het fonds en hierbij wordt gevraagd om achtergrondinformatie van de projecten. Het communiceren van een nieuwe zakendeal wordt ook gezien als interessant.

Zowel de potentiële gebruiker als de gebruiker die de dienst voor de eerste maal gebruikt spreken hun voorkeur uit voor een informele toon in de communicatie. Hierbij wordt aangegeven dat de huidige toon waarmee het fonds communiceert in orde is.

De doelstelling die X communiceert wordt door beide groepen ervaren als niet altijd even duidelijk. De doelstelling roept meer vragen bij hen op dan zou moeten en ze geven aan de doelstellingen meerder malen te moeten lezen voordat ze hem snappen.

Via welke kanalen wil de doelgroep boodschappen van X ontvangen?

De potentiële gebruikers geven de voorkeur aan benadering via internet, een nieuwsbrief en persoonlijk contact. Ook geven ze aan dat een samenwerking met bekende Leidenaren een mogelijk middel is in de benadering van deze groep. Dit geldt ook voor communiceren via netwerkwerkbordels of speeddates.

De gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken zeggen daarentegen een benadering via de nieuwsbrief, video's en Facebook te appreciëren. Ook ditmaal komt communiceren via netwerkplekken terug.

Hoe interpreteert de doelgroep boodschappen van X?

De overkoepelende boodschap van X is volgens de potentiële gebruikers het verbinden van de stad aan de Leidse cultuursector en het creëren van samenwerking. De gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken hebben vaker het besef dat beide partijen er beter van worden.

De potentiële gebruikers associëren X met het woord 'energie' en de gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken associëren het fonds met de woorden 'verbinden' en 'ondernemerschap'.

De potentiële gebruikers zien het belang in van een samenwerking met cultuur. Ze weten dat door de inzet van cultuur een bedrijf beter kan presteren alleen vinden ze het wel moeilijk om hier een concrete invulling bij te bedenken. De boodschap dat X een loket is voor de cultuursector dat kan bemiddelen bij organisaties om tot interessante samenwerkingen te komen, wordt door de potentiële gebruikers niet genoemd. De gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken zien voordelen voor hun eigen bedrijf als het gaat over een samenwerking met cultuur. Ze spreken over financiële voordelen en zeggen te geloven in de kracht van één en één is drie.

De meeste potentiële gebruikers kennen het fonds bij naam, maar zijn niet bekend met de berichtgeving van X. De gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken zijn bekend met de huidige boodschappen van het fonds, maar bevestigen ook bang te zijn dat niet iedereen de boodschappen even goed begrijpt. Ook vraagt een enkeling zich af of X niet meer te communiceren heeft dan dat er op dit moment gebeurt.

Hoe ziet feedback vanuit de doelgroep aan X eruit?

Zowel de potentiële gebruikers als de gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken, geven aan zich eerste getriggerd te moeten voelen voordat ze op een boodschap van X reageren. Als ze überhaupt reageren dan doen ze dit door vragen te stellen. Gebruikers die de dienst voor de eerste maal gebruiken zijn loyaal aan X. Dit uiten ze door eerder van zich te laten horen als een boodschap onduidelijk of onjuist bij hen wordt afgeleverd. Ook vraagt deze groep een stuk sneller om uitleg dan de groep potentiële gebruikers.

7. Aanbeveling & Implementatie

Aan de hand van de conclusies die in het vorige hoofdstuk zijn gegeven zijn er aanbevelingen geschreven voor X. Deze aanbevelingen zijn terug te vinden in onderstaand hoofdstuk. De aanbevelingen zijn verwerkt in een implementatieplan in de vorm van een communicatieplan. Het volledige communicatieplan is terug te vinden in bijlage IX.

7.1 Aanbeveling

In dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag onderzocht:

“Hoe en met behulp van welke media en boodschappen kan X de doelgroep ‘overige sectoren in de stad’ informeren en aanzetten tot samenwerking met de Leidse cultuursector?”

Op basis van het onderzoek staan hieronder enkele aanbevelingen beschreven die kunnen dienen als leidraad voor de nieuwe communicatiestrategie van X.

Zender

Ruis

Boodschap

Medium

Feedback

7.2 Implementatie

Aan de hand van bovenstaande aanbevelingen is het communicatieplan geschreven. In het plan wordt duidelijk wat de communicatiestrategie wordt voor aankomend jaar. Hiervoor zijn 7 van de 14 aanbevelingen uitgewerkt. Het plan is terug te vinden in bijlage IX.

Literatuurlijst

Afbeeldingen

Schramm, W. (1955). The Osgood & Schramm circulaire model . In *The process and effects of Mass Communication* (p.542). Urbana: University of Illinois Press.

Shannon, C.E. (1948). Schematic diagram of a general communication system. In C.E. Shannon, *The Bell System Technical Journal* (p.2).

Boeken

Broefhoff, M.A (2013). *Starten met marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Brugt, M.van der & Verhulst, F. (2009). *Doen en blijven doen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Gerritsen, S.(2008). *Een goed verhaal. Presenteren, praten, pleiten*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds

Kotler, P. J., Armstrong, G., & Roozenboom, T. (2009). *Marketing, de essentie*. Amsterdam: Pearson Education.

Lasswell (1952). *Harold D. Lasswell: An Annotated Bibliography*. New Haven: Yale University Library

Marlet, G & Woerkens, C. van (2011). *Atlas voor gemeenten 2011: De waarde van cultuur voor de stad*. Nijmegen: VOC Uitgevers.

Meier, U., & Mandemakers, M. van (2002). *Kwalitatief marktonderzoek*. (1e dr.). Groningen: Wolters-Noordhoff.

Michels, W. (2009). *Boeien, binden, verrassen, verleiden - Essentie van communicatie*.p.12. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Mooz, H. & Forsberg, K. & Cotterman, H.(2003). *Communicating project management*. Canada New Jersey: John Wiley & sons.

Pelsmacker, P. de, Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2011). *Marketing-communicatie*. Amsterdam: Pearson Education.

Porter, M. (1999). *Porter over concurrentie*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Riel, C.B.M.van (2003). *Identiteit & Imago: recente inzichten in corporate communication- theorie en praktijk*. Den Haag: Academic Service.

Schramm, W. (1955). *The process and effects of Mass Communication*. Urbana: University of Illinois Press.

Seip, J.W. (2006). *De kracht van zacht - De menselijke factor in verkopen*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

- Teekens, I. (2010). *De kunst van communiceren: handboek*. Apeldoorn: Garant Uitgevers.
- Van Ruler, B. (1998). *Strategisch management van communicatie: introductie van het communicatiekruispunt*. Deventer: Kluwer.
- Vries, B. D. (1996). *Basisboek milieucommunicatie: van plan tot praktijk*. Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Wiener, N. (1950). *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*. Cambridge: Da Capo Press.
- Wiertzema, K. & Jansen, P. (2007). *Communicatie en management. Basisprincipes van communicatie*. Amsterdam: Pearson Education.

Geraadpleegde websites

- BOA Feitenblad (2013). *Leiden Kennisstad 2012/2013*. Geraadpleegd op 10 april 2014 via <http://www.leidenincijfers.nl/onderzoeksbank/2245-2013-01d%20Leiden%20Kennisstad.pdf>
- CBS (2013). *Statline*. Geraadpleegd op 13 april 2014 via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70072NED&D1=118-122&D2=126,225,317,329,430,691&D3=16&HDR=T&STB=G1,G2&VW=T>
- X (2014). *Projecten*. Geraadpleegd op 18 april 2014 via <http://www.Xleiden.nl/nl/projecten/>
- Kunsten '92 (2014). *Onderzoek onder gemeenten Gemeentelijk Cultuurcongres 30 januari 2014*. Geraadpleegd op 9 april 2014 via <http://www.kunsten92.nl/wp-content/uploads/2014/01/Cultuur-Collegeakkoorden-onderzoek-Berenschot-29-januari-2014.pdf>
- Leiden.nl (2014). *Bezoekersaantallen musea*. Geraadpleegd op 12 april 2014 via http://portal.leiden.nl/nl/nieuws/nieuws_item/t/bezoekersaantallen_musea
- Leiden in cijfers (2013). *Stadsenquête 2013*. Geraadpleegd op 12 april 2014 via http://www.leidenincijfers.nl/onderzoeksbank/6568-2013_40798_BOA%20Stadsenquête%202013_15_Digitaal.pdf
- Loonwijzer.nl (2014). *Beroep: Communicatieadviseur*. Geraadpleegd op 10 mei 2014 via <http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck?job-id=2431070000000>
- Pelser Filmproducties (2014). *Kosten bedrijfsfilms*. Geraadpleegd op 10 mei 2014 via <http://www.pelserfilmproducties.nl/bedrijfsfilm/bedrijfsfilm-maken/kosten-bedrijfsfilms/>
- Rijksoverheid (2014). *Kunst en cultuurbeleid*. Geraadpleegd op 9 april 2014 via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/kunst-en-cultuurbeleid>

Artikelen in boeken, tijdschriften en op internet

- Shannon, C. E. (1948): *The mathematical theory of communication*. The Bell System Technical Journal, 27, 1-55. Geraadpleegd op 15 maart 2014 via <http://cm.belllabs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf>