

DE POSITIONERING VAN EEN PR-BUREAU

AFSTUDEERSCRIPTIE SANNE BREDEVELD

OPLEIDING COMMUNICATIE, HOGESCHOOL LEIDEN

JUNI 2014

DEZE SCRIPTIE IS OP VERZOEK VAN DE OPDRACHTGEVER GEANONIMISEERD. VERTROUWELIJKE
INFORMATIE IS VERWIJDERD.

“Rowing harder doesn’t help if the
boat is headed in the wrong
direction”

-Kenichi Ohmae-

Samenvatting

De Nederlandse markt voor pr-bureaus verandert door de toenemende concurrentie en door de invloed van social media. Deze veranderingen op de Nederlandse pr-markt vormen de aanleiding voor dit onderzoek naar de positionering van één van de middelgrote bureaus binnen de pr-markt. De theorie en het bijbehorende conceptuele model van consultant en hoogleraar Kenichi Ohmae vormen de rode draad van dit onderzoek. Ohmae stelt dat zowel de organisatie zelf, als haar klanten en concurrenten van invloed zijn op de positionering van een organisatie. De centrale vraag van dit onderzoek luidt hierom als volgt: *hoe kan het onderzochte pr-bureau zich volgens zijn klanten en medewerkers het best positioneren op de Nederlandse pr-markt aan de hand van zijn sterke punten, de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten?* Doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de sterke punten van het onderzochte pr-bureau, de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt, de klantbehoeften en de positionering van de concurrerende pr-bureaus volgens de klanten en medewerkers van het bureau.

Dit onderzoek toetst drie hypothesen die gebaseerd zijn op de theorie van Ohmae. Ohmae stelt dat wanneer een organisatie start met het focussen op één van de drie factoren – de organisatie, de klant of de concurrent – dit automatisch leidt tot een strategische fit met de andere twee factoren. *“An initial focus on any of the three key players must eventually lead back to its strategic tie-in with the others”* (Ohmae, 1991, p.98). De eerste hypothese stelt dat wanneer het onderzochte pr-bureau het inspelen op de klantbehoeften als uitgangspunt neemt voor de positioneringstrategie, het volgens de klanten en medewerkers het meest aannemelijk is dat het bureau een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen. De tweede hypothese stelt daarentegen dat het afstemmen van de sterke punten op de kernfactoren van succes het beste uitgangspunt is voor de positioneringstrategie. De derde hypothese stelt dat het voor de klanten en medewerkers het meest aannemelijk is dat het bureau een meer onderscheidende positie zal innemen op de markt, wanneer het bureau de positie van de concurrenten als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt.

Dit onderzoek start met deskresearch, gevolgd door veldonderzoek. Conform de theorie van Ohmae, kent dit veldonderzoek twee onderzoeksdoelgroepen, namelijk: de organisatie zelf en haar klanten. Aangezien het niet gepast en gewenst is om de concurrenten van het onderzochte pr-bureau inhoudelijke vragen te stellen over hun strategie, toetst de onderzoeker de hypothesen enkel onder deze twee onderzoeksdoelgroepen. Dit in de vorm van een kwalitatief onderzoek onder acht klanten en acht medewerkers. Een concurrentenanalyse brengt de positie van de concurrenten in kaart.

De resultaten van dit veldonderzoek bevestigen de eerste twee hypothesen en verwerpen de derde hypothese. Eén medewerker en één klant bevestigen de eerste hypothese, volgens hen zou het inspelen op de klantbehoeften het uitgangspunt moeten vormen voor de positioneringstrategie. Opvallend is dat de overige klanten en medewerkers de tweede hypothese bevestigen, volgens hen zou het afstemmen van de sterke punten van het onderzochte pr-bureau op de kernfactoren van succes op de Nederlandse markt het uitgangspunt moeten vormen voor de positioneringstrategie. Alle respondenten verwerpen de derde hypothese. Wel stelt de meerderheid dat het leerzaam is om de positionering van de concurrenten in de gaten te houden, waarbij een paar buro's met name worden genoemd. Klanten en medewerkers noemen in interviews een aantal sterke punten van het buro, verbeterpunten en kernfactoren van succes op de Nederlandse markt.

De conclusie van dit onderzoek is dat het onderzochte pr-bureau (met zijn sterke punten) reeds goed inspeelt op de belangrijkste kernfactoren van succes. Wel zijn er voor het bureau kansen om er nog scherper op in te spelen. Daarnaast hebben de medewerkers een kloppend beeld van wat de klanten willen, maar ook hier liggen kansen voor het bureau om er beter op in te spelen. Het bureau heeft volgens de respondenten een sterke positie op de markt, maar kan deze positie versterken door te investeren in de online positionering en door in te spelen op wat er op de Nederlandse pr-markt speelt. De onderzoeker raadt het bureau aan om de – door dit onderzoek – verkregen inzichten te bespreken tijdens een brainstormsessie en tijdens deze sessie tevens te bespreken wat deze inzichten betekenen voor de positioneringstrategie. Daarnaast raadt de onderzoeker aan om te blijven investeren in enkele sterke punten, kernfactoren van succes en klantbehoeften. Tot slot adviseert de onderzoeker om rekening te houden met de positionering van de concurrenten van het bureau.

Deze scriptie is ter beschikking gesteld voor derden via de HBO-kennisbank omdat Hogeschool Leiden investeert in kennisdeling. Vertrouwelijke informatie over het onderzochte pr-bureau is verwijderd uit het origineel. Daar waar relevante informatie is verwijderd staat aangegeven dat verdere informatie wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar is voor derden.

Inhoud

Hoofdstuk 1: Inleiding.....	3
Hoofdstuk 2: Situatieschets.....	4
Hoofdstuk 3: Probleemformulering.....	6
Paragraaf 3.1: Aanleiding.....	6
Paragraaf 2.2: Probleemstelling.....	6
Paragraaf 2.3: Doelstelling.....	6
Paragraaf 2.4: Onderzoeksvragen.....	6
Paragraaf 2.5: Onderzoeksdoelgroepen.....	7
Paragraaf 2.6: Grenzen van het onderzoek.....	7
Hoofdstuk 4: Theoretisch kader.....	8
Paragraaf 4.1: Toelichting begrippen en concepten probleemstelling en doelstelling.....	8
Paragraaf 4.2: Relevante onderzoeken, publicaties en theorieën.....	9
Paragraaf 4.3: Theorie en conceptueel model bij de probleemstelling.....	12
Paragraaf 4.4: Relevante aspecten theorie en conceptueel model.....	14
Paragraaf 4.5: Kritische review.....	14
Paragraaf 4.6: Hypothesen.....	16
Hoofdstuk 5: Methodologie.....	17
Paragraaf 5.1: Methode van onderzoek.....	17
Paragraaf 5.2: Aanpak per onderzoeksdoelgroep.....	18
Hoofdstuk 6: Resultaten.....	23
Paragraaf 6.1: Korte beschrijving interviews.....	23
Paragraaf 6.2: Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt?.....	23
Paragraaf 6.3: Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de sterke punten van het onderzochte pr-bureau?.....	25
Paragraaf 6.4: Wat zijn de behoeften van de klanten van het onderzochte pr-bureau?.....	26
Paragraaf 6.5: Wat is volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de huidige positionering van het onderzochte pr-bureau en zijn concurrenten binnen de Nederlandse pr-markt?.....	28
Hoofdstuk 7: Conclusies.....	30
Conclusie 1 (gebaseerd op de hypothesen – het uitgangspunt van de positioneringstrategie).....	30
Conclusie 2 (gebaseerd op deelvraag 1 – de kernfactoren van succes).....	30
Conclusie 3 (gebaseerd op deelvraag 2 – de sterke punten van het bureau).....	31
Conclusie 4 (gebaseerd op deelvraag 3 – de klantbehoeften).....	31
Conclusie 5 (gebaseerd op deelvraag 4 – de concurrenten).....	31
Eindconclusie (antwoord op de probleemstelling).....	31

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen.....	33
De positioneringstrategie.....	33
Sterke punten afstemmen op de kernfactoren van succes	Error! Bookmark not defined.
Inspelen op de klantbehoeften.....	Error! Bookmark not defined.
Concurrenten.....	Error! Bookmark not defined.
Hoofdstuk 9: Implementatie.....	34
Paragraaf 9.1: Randvoorwaarden implementatie	Error! Bookmark not defined.
Paragraaf 9.2: Doel en doelgroep.....	Error! Bookmark not defined.
Paragraaf 9.3: Implementatieplan.....	Error! Bookmark not defined.
Inspelen op de klantbehoeften.....	Error! Bookmark not defined.
Rekening houden met de positionering van de concurrenten	Error! Bookmark not defined.
Hoofdstuk 10: Discussie	35
Paragraaf 10.1: Sterke kanten	35
Paragraaf 10.2: Zwakke kanten	35
Literatuurlijst	36

BIJLAGEN

Bijlage I: Overzicht definities public relations.....	52
Bijlage II: Overzicht definities positionering.....	54
Bijlage III: Topic guides.....	55
Bijlage IV: Zoekplan deskresearch.....	64
Bijlage V: Verbatim uitwerking interviews.....	66
Bijlage VI: Analyseschema's.....	178
Bijlage VII: Resultaten deskresearch.....	222
Bijlage VIII: Concurrentenoverzicht totaal.....	229
Bijlage IX: Concurrentenoverzicht diensten.....	233
Bijlage X: Concurrentenoverzicht klantsectoren.....	236
Bijlage XI: Feedbackformulier opdrachtgever.....	239
Bijlage XII: Onderzoeken communicatie- en pr-markt.....	241
Bijlage XIII: Logboek.....	243

Hoofdstuk 1: Inleiding

Coebergh Communicatie & PR is een Nederlands communicatie- en pr-bureau dat opereert binnen de Nederlandse pr-markt. Het bureau werkt naar eigen zeggen voor (inter)nationale marktleiders, love brands en/of innovators (Homepage, z.d.). Voor deze klanten ontwikkelt en implementeert het bureau strategische pr-plannen. Samen met het onderzochte pr-bureau bestaat de Nederlandse pr-markt uit tientallen bureaus en het aantal bureaus binnen deze markt is de afgelopen jaren continu toegenomen (Bedrijven, 2013).

De Nederlandse pr-markt – onderdeel van de Nederlandse communicatiemarkt – is een markt van volledige mededinging (Elving & Van Ruler, 2006, p.3-4; Prenger, Van der Valk, Van Vree & Van der Wal, 2010, p.15). Deze markt kenmerkt zich door de vrije toetreding en de homogene producten en diensten. De dienst ‘public relations’ (pr) is echter niet geheel homogeen; de aanbieders zijn immers vrij om een eigen invulling te geven aan deze dienst. In een markt van volledige mededinging is het van belang om over onderscheidende capaciteiten te beschikken, om op die manier een onderscheidende positie in te kunnen nemen in een markt vol concurrenten (Houthoofd, 1996, p.69). Dat het voor een pr-bureau lastig is om zich binnen de Nederlandse pr-markt te onderscheiden, toont ook het onderzoek van Snijders, Maathuis en Riezebos aan. Zij beoordeelden de website van elf grote en vergelijkbare Nederlandse pr- en communicatiebureaus, waaronder het onderzochte pr-bureau. Zij concluderen dat de bureaus op hun websites veelal hetzelfde zeggen en in dezelfde sectoren actief zijn (Mulder, 2013, p.24-28).

Daarnaast kenmerkt de nationale en internationale pr-markt zich sinds enkele jaren door de opkomst van sociale media. De invloed van deze sociale media maakt traditionele en vertrouwde pr-strategieën in toenemende mate inefficiënt en irrelevant (Solis & Breakenridge, 2009, p. xvii). Het toenemende aantal Nederlandse pr-bureaus en de invloed van sociale media op de pr-markt, maken dat het onderzochte pr-bureau zijn positionering op deze markt wenst te herzien en te verscherpen. Deze twee factoren vormen dan ook de aanleiding voor dit positioneringonderzoek. Opdrachtnemer van dit onderzoek is Sanne Bredeveld.

De wetenschap kent verschillende theorieën over hoe een organisatie een meer onderscheidende positie kan innemen. Zo zijn er theorieën die stellen dat het belangrijk is om van de eigen kwaliteiten uit te gaan (Hamel & Prahalad, 1990, p.242). Ook zijn er theorieën die stellen dat een organisatie bij het positioneren dient te focussen op één strategie (Porter, 2004, p.35; Treacy & Wiersema; 1997, p.21). Andere theorieën stellen daarentegen dat een hybride strategie beter werkt (Ohmae, 1991, p. 91-98; Riezebos & Van der Grinten; 2011, p. 35). Dit onderzoek gaat uit van de theorie van Ohmae. Zijn theorie stelt dat de positionering van een organisatie afhangt van het afstemmen van de sterke punten van de organisatie op de kernfactoren van succes, de behoeften van de klanten en de positionering van de concurrenten. Hoofdstuk vier van dit rapport licht deze theorieën uitgebreid toe en onderbouwt ook de keuze voor de theorie van Ohmae binnen dit onderzoek.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *hoe kan het onderzochte pr-bureau zich volgens zijn klanten en medewerkers het best positioneren op de Nederlandse pr-markt aan de hand van zijn sterke punten, de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten?* Onderzoeker Sanne Bredeveld beantwoordt deze probleemstelling middels kwalitatief onderzoek onder de klanten en medewerkers van het bureau. Dit kwalitatief onderzoek vult zij aan met deskresearch.

Deze inleiding vormt het eerste hoofdstuk van dit rapport. Hoofdstuk twee schetst kort de interne en externe situatie van het bureau. Het derde hoofdstuk bespreekt de probleemformulering, dit hoofdstuk gaat dieper in op de hierboven geformuleerde probleemstelling en de onderzoeksvragen, doelstelling, onderzoeksgrenzen en onderzoeksdoelgroepen. Het vierde hoofdstuk bevat het theoretisch kader, dit hoofdstuk bespreekt de bestaande theorieën, onderzoeken en publicaties die relevant zijn voor het beantwoorden van de probleemstelling. Hoofdstuk vijf betreft de methodologie van dit onderzoek. Het zesde hoofdstuk toont de resultaten van het kwalitatief onderzoek en de deskresearch. Hoofdstuk zeven bespreekt de conclusies op basis van deze resultaten, en hoofdstuk acht bespreekt de aanbevelingen op basis van de resultaten en conclusies. Het negende hoofdstuk van dit rapport bevat het implementatieplan. Hoofdstuk tien bestaat uit een discussie van de onderzoeker zelf.

Hoofdstuk 2: Situatieschets

Dit hoofdstuk licht kort de interne en externe situatie van het bureau toe. De interne analyse bestaat uit de missie, visie, strategie, kernactiviteiten en marketingdoelstelling van het bureau. De externe analyse bespreekt de omgeving van het bureau; zowel de concurrenten, als de demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische situatie.

Intern

het onderzochte pr-bureau heeft de volgende missie: 'resultaatgericht handelen zodat de opdrachtgever zijn doelstellingen haalt, en wij de onze: tevreden opdrachtgevers'. Hierbij houdt het bureau vast aan deze visie: 'communicatie is essentieel in een snel veranderende wereld waarbij het inspelen op globalisering, digitalisering en de blijvende noodzaak van zakelijke empathie en kennismanagement van groot belang is'. De strategie om hun missie te bereiken luidt als volgt: 'de juiste aandacht voor de personen met wie wij dagelijks werken: opdrachtgevers, media, toeleveranciers en collega's' (Visie, z.d.). De naam van het bureau toont de twee kernactiviteiten van het onderzochte pr-bureau, namelijk: communicatie en public relations. Het bureau brengt deze kernactiviteiten in de praktijk met de volgende diensten: consultancy, mediarelaties, issuemanagement & crisis pr, mediaproducties, evenementen, stakeholder interacties, mediatraining & coaching, showroom en social media (Activiteiten, z.d.). De marketingdoelstelling van het onderzochte pr-bureau laat zien dat het bureau de komende drie jaar – 2013 tot 2016 – de omzet uit de online pr- en communicatieactiviteiten wil laten toenemen. Dit verwacht het bureau onder andere te bereiken door de samenwerking met Vertov – gespecialiseerd in digital storytelling – en het netwerkevenement voor toonaangevende internetondernemers, techies, bloggers, journalisten en andere online smaakmakers. Deze initiatieven communiceert het bureau op de website en tijdens het contact met (potentiële) opdrachtgevers (Connections, 2014).

Extern

De externe analyse van het onderzochte pr-bureau bestaat uit onderstaande analyse aan de hand van DESTEP en de concurrentenanalyses in de bijlagen VIII, IX en X.

Demografisch

Op zijn website geeft het bureau aan diensten aan te bieden aan organisaties binnen de volgende sectoren: zakelijke dienstverlening, non-profit, lifestyle, fashion, leisure, food&beverage, cultuur en media. De demografische kenmerken van de doelgroep zijn afhankelijk van de opdrachtgevers van het onderzochte pr-bureau; zij bepalen hun eigen doelgroep en daarmee de (indirecte) doelgroep van het onderzochte pr-bureau (Opdrachtgevers, z.d.).

Economisch

Onderstaand de economische gegevens en voorspellingen per klantensector van het onderzochte pr-bureau:

Zakelijke dienstverlening

De omzetontwikkeling in de Nederlandse zakelijke dienstverlening steeg het afgelopen jaar gemiddeld met 0,3% ten opzichte van 2010. De ING verwacht voor 2014 geen groei voor de zakelijke dienstverlening. Daarnaast zal de vraag naar zakelijke dienstverlening dalen door structurele veranderingen zoals de toenemende automatisering. Niet-kennisintensieve dienstverleners zullen in 2014 sneller groeien dan kennisintensieve dienstverleners. ICT gaat een steeds grotere rol spelen binnen de zakelijke dienstverlening, ook bieden steeds meer dienstverleners hun diensten online aan (Sante, 2013, p. 11).

Non-profit

De ING verwacht dat non-profit instellingen in 2014 moeten bezuinigen. Woningcorporaties gaan beter financieel resultaat tegemoet door besparingen en de verkoop van woningen. De goede doelen komen onder druk te staan door de economische stagnatie (Sante, 2013, p. 85-92).

Fashion

Voor 2014 verwacht de ING een afname in de omzet; consumenten brengen hun uitgaven gedwongen terug en ze kijken steeds kritischer naar de prijs. Het aantal mensen dat werkt in de mode-industrie is de afgelopen jaren afgenomen. De online kledingmarkt steeg daarentegen sinds 2012 met zestien procent. Naast de opkomst van webshops, is de expansie van de zogeheten 'fast fashion ketens' een ander risico voor de mode-industrie (Sante, 2013, p. 61).

Media, cultuur, lifestyle en leisure

De ING voorspelt een toename van het consumentenvertrouwen en daarnaast een stijging in het aantal buitenlandse toeristen. De consumentenbestedingen binnen de horeca zullen volgens de ING ook in 2014 onder druk staan, wel zal er een lichte groei optreden. Het MKB geeft aan dat bedrijven in de cultuursector te maken hebben met een afname van de vraag als gevolg van consumentenbezuinigingen op luxeartikelen. Ook bezuinigt de overheid flink op de cultuur-, sport- en recreatiesector. De ING verwacht dat deze markt in 2015 zal stabiliseren (Sante, 2013, p. 77-84).

Food&Beverage

Het verkoopvolume van de Nederlandse supermarkten nam in 2013 af, de prijzen stegen daarentegen. De omzetgroei van supermarkten neemt in 2014 af. Ook in 2014 zullen consumenten volgens de ING bezuinigen op hun boodschappen. De omzet binnen voedselspecialzaken blijft afnemen, dit door veranderend koopgedrag en stijgende concurrentie met supermarkten en warenhuizen (Sante, 2013, p. 57-59).

Sociaal-cultureel

het onderzochte pr-bureau richt zich naar eigen zeggen zowel op de nieuwe conservatieven als de opwaarts mobilen binnen onze samenleving. Nieuwe conservatieven houden vast aan traditionele normen en waarden, hechten waarde aan kunst, cultuur en etiquette, zijn sober en risicomijdend. Deze doelgroep is hoogopgeleid en heeft een hoog inkomen. De opwaarts mobilen zijn individualisten die zoeken naar sociale status, technologie, risico en spanning. Deze doelgroep is materialistisch, gericht op technologie, impulsief, avontuurlijk en vrij. De opwaarts mobilen zijn veelal jongeren (Mentality waarden en trendonderzoek, 2013).

Technologisch

De opkomst van sociale media is ook van invloed op pr-bureaus, deze invloed resulteert in pr 2.0; de evolutie van de manier van uitoefenen van public relations, veroorzaakt door de verschuiving en het proces in een sociale economie dat leidt tot nieuwe lagen van beïnvloeders. Pr 2.0 is een mijlpaal voor de verschuiving in pr van een uitzendmachine naar participatie van de community. Het draait niet langer om een publiek, maar om mensen. (Solis & Breakenridge, 2009, p. xvii). De opkomst van social media maakt traditionele en vertrouwde pr-strategieën in toenemende mate inefficiënt en irrelevant. Organisaties kunnen er niet langer op vertrouwen dat deze strategieën de klanten bereiken en motiveren. Wel stellen Solis en Breakenridge (2009, p. 26) dat ondanks dat de essentie van public relations gelijk is gebleven, namelijk: relaties opbouwen met het publiek door middel van betekenisvolle communicatie.

Ook Li en Solis erkennen de invloed van sociale media en het gevolg daarvan dat klanten steeds vaker met elkaar communiceren, in plaats van dat ze naar organisaties luisteren. Hierdoor hebben organisaties in steeds mindere mate controle over de attitude van de klant; klanten hebben de controle over de conversatie en gebruiken de sociale media als communicatiemiddel. Volgens Li en Solis is het door deze ontwikkeling voor organisaties van belang om een 'social business' te worden. Dit houdt in dat de sociale strategie van een organisatie uiteindelijk verweven is met de organisatie zelf door actief relaties op te bouwen met relevante stakeholders via sociale media (Li & Solis, 2013, p. 3-19). De bijlagen VIII, IX en X laten zien hoeveel concurrenten van het onderzochte pr-bureau reeds inspelen op deze technologische ontwikkeling.

Ecologisch

Een rapport van het CBS uit 2011 laat zien dat het aantal Nederlandse organisaties dat maatschappelijk verantwoord onderneemt toeneemt (Statistics Netherlands, 2011). De bijlagen VIII, IX en X van dit rapport laten zien hoeveel concurrenten van het onderzochte pr-bureau op hun website aangeven maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Politiek-juridisch

het onderzochte pr-bureau bevindt zich in een markt van volledige mededinging. Een dergelijke markt kenmerkt zich door het groot aantal aanbieders. Ook kenmerkt een markt van volledige mededinging zich door de homogene producten/diensten. Daarnaast geldt er vrije toetreding op deze markt, dit betekent dat nieuwe pr-bureaus vrij mogen toetreden tot de markt (Houthoofd, 1996, p. 69-74).

Hoofdstuk 3: Probleemformulering

Dit hoofdstuk bespreekt en onderbouwt de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen, onderzoeksdoelgroepen en onderzoeksgrenzen van dit onderzoek.

Paragraaf 3.1: Aanleiding

In een markt die continu groeit en in een tijd waarin de opkomst van sociale media het vakgebied van het onderzochte pr-bureau beïnvloedt, wenst het bureau zijn huidige positionering te herzien en te verscherpen. Aan de hand van de positioneringtheorie en het bijbehorende conceptuele model van Kenichi Ohmae wenst het bureau inzicht te krijgen in wat zijn klanten en medewerkers als sterke punten van het bureau beschouwen. Daarnaast is het bureau benieuwd naar wat volgens zijn klanten en medewerkers en de literatuur de kernfactoren van succes zijn op de Nederlandse pr-markt. Ook wenst het onderzochte pr-bureau inzicht te verkrijgen in de behoeften van zijn klanten en de positionering van zijn concurrenten.

Paragraaf 2.2: Probleemstelling

Hoe kan het onderzochte pr-bureau zich volgens zijn klanten en medewerkers het best positioneren op de Nederlandse pr-markt aan de hand van zijn sterke punten, de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten?

De theorie die het best aansluit op het probleem van het onderzochte pr-bureau is de theorie van Kenichi Ohmae, hoofdstuk vier onderbouwt dit en licht deze theorie verder toe. De probleemstelling bestaat uit de concepten 'sterke punten', 'kernfactoren van succes', 'klantbehoeften' en positionering van de concurrenten'. Dit zijn concepten uit het conceptuele model dat hoort bij de theorie van Ohmae. Paragraaf 4.1 licht deze concepten verder toe. In de gewenste situatie heeft het onderzochte pr-bureau inzicht in zijn sterke punten, de kernfactoren van succes, de klantbehoeften en de positie van de concurrent. In die situatie zal het onderzochte pr-bureau volgens de theorie van Ohmae in staat zijn om een meer onderscheidende positie in te nemen (Ohmae, 1991, p.91-98). De verkregen inzichten staan – in de vorm van resultaten en de daaruit voortvloeiende conclusies – in de hoofdstukken zes en zeven van dit rapport.

Paragraaf 2.3: Doelstelling

Inzicht verkrijgen in wat de klanten en medewerkers van het bureau beschouwen als de sterke punten van het onderzochte pr-bureau, de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten, teneinde het onderzochte pr-bureau op 26 mei 2014 te voorzien van een onderzoeks- en adviesrapport betreffende de positionering van het bureau.

Om de probleemstelling te beantwoorden en daarmee de gewenste situatie te bereiken, is het van belang om inzicht te verkrijgen in de concepten 'sterke punten', 'kernfactoren van succes', 'klantbehoeften' en positionering van de concurrenten'. Om die reden is het doel van dit onderzoek het verkrijgen van inzicht in deze concepten. Wanneer de onderzoeker over deze inzichten beschikt, kan zij het onderzochte pr-bureau conform de theorie van Ohmae adviseren over zijn positionering. Deze aanbevelingen staan in hoofdstuk acht van dit rapport.

Paragraaf 2.4: Onderzoeksvragen

Onderstaande onderzoeksvragen dragen bij aan het beantwoorden van de probleemstelling. Deze paragraaf licht de keuze voor de deelvragen en de methode van onderzoek beknopt toe. Hoofdstuk vijf gaat dieper in op de operationalisatie van de deelvragen. Elke deelvraag beantwoordt een deel van de probleemstelling, dit staat per deelvraag aangegeven.

Deelvraag 1: Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt?

Om de sterke punten van het bureau af te kunnen stemmen op de kernfactoren van succes, is het van belang om deze kernfactoren van succes in kaart te brengen. Dit onderzoek beperkt zich tot de Nederlandse pr-markt en deze onderzoeksvraag beperkt zich dan ook tot de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt. Om deze kernfactoren te achterhalen, is het van belang om eerst de markt zelf in kaart te brengen. Daarom brengt hoofdstuk vier de definitie van public relations, de Nederlandse communicatiemarkt en de Nederlandse pr-markt in kaart. Vervolgens onderzoekt deze deelvraag wat volgens deskresearch en de medewerkers en klanten van het onderzochte pr-bureau de kernfactoren zijn binnen de Nederlandse pr-markt.

- Methode van onderzoek: deskresearch en kwalitatief onderzoek onder de klanten en medewerkers.
- Deel van de probleemstelling: 'de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt'.

Deelvraag 2: Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de sterke punten van het onderzochte pr-bureau?

Om de sterke punten af te kunnen stemmen op de kernfactoren van succes, is het van belang om de sterke punten van het bureau te achterhalen. Deze onderzoeksvraag onderzoekt wat zowel deskresearch, als de klanten en medewerkers van het bureau beschouwen als sterke punten van het onderzochte pr-bureau. Naast de sterke punten, onderzoekt deze vraag ook de zwakke punten van het bureau.

- Methode van onderzoek: deskresearch en kwalitatief onderzoek onder de klanten en medewerkers.
- Deel van de probleemstelling: 'zijn sterke punten'.

Deelvraag 3: Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de behoeften van de klanten van het onderzochte pr-bureau?

De theorie van Ohmae stelt dat het voor de positionering van een organisatie niet voldoende is om enkel de sterke punten af te stemmen op de kernsuccesfactoren. Het is daarnaast ook van belang om in te spelen op de behoeften van de klant (Ohmae, 1991, p.99-109). Om die reden brengt de derde deelvraag de behoeften van de klanten – volgens zowel de klanten als de medewerkers – van het onderzochte pr-bureau in kaart. Omdat dit onderzoek zich beperkt tot de Nederlandse pr-markt, beperkt ook de derde deelvraag zich tot de klantbehoeften betreffende een Nederlands pr-bureau.

- Methode van onderzoek: deskresearch en kwalitatief onderzoek onder de klanten en medewerkers.
- Deel van de probleemstelling: 'de klantbehoeften'.

Deelvraag 4: Wat is volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de huidige positionering van het onderzochte pr-bureau en zijn concurrenten binnen de Nederlandse pr-markt?

De theorie van Ohmae stelt dat het van belang is om rekening te houden met de positionering van concurrenten. Hierom brengt deze deelvraag de positionering van de concurrenten van het onderzochte pr-bureau in kaart. Tevens brengt deze deelvraag de positionering van het onderzochte pr-bureau ten opzichte van deze concurrenten in kaart.

- Methode van onderzoek: deskresearch en kwalitatief onderzoek onder de klanten en medewerkers.
- Deel van de probleemstelling: 'de positionering van de concurrenten'.

Paragraaf 2.5: Onderzoeksdoelgroepen

De theorie van Ohmae stelt dat een organisatie bij het positioneren rekening dient te houden met de organisatie zelf, haar klanten en haar concurrenten (Ohmae, 1991, p.91-98). Aangezien het niet gepast en gewenst is om de concurrenten van het onderzochte pr-bureau inhoudelijke vragen te stellen over hun strategie, vormen de concurrenten geen onderzoeksdoelgroep. De klanten en medewerkers van het bureau vormen wel een onderzoeksdoelgroep voor het kwalitatief onderzoek. Hoofdstuk vijf licht deze onderzoeksdoelgroepen verder toe.

Paragraaf 2.6: Grenzen van het onderzoek

Dit onderzoek beperkt zich tot de Nederlandse pr-markt aangezien dit de markt is waarbinnen het onderzochte pr-bureau opereert. Wel komt de communicatiemarkt kort aan bod om op die manier vanuit een breder perspectief naar de Nederlandse pr-markt te kijken.

Dit onderzoek beperkt zich tot de huidige medewerkers van het bureau. Dit aangezien het bureau zelf aangeeft het enkel relevant te vinden wat de huidige medewerkers van de huidige situatie van het bureau vinden. Wel betreft dit onderzoek naast huidige klanten ook ex-klanten. Dit omdat het volgens de onderzoeker relevant is om te weten hoe ex-klanten naar het bureau kijken en waarom zij momenteel geen klant zijn.

Dit onderzoek beperkt zich tot de directe concurrenten van het onderzochte pr-bureau. Dit is volgens Porter (1985, p. 11-19), expert op het gebied van concurrentiestrategieën, de belangrijkste vorm van concurrentie. Directe concurrenten dienen één of meer dezelfde diensten aan te bieden binnen één of meer dezelfde klantsectoren als het onderzochte pr-bureau.

Dit onderzoek beperkt zich tot de concurrenten van het bureau binnen de Nederlandse pr-markt. Dit betekent dat concurrenten van het bureau binnen dit onderzoek klanten bedienen die actief zijn op de Nederlandse markt. Hierbij is het mogelijk dat deze klant enkel actief is op de Nederlandse markt, maar ook dat deze klant onder andere actief is op de Nederlandse markt en daarnaast ook actief is op buitenlandse markten.

De deskresearch naar de positionering van de concurrenten van het onderzochte pr-bureau beperkt zich tot de websites van de concurrenten. Dit omdat het niet gewenst en gepast is om de concurrenten inhoudelijke vragen te stellen over hun positioneringstrategie. Uitspraken over de concurrenten zijn dan ook enkel gebaseerd op hun website en op de mening van de klanten en medewerkers over deze concurrent.

Hoofdstuk 4: Theoretisch kader

Dit hoofdstuk brengt relevante theorieën, onderzoeken en publicaties in kaart voor het beantwoorden van de probleemstelling. Het theoretisch kader van dit onderzoek bestaat uit zes onderdelen, namelijk: toelichting begrippen en concepten probleemstelling en doelstelling (§4.1), relevante theorieën, onderzoeken en publicaties (§4.2), theorie en conceptueel model bij de probleemstelling (§4.3), relevante aspecten theorie en conceptueel model (§4.4), kritische review (§4.5) en hypotheses (§4.6).

Paragraaf 4.1: Toelichting begrippen en concepten probleemstelling en doelstelling

Deze paragraaf licht de begrippen en concepten uit de probleemstelling en doelstelling van dit onderzoek toe. De probleem- en doelstelling staan beiden in hoofdstuk drie van dit rapport.

'Sterke punten'

Sterke punten geven aan dat iets of iemand ergens goed in is, zwakke punten geven dan ook logischerwijs aan dat iets of iemand ergens minder goed in is. Bij het benoemen van sterke punten is het waardevol om te kijken welke waarde deze sterke punten toevoegen, bijvoorbeeld aan de positionering van een organisatie. Een vergelijkbaar begrip is 'kerncompetentie'. Kerncompetenties omvatten datgene waar een organisatie in uitblinkt. Hierbij is het van belang dat deze kerncompetenties waardevol zijn voor de klant, lastig te imiteren zijn voor concurrenten van de organisatie en breed toepasbaar zijn binnen de verschillende markten en productgroepen van een organisatie (Hamel & Prahalad, 1990, p.242).

'Kernfactoren van succes'

Kenichi Ohmae stelt dat het van belang is om de sterke punten van een organisatie af te stemmen op de kernsuccesfactoren op de markt waarbinnen een organisatie opereert. De kernfactoren van succes zijn de functionele gebieden binnen de markt die cruciaal zijn voor het behalen van succes. Na het identificeren van deze kernfactoren, dient de organisatie haar sterke punten te maximaliseren binnen deze functionele gebieden. Wanneer een organisatie dit proces beter doorloopt dan de concurrentie, behaalt de organisatie een concurrentievoordeel (Ohmae, 1991, p.42-50).

'Klantbehoeften'

Datgene wat klanten verlangen van een organisatie, in dit geval van het opdrachtgevende pr-bureau (Ohmae, 1991, p. 99).

'Concurrenten'

De Nederlandse pr-bureaus die één of meer dezelfde diensten aanbieden binnen één of meer dezelfde klantsectoren als het opdrachtgevende pr-bureau (Porter, 1985, p. 11-19). De onderzoeksgrenzen in hoofdstuk drie van dit rapport lichten de keuze voor deze definitie toe.

'Nederlandse pr-markt'

Om het begrip 'Nederlandse pr-markt' te begrijpen, is het allereerst van belang om het begrip 'pr' te duiden. Over de definitie van public relations bestaan verschillende meningen. Het schema in bijlage I van dit rapport geeft op chronologische wijze een overzicht van de verschillende (inter)nationale definities van professionals op het gebied van public relations. Zoals de tabel laat zien, zeggen vrijwel alle definities van public relations iets over de relaties tussen de organisatie en haar publiek. Enkele definities beschouwen pr als een managementfunctie en enkele definities bevatten daarnaast het begrip 'reputatie'. Dit onderzoek gaat uit van de definitie van de Public Relations Society United States: *Public Relations is een strategisch managementcommunicatieproces dat relaties opbouwt tussen de organisatie en haar publiek waar beide partijen voordeel van hebben* (Elliott, 2012, p.1). Deze definitie is door ruim zeshonderd professionals, geleerden, studenten en overige personen op het gebied van public relations verkozen uit bijna duizend verschillende definities tot de meest treffende definitie van public relations. De volgende paragraaf van dit hoofdstuk laat zien dat de Nederlandse pr-markt onderdeel uitmaakt van de Nederlandse communicatiemarkt. Deze paragraaf gaat dieper in op beide markten.

'Positionering'

Er bestaan verschillende definities van het begrip 'positionering'. De tabel in bijlage II toont een chronologisch overzicht van een aantal definities. Zoals de tabel laat zien, gaat zowel de definitie van Riezebos en Van der Grinten (2011, p. 35), als de definitie van Keller, Parameswaran en Jacob (2011, p. 38) uit van de organisatie zelf,

haar klanten en haar concurrenten. Dit onderzoek gaat uit van de definitie van Riezebos en Van der Grinten: *De keuze van identiteitsaspecten op basis waarvan je een merk gaat profileren. Hierbij is het van belang dat deze aspecten waardevol zijn voor de klant en daarnaast onderscheidend zijn van de identiteitsaspecten van de concurrent* (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 35). Dit onderzoek gaat uit van deze definitie omdat Ohmae geen afgebakende definitie van positionering hanteert. De onderzoeker kiest voor de definitie van Riezebos en Van der Grinten omdat hun theorie de meeste overeenkomsten vertoont met de theorie van Kenichi Ohmae.

Paragraaf 4.2: Relevante onderzoeken, publicaties en theorieën

Deze paragraaf bespreekt de onderzoeken, publicaties en theorieën die relevant zijn voor het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek. Allereerst brengt deze paragraaf de Nederlandse communicatie- en pr-markt in kaart. Vervolgens bespreekt deze paragraaf de theorieën van Hamel & Prahalad, Porter, Treacy & Wiersema, Ohmae en Riezebos & Van der Grinten. Al deze theorieën doen – vanuit diverse perspectieven – een uitspraak over de positionering van een organisatie. Tot slot bespreekt deze paragraaf de invloed van sociale media op public relations.

De Nederlandse communicatie- en pr-markt

Zoals de vorige paragraaf aangeeft, gaat deze paragraaf dieper in op de Nederlandse communicatie- en pr-markt. Diverse professionals stellen dat de Nederlandse pr-markt onderdeel uitmaakt van de Nederlandse communicatiemarkt. Zo stellen Wim Elving en Betteke van Ruler dat public relations een vorm van communiceren is (2006, p.3-4). Mirjam Prenger en Frank van Vree stellen dat een deel van de Nederlandse communicatieprofessionals zich bezighoudt met public relations (2003, p.24-28). Er bestaat geen eenduidige definitie van de Nederlandse communicatie- en pr-markt. Daarnaast verschillen ook de meningen over de omvang van deze markten.

Er zijn door de jaren heen diverse onderzoeken uitgevoerd om de omvang in kaart te brengen. Zo voerden Elving en Van Ruler (2006, p. 4) tweemaal een trendonderzoek uit naar de omvang van de communicatiemarkt, volgens hen steeg de omvang van deze markt tussen 1999 en 2005 van 55.000 naar maximaal 95.000 professionals. Prenger en Van Vree (2003, p. 1) sluiten zich in 2004 aan bij de 55.000 professionals die Elving en Van Ruler in 1999 telden. Volgens Prenger en Van Vree houden 15.000 van deze 55.000 professionals zich dat jaar uitsluitend bezig met public relations. In 2011 voerden Prenger en Van Vree samen met Van der Valk en Van der Wal (2011, p. 21-30) een ander onderzoek uit. Dat jaar telden zij tussen de 135.000 en 156.000 Nederlandse communicatieprofessionals, waarvan er ruim 20.000 professionals werken bij een communicatie- en pr-bureau. Tellingen van het Centraal Bureau Statistiek laten zien dat Nederland in 2013 2.485 pr-bureaus telde (Bedrijven, 2013). Een uitgebreid en chronologisch overzicht van deze onderzoeken staat in bijlage XII.

Positionering Nederlandse pr-bureaus

Zoals de inleiding van dit rapport beschrijft, is de Nederlandse pr-markt een markt van volkomen concurrentie. Wel zijn de aanbieders van de dienst 'public relations' in zekere mate vrij om een eigen invulling te geven aan de dienst. In een markt van volledige mededinging is het van belang om over onderscheidende capaciteiten te beschikken om op die manier een onderscheidende positie in te kunnen nemen in een markt vol concurrenten (Houthoofd, 1996, p.69). Zoals de inleiding eveneens aangeeft, concluderen Wiemer Snijders, Onno Maathuis en Rik Riezebos dat de bureaus die zij hebben onderzocht over weinig onderscheidende capaciteiten beschikken. Zij beoordeelden de website van elf grote en vergelijkbare communicatie en pr-bureaus in Nederland. Ze beoordeelden de websites op de positionering van de branche in de breedte en op de individuele online presentatie van de bureaus. De conclusie van hun onderzoek is dat de meeste bureaus over hetzelfde praten op hun website en dat ze veelal actief zijn in dezelfde sectoren. Daarnaast zijn de websites redelijk onderscheidend, maar onderscheiden de bureaus zich op het gebied van competenties amper van elkaar (Mulder, 2013, p.24-28).

Positionering: uitgaan van eigen kwaliteiten

Hamel en Prahalad stellen dat een organisatie zich kan onderscheiden van de concurrentie door te focussen op de eigen kwaliteiten; de kerncompetenties van de organisatie. Een kerncompetentie is volgens Hamel en Prahalad datgene waar een organisatie in uitblinkt en deze kerncompetentie bestaat uit de gezamenlijke kennis binnen een organisatie betreffende de coördinatie van diverse productievaardigheden en -technologieën. Het focussen op deze gezamenlijke kennis stelt een organisatie in staat om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, waarmee de organisatie uiteindelijk een concurrentievoordeel kan behalen. (Hamel & Prahalad, 1990, p.242). De theorie van Hamel en Prahalad heeft zijn succes meermaals bewezen; diverse organisaties ontdekten aan de hand van de kerncompetenties welke organisatieactiviteiten van belang zijn, en welke activiteiten irrelevant zijn (Hindle, 2008, p. 72). Toch zijn er ook gerespecteerde theorieën die stellen dat het voor een sterke positie onvoldoende is om slechts van de eigen kwaliteiten uit te gaan. Deze theorieën komen verderop in deze paragraaf aan bod.

Ook professoren op het gebied van marketing Glenn Voss en Zannie Voss geven aan dat de middelen en capaciteiten van een organisatie het belangrijkste zijn voor het behalen van een concurrentievoordeel. Deze middelen en capaciteiten alleen zijn volgens hen echter onvoldoende, het is daarnaast ook van belang om als organisatie te weten hoe je deze middelen en capaciteiten inzet, en welke middelen en capaciteiten je het beste in kunt zetten om de organisatiedoelen te behalen. Hierbij is het van belang om rekening te houden met de omgeving waarbinnen je als organisatie opereert en met de concurrenten die met jou binnen deze omgeving opereren (Voss & Voss, 2008, p.3-18).

Positionering: focussen in plaats van spreiden

Waar Hamel en Prahalad stellen dat een organisatie bij het positioneren uit dient te gaan van de eigen krachten, stelt Michael Porter dat organisaties zich vooral op hun omgeving dienen te focussen. Volgens Porter zijn er twee manieren voor een organisatie om te reageren op haar omgeving, namelijk: kostenvoordeel en differentiatie. Door deze krachten in te zetten, dan wel binnen de gehele markt, dan wel binnen een bepaald segment, ontstaan drie generieke strategieën. De eerste strategie die je volgens Porter als organisatie kunt toepassen om je te positioneren is 'cost leadership', deze strategie houdt in dat je als organisatie de laagste kosten hebt tegen een in de markt gegeven kwaliteit. De tweede strategie draait om differentiatie, hierbij dien je als organisatie een product of service te ontwikkelen met unieke attributen die ervoor zorgen dat de consument jouw product of service prefereert. De derde en tevens de laatste strategie volgens Porter is de focusstrategie. Wanneer je als organisatie voor deze strategie kiest, dien je één van de twee voorgaande theorieën toe te passen binnen een zeer klein segment. Porter stelt dat een organisatie zich dient te focussen op één van deze drie strategieën om succesvol te zijn. Wanneer een organisatie zich op meerdere strategieën focust, loopt ze het risico om 'stuck in the middle' te raken en geen concurrentievoordeel te kunnen behalen (Porter, 1985, p.11-19).

Tegenstanders van Porters theorie stellen dat het voor een organisatie niet altijd het meest rendabel is om op één strategie te focussen, maar dat hybride strategieën zeker zo rendabel kunnen zijn. Alan Murray (1988, p.390-400), professor aan universiteit van Alberta, stelt dat de strategieën elkaar niet uitsluiten en dat het dus niet altijd de beste keuze is om op één strategie te focussen. Daarnaast laat onderzoek van John Daws en Byron Sharp (1996, p.1-18) zien dat het conceptuele model dat Porter ontwikkelde bij zijn theorie, niet overeenkomt met de wetenschappelijke realiteit. Daarnaast stellen zij dat dit model niet onderbouwt dat één van deze strategieën daadwerkelijk tot superieur succes zal leiden.

Een theorie die overeenkomsten vertoont met de theorie van Michael Porter, is de theorie van de waardestrategieën van Treacy en Wiersema. Net als Porter onderscheiden Treacy en Wiersema (1997, p.15-85) drie strategieën waar een organisatie er één van dient te kiezen. En net als bij de theorie van Michael Porter stellen tegenstanders dat generieke strategieën niet per definitie succesvoller zijn dan hybride strategieën. Zo toont recent onderzoek aan dat organisaties met een hybride strategie beter presteren dan organisaties die wel focussen op één strategie (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2006, p.346-354).

Positionering: rekening houden met klanten en concurrenten

Niet alle hiervoor besproken theorieën betrekken de klanten en concurrenten bij de positionering van een organisatie. Kenichi Ohmae stelt dat het bij het positioneren van belang is om ook rekening te houden met de klanten en concurrenten. Ohmae stelt dat een organisatie binnen haar strategie rekening dient te houden met drie factoren. Het is volgens Ohmae van belang dat de organisatie alle drie de factoren betreft binnen de strategie, het focussen op één factor zorgt voor een disbalans. De drie factoren die volgens Ohmae van belang zijn voor een organisatie, zijn: de klanten, de concurrenten en de organisatie zelf. Voor het verwerven van een onderscheidende positie, dient een organisatie daarom uit te gaan van alle factoren (Ohmae, 1991, p.91-98).

Een vergelijkbare theorie is de theorie van Rik Riezebos en Jaap van der Grinten. Ook zij stellen dat de klanten, concurrenten en organisatie zelf een rol spelen bij de positionering van een organisatie. Riezebos en van der Grinten stellen dat het bij het positioneren draait om de vraag op basis van welke identiteitsaspecten je een merk profileert. Bij het verwerven van een onderscheidende positie, dienen organisaties volgens Riezebos en Van der Grinten uit te gaan van de vraag welke identiteitsaspecten waardevol zijn voor de klant, onderscheidend zijn van de aspecten van de concurrent en wat de identiteit van de organisatie en haar producten en diensten is (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 35).

Een strategie kun je niet plannen

De hierboven besproken theorieën bieden verschillende strategieën om een onderscheidende concurrentiepositie in te nemen. Volgens Henry Mintzberg is het bij het ontwikkelen en toepassen van een strategie belangrijk om te beseffen dat je een strategie niet kunt plannen. Met zijn ideeën gaat Mintzberg in tegen theorieën die stellen dat je een strategie wel kunt plannen, zoals de theorie van Michael Porter (1996, p. 4). Mintzberg stelt dat een geplande strategie in de werkelijkheid altijd anders uitpakt door externe omstandigheden. De uiteindelijke strategie die je volgt, is vaak een verzoenende combinatie van de in eerste

instantie geplande strategie en de onvoorziene externe omstandigheden waardoor de geplande strategie verandert (Mintzberg, 1987, p.66-75).

Pr 2.0

Social media zijn online diensten die het voor individuen mogelijk maken om met elkaar te communiceren (Breakenridge, 2008, p. xvii; Safko, 2012, p.3; Ellison, 2007, p. 210-230). De opkomst van social media maakt het voor een individu mogelijk om te communiceren met duizenden andere personen over de producten en diensten die ze gebruiken. De impact van klant-tot-klantcommunicatie is daarmee aanzienlijk gestegen. Mangold en Faulds (2009, p. 357-365) stellen daarom dat sociale media van belang zijn voor een organisatie omdat het organisaties in staat stelt om met hun klanten te communiceren. Daarnaast omdat het klanten de mogelijkheid biedt om met andere klanten te communiceren. Het verschil tussen deze vorm van communicatie en de traditionele vorm van communicatie is dat huidige managers minder controle hebben over de inhoud, timing en frequentie van de conversaties. De opkomst van sociale media zorgt voor de transformatie van pr naar pr 2.0. Pr 2.0 is een nieuwe manier van uitoefenen van public relations. De essentie van pr 2.0 is dat de participatie van individuen steeds belangrijker wordt ten opzichte van communicatie met doelgroepen als geheel. Het draait niet langer om een publiek, maar om mensen. (Solis & Breakenridge, 2009, p. xvii).

De opkomst van social media maakt traditionele en vertrouwde pr-strategieën volgens Solis en Breakenridge in toenemende mate inefficiënt en irrelevant. Organisaties kunnen er niet langer op vertrouwen dat deze strategieën de klanten bereiken en motiveren. Wel stellen Solis en Breakenridge dat de essentie van public relations gelijk is gebleven: relaties opbouwen met het publiek door middel van betekenisvolle communicatie (Solis & Breakenridge, 2009, p. 26). Ook Li en Solis erkennen de invloed van sociale media. Om in deze tijd succesvol te zijn en te blijven, is het volgens hen is het van belang dat een organisatie haar online strategie verweeft met de organisatie zelf (Li & Solis, 2013, p. 3-19).

Paragraaf 4.3: Theorie en conceptueel model bij de probleemstelling

Dit onderzoek gaat uit van de theorie en het bijbehorende conceptuele model van Kenichi Ohmae. Deze paragraaf onderbouwt waarom de theorie van Ohmae de meest geschikte theorie is voor dit positioneringvraagstuk.

Hamel en Prahalad (1990, p. 242) gaan bij het positioneren uit van de kwaliteiten van de organisatie zelf, maar laten de klanten en concurrenten buiten beschouwing. Diverse theorieën laten zien dat het van belang is om rekening te houden met de behoeften van de klant en positie van de concurrent bij het positioneren van een organisatie (Ohmae, 1991, p.91-98; Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 35). De theorieën van Michael Porter (1985, p.11-19) en Treacy en Wiersema (1997, p.21) gaan uit van zowel de concurrenten, als de sterke punten van een organisatie. Zij stellen ook dat het van belang is dat de klanten de sterke punten van de producten en diensten waarderen. Beiden stellen dat een organisatie dient te kiezen voor één strategie. Diverse onderzoeken tonen echter aan dat het focussen op één strategie niet per definitie tot succes leidt en dat een hybride strategie in meerdere gevallen succesvoller bleek (Murray, 1988, p. 390-400; Dawes & Sharp, 1996; p. 1-18).

De theorieën van Ohmae (1991, p. 91-98) en Riezebos en Van der Grinten (2011, p. 35) gaan – in tegenstelling tot de hierboven besproken theorieën – bij het positioneren van een organisatie uit van én de sterke punten van een organisatie, én de concurrenten én de klanten. Ohmae heeft een onovertroffen reputatie als adviseur op het gebied van strategie en is één van de vijf ‘management gurus’ ter wereld (Economist, 2009, p.1). Daarnaast presenteerde Ohmae zijn theorie in 1975, Riezebos en Van der Grinten presenteerden hun theorie daarentegen meer dan dertig jaar later. De reputatie van Ohmae op het gebied van strategie en het feit dat hij zijn theorie eerder ontwikkelde, maken dat de theorie van Ohmae de uiteindelijke theorie vormt van dit onderzoek.

De theorie en het bijbehorende conceptuele model van Kenichi Ohmae

Strategie onderscheidt zich van andere vormen van business planning door het concurrentievoordeel dat kan worden behaald; zonder concurrenten zou het niet nodig zijn om een strategie te ontwikkelen. Het doel van strategie is een duurzaam voordeel ten opzichte van de concurrent behalen. Ohmae onderscheidt vier strategieën, namelijk (Ohmae, 1991, p.11-62):

1. Kernfactoren van succes: het alloceren van de middelen – ook wel sterke punten – van een organisatie aan de hand van de kernfactoren van succes binnen de markt.
2. Relatieve superioriteit: het exploiteren van de verschillen in de concurrentieomstandigheden, door óf gebruik te maken van de producten/diensten die niet direct concurreren met de producten/diensten van de concurrent, óf door de samenstelling van de activa te laten verschillen van die van de concurrent.
3. Agressieve initiatieven: in een langzaam groeiende markt waarbinnen de grootste concurrent een stabiele positie heeft ingenomen, is het soms de enige optie om de kernfactoren van succes waarop de concurrent inspeelt om te gooien. Dit kan een organisatie doen door de manier van zakendoen binnen de desbetreffende markt te veranderen en om te gooien.

4. Innovaties: deze kunnen leiden tot de opening van een nieuwe markt/ontwikkeling nieuwe producten of diensten.

Binnen elke strategie dient een organisatie volgens Ohmae rekening te houden met drie hoofdspelers, namelijk: de organisatie zelf, de klanten van de organisatie en de concurrenten van de organisatie. Een succesvolle strategie stemt de organisatiekwaliteiten beter af op de kernfactoren van succes en klantbehoeften dan de concurrent. Strategie is daarmee de manier waarop een organisatie zich positief differentieert van de concurrenten, door aan de hand van de eigen sterke punten de klanten meer tevreden te houden dan de concurrent. Ohmae stelt dat een focus op één van de drie hoofdspelers er altijd toe moet leiden dat dit aansluit op de andere twee hoofdspelers. Ohmae onderscheidt diverse strategieën aan de hand van de drie hoofdspelers. Hieronder een toelichting op de strategieën per hoofdspeler (Ohmae, 1991, p. 91-98).

Klantgebaseerde strategieën

Om een concurrentievoordeel te behalen, dient een organisatie de doelgroep te segmenteren en zich te focussen op enkele klantsegmenten. Ohmae onderscheidt twee manieren van segmentatie, namelijk:

1. uitgaan van de behoeften van de klant;
2. uitgaan van de mogelijkheden van de organisatie.

Daarnaast is het relevant om per klantsegment de omzet in kaart te brengen. Een organisatie dient zich te focussen op de meest waardevolle klantsegmenten. Deze segmentatie staat in §5.2.3 (Ohmae, 1991, p. 99-110).

Organisatiegebaseerde strategieën

Het doel van organisatiegebaseerde strategieën is het beter maximaliseren van de kwaliteiten van de organisatie binnen de kernfactoren van succes dan de concurrent. Aangezien het aannemelijk is dat de concurrent hetzelfde doet, is het voor een organisatie van belang om de concurrent te verslaan binnen enkele kernfactoren van succes. Ohmae stelt dat drie punten van belang zijn binnen de organisatiegebaseerde strategieën:

1. Selectiviteit en sequencing: een organisatie kan zich beter focussen op enkele kernfactoren van succes, dan dat de organisatie probeert de concurrent te verslaan binnen elke kernfactor.
2. Make or buy: een organisatie dient zich af te vragen of zij bepaalde producten en diensten het best zelf kan blijven produceren, of dat het verstandiger is om deze onder te brengen bij een externe leverancier.
3. De kosteneffectiviteit verbeteren: dit kan door de kosten effectiever te verlagen dan de concurrent, selectiever te zijn in het aannemen van orders, aanbieden van producten en het uitoefenen van activiteiten of door een bepaalde kernfunctie te delen met andere delen van de organisatie of andere organisaties (Ohmae, 1991, p. 110-126).

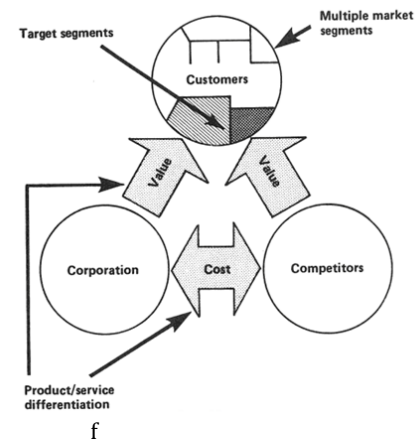
Concurrentgebaseerde strategieën

Deze strategieën draaien om het identificeren van mogelijke manieren van differentiatie. Naast dat een organisatie zich van de concurrent kan onderscheiden op basis van de kosten, kan een organisatie zich ook onderscheiden op de uitvoering van bepaalde activiteiten. Wel stelt Ohmae dat de differentiatie gebaseerd dient te zijn op de prijs, het volume en/of de kosten van de activiteiten. Ohmae onderscheidt onderstaande manieren om differentiatie te bereiken:

- De kracht van het imago: wanneer het voor een organisatie lastig is om zich te onderscheiden op basis van de prestaties en de manier van distributie, kan het imago de enige manier zijn om zich als organisatie positief te differentiëren.
- Kapitaliseren van de verschillen in winst- en kostenstructuur: het exploiteren van de verschillen in winstbronnen, het exploiteren van de verschillen in de vaste- en variabele kostenratio en/of het exploiteren van de verschillen in schaalvoordelen (Ohmae, 1991, p. 126-136).

Conceptueel model

Afbeelding 1 (Ohmae, 1991, p. 92) toont het conceptuele model dat bij de theorie van Kenichi Ohmae hoort. Dit model bestaat uit drie concepten, namelijk: de klanten, de organisatie en de concurrenten. Deze drie factoren spelen volgens Ohmae een rol bij het innemen van een onderscheidende positie. De pijlen in het schema laten zien dat volgens Ohmae zowel de organisatie als haar concurrenten waarde bieden aan de klant. Wanneer een organisatie dit beter doet dan haar concurrent, kan zij een onderscheidende positionering innemen. Ohmae licht dit toe met: *"In terms of these three key players, strategy is defined as the way in which a corporation endeavors to differentiate itself positively from its competitors, using its relative corporate strengths to better satisfy the customers"* (Ohmae, 1991, p. 92)



Afbeelding 1

Paragraaf 4.4: Relevante aspecten theorie en conceptueel model

Deze paragraaf licht toe welke aspecten van de theorie van Kenichi Ohmae relevant zijn voor dit onderzoek. Wegens een beperkte hoeveelheid tijd en voorkeuren over de aanpak van het onderzoek vanuit het pr-bureau zelf, spelen niet alle aspecten van de theorie een rol. Om de werking van de theorie en het conceptueel model te waarborgen, gaat de positionering wel uit van alle drie de factoren.

Het pr-bureau binnen dit onderzoek wenst uit te gaan van de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt, dit omdat hij het als waardevol beschouwt om op de hoogte te zijn van wat deze factoren zijn. Bij het inspelen op de kernfactoren van succes is het volgens Ohmae allereerst van belang om de diensten van een organisatie af te zetten tegen de marktwaaarde per segment. Het is volgens Ohmae het meest rendabel om te focussen op de segmenten met de hoogste marktwaaarde. Hoofdstuk vijf hanteert deze methode voor het selecteren van de klanten voor het kwalitatief onderzoek. Daarnaast kun je volgens Ohmae de kernfactoren van succes identificeren door in kaart te brengen wat succesvolle organisaties onderscheidt van minder succesvolle organisaties. Ook dit komt terug in de methode van onderzoek van dit onderzoek en dit is terug te zien in de topic guides, deze staan in dit rapport in bijlage III (Ohmae, 1991, p. 42-50).

Klanten

De focus binnen deze factor ligt op de klantbehoeften. Het pr-bureau binnen dit onderzoek heeft momenteel voldoende personeel om de huidige en eventuele toekomstige klanten te bedienen. Klantendekking is daarom binnen dit onderzoek het minst relevante uitgangspunt.

Organisatie

De focus binnen deze factor ligt op het identificeren van de kernfactoren van succes en het vervolgens afstemmen van de sterke punten van de organisatie op deze kernfactoren. Op basis van de resultaten van het onderzoek – hoofdstuk zes in dit rapport – zal de onderzoeker vervolgens bepalen of het 'make or buy' principe en het verbeteren van de kosteneffectiviteit relevant zijn voor de positionering van het pr-bureau binnen dit onderzoek.

Concurrenten

Het pr-bureau binnen dit onderzoek wenst uit te gaan van de kernfactoren van succes, dit valt binnen de organisatiegeoriënteerde strategie. Volgens Ohmae zijn de klanten van groter belang voor de positionering van een organisatie dan de concurrenten. Dit, in combinatie met de beperkte hoeveelheid tijd, maakt dat de focus binnen dit onderzoek in mindere mate op de concurrenten ligt. Wel houdt dit onderzoek rekening met de positie van de concurrenten om de werking van de theorie en het model te waarborgen. Ohmae stelt immers dat het van belang is om met alle drie de hoofdspelers rekening te houden (Ohmae, 1991, p. 91-98).

Paragraaf 4.5: Kritische review

Om goed met de theorie en het conceptuele model te kunnen werken binnen dit onderzoek, is het van belang om ook de kritiek op de theorie te kennen. Op die manier kan de onderzoek daar – waar relevant – tijdens dit onderzoek rekening mee houden. Deze paragraaf bespreekt de kritiek op de theorie van Kenichi Ohmae.

Hybride vs. Generiek

Om een duurzaam onderscheidende positie op de markt te behalen, dient een organisatie volgens Ohmae rekening te houden met zowel haar klanten, als haar concurrenten en de organisatie zelf (Ohmae, 1991, p.91-98). Michael Porter stelt echter dat een organisatie het best kan kiezen voor een generieke strategie. Volgens Porter is

het zeer zeldzaam dat een organisatie succesvol is wanneer ze focust op meerdere aspecten tegelijk (Porter, 2004, p.35). Ook Treacy en Wiersema stellen dat succesvolle organisatie ervoor kiezen om te excelleren in één aspect; een organisatie dient daarom bijvoorbeeld te kiezen tussen óf volledig inspelen op de klantbehoeften, óf de beste producten ontwikkelen (Treacy & Wiersema, 1997, p.21).

Stakeholders

Voor het behalen van een onderscheidende positie binnen de markt, stelt Ohmae dat een organisatie rekening dient te houden met drie stakeholders, namelijk: de organisatie, haar klanten en haar concurrenten (Ohmae, 1991, p.91-98). Echter, de theorie van Edward Freeman stelt dat wanneer een organisatie een duurzame, onderscheidende positie wil innemen, zij waarde dient te creëren voor zoveel mogelijk relevante stakeholders. Freeman stelt dat het belangrijk is om naast de klanten, organisatie en concurrenten, ook rekening te houden met stakeholders als de overheid, vakbonden, leveranciers en de politiek (Freeman, 2010, p.8-22).

Culturele begrenzingen

In zijn boek *The mind of the strategist* beschrijft Ohmae (1991) de Japanse kunst van het zakendoen. Ook is zijn theorie grotendeels gebaseerd op onderzoeken binnen Japanse organisaties. Ohmae stelt dat culturele verschillen van invloed zijn op de manier van strategisch management. Ook stelt hij dat zijn manier van strategisch management onbekend is bij onder andere Europese managers. Volgens Ohmae beschouwen Westerse managers strategie niet als onderdeel van de business, maar als 'slechts' een activiteit (Witzel, 2004, p.14). Ohmae ziet vier verschillen tussen Japanse en Westerse organisaties, namelijk: allereerst is het concept van een organisatie anders in Japan dan in het Westen, ten tweede staan in Japan organisaties gelijk aan mensen, in het Westen doen organisaties vaak wat militair aan, ten derde gedraagt de Japanse overheid zich als een coach, in tegenstelling tot de overheid in het Westen, tot slot vormt het veranderen van het strijdtoneel de kern van Japanse strategieën, in tegenstelling tot Westerse strategieën (Ohmae, 1991, p.215-241). Echter, er zijn wel degelijk een aantal Westerse organisaties die zijn theorie met succes hebben toegepast (Witzel, 2004, p.14).

Tijden veranderen

Tien jaar na het publiceren van zijn boek *The mind of the strategist* stelt Ohmae dat de klanten zijn veranderd. Als aanvulling op zijn boek stelt hij dat het van belang is dat organisaties er rekening mee houden dat klanten globaler zijn. Het maakt klanten tegenwoordig niet meer uit hoe ze aan hun diensten/producten komen, als ze er maar aan komen. Door de grenzen die vervagen kunnen klanten steeds gemakkelijker aan internationale producten komen (Drucker, Ohmae, Porter & Peters, 1990, p.23-28). Daarnaast stelt Ohmae tien jaar na het publiceren van zijn boek dat organisaties vaak te veel focussen op de concurrenten. Het is van belang om rekening te houden met wat de concurrenten doen, maar aspecten als klantbehoeften zijn aanzienlijk belangrijker (Drucker, Ohmae, Porter & Peters, 1990, p.29-30).

Tien jaar na het publiceren van 'The mind of the strategist' stelt Ohmae ook dat de veranderde wereld vraagt om de toevoeging van 2C's aan zijn model, namelijk: country en currency. Met country doelt hij vooral op de overheid. Bij het vormen van een strategie dient een organisatie rekening te houden met regels vanuit de overheid. Dit geldt echter vooral voor internationaal opererende organisatie, het pr-bureau binnen dit onderzoek is daarentegen een nationaal opererend bureau. Daarnaast stelt Ohmae dat organisaties rekening dienen te houden met de fluctuerende wisselkoers. Organisaties die de vervaging van de grenzen nog niet goed begrijpen en zich vast blijven houden aan het Keynesiaanse model veroorzaken deze fluctuerende wisselkoersen. Ook deze C geldt vooral voor internationaal opererende organisaties (Drucker, Ohmae, Porter & Peters, 1990, p.31-33).

Paragraaf 4.6: Hypothesen

Deze paragraaf bespreekt de drie hypothesen die dit onderzoek zal toetsen. Deze hypothesen zijn gebaseerd op de theorie en het bijbehorende conceptuele model van Kenichi Ohmae.

In zijn theorie stelt Ohmae dat een organisatie in staat is om zich te onderscheiden wanneer zij inspeelt op de klantbehoeften, rekening houdt met de positie van de concurrent en uitgaat van de eigen kwaliteiten (Ohmae, 1991, p.91-98). Wegens tijdgebrek is het niet mogelijk om te toetsen of dit daadwerkelijk leidt tot een duurzaam concurrentievoordeel voor het desbetreffende pr-bureau. Hierom toetst dit onderzoek de onderstaande hypothesen bij benadering; dit onderzoek toetst of het aannemelijk is dat het pr-bureau een duurzaam concurrentievoordeel behaalt wanneer zij inspeelt op de klantbehoeften, rekening houdt met de positie van de concurrent en/of uitgaat van de eigen kwaliteiten.

Ohmae stelt dat wanneer een organisatie start met het focussen op één van de drie factoren; dus de organisatie, de klant of de concurrent, dit automatisch leidt tot een strategische fit met de andere twee punten. *“An initial focus on any of the three key players must eventually lead back to its strategic tie-in with the others”* (Ohmae, 1991, p.98). Dit onderzoek toetst op welk punt het onderzochte pr-bureau volgens de klanten en medewerkers allereerst dient te focussen, om uiteindelijk een strategische fit met de andere twee punten te bewerkstelligen

Hypothese 1: Als het onderzochte pr-bureau het inspelen op de klantbehoeften als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt, dan is het volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau het meest aannemelijk dat het bureau een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen.

Ohmae stelt een causaal verband tussen de klanten van een organisatie en duurzaam concurrentievoordeel. Een organisatie dient haar klanten te segmenteren en zich vervolgens te richten op het voldoen in de behoeften van haar klanten. Dan zal de organisatie in staat zijn om een concurrentievoordeel te behalen en een meer onderscheidende positie in te nemen binnen de markt. *“To establish a strategic edge over its competition, the company will have to segment the market and then concentrate its efforts on meeting their needs”* (Ohmae, 1991, p.99).

Hypothese 2: Als het onderzochte pr-bureau het afstemmen van zijn sterke punten op de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt, dan is het volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau het meest aannemelijk dat het bureau een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen.

Ohmae stelt een causaal verband tussen de organisatie zelf en een meer onderscheidende positie in de markt. Een organisatie dient haar sterke punten te maximaliseren binnen deze kernfactoren van succes om een meer onderscheidende positie in te nemen binnen de markt. Hierbij is het van belang dat de organisatie haar sterke punten beter afstemt op de kernfactoren van succes dan haar concurrenten. *“The only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions”* (Ohmae, 1991, p.110).

Hypothese 3: Als het onderzochte pr-bureau de positionering van de concurrenten als uitgangspunt voor de positioneringstrategie neemt, dan is het volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau het meest aannemelijk dat het bureau een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen.

Ohmae stelt een causaal verband tussen de concurrenten en een meer onderscheidende positie in de markt. Een organisatie kan een meer onderscheidende positie innemen door rekening te houden met manieren waarop de organisatie zich kan onderscheiden van haar concurrenten. *“A succesful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors”* (Ohmae, 1991, p.91).

Hoofdstuk 5: Methodologie

Dit hoofdstuk onderbouwt waarom kwalitatief onderzoek de meest geschikte methode is binnen dit onderzoek. Ook licht dit hoofdstuk de selectie van de respondenten en het verloop van de gesprekken toe.

"I'd rather talk with 3 housewives for 2 hours each on their feelings about, say, washing machines than conduct a 1,000 person survey on the same topic. I get much better insight and perspective on what they are really looking for."

-Kenichi Ohmae-

Paragraaf 5.1: Methode van onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de sterke punten van het onderzochte pr-bureau, de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten om op basis van dit inzicht het onderzochte pr-bureau een positioneringadvies uit te brengen. Dit om uiteindelijk de probleemstelling van dit onderzoek te beantwoorden. Het derde hoofdstuk van dit rapport licht de probleemformulering nader toe.

De methode van onderzoek is kwalitatief. Dit omdat het pr-bureau zelf voornamelijk geïnteresseerd is in waarom haar klanten en medewerkers bepaalde sterke punten wel of niet met het bureau associëren, waarom zij bepaalde factoren beschouwen als kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt, waarom zij bepaalde behoeften hebben en waarom zij andere bureaus wel of niet als concurrent beschouwen. De onderzoeker kiest daarom voor kwalitatief onderzoek. Waar kwantitatief onderzoek vooral draait om het gestructureerd verzamelen van data en het op basis daarvan statistische beweringen doen (Baarda, De Goede & Kalmijn, 2010, p.11), is kwalitatief onderzoek de meest geschikte methode om beweegredenen en motieven van mensen te achterhalen (Meier & Mandemakers, 2007, p.14). Daarnaast beschouwt Ohmae, zoals zijn quote toont, zelf kwalitatief onderzoek als een meer waardevolle methode dan kwantitatief onderzoek (Strategy Online, z.d.).

Een kanttekening bij deze kwalitatieve methode van onderzoek is dat de resultaten niet representatief zullen zijn voor de gehele onderzoeksdoelgroep en dat de onderzoeker de resultaten daarnaast niet kan toetsen op hun statistische significantie. Deze methode van onderzoek is echter waardevol doordat het inzicht geeft in de wensen, motieven, beweegredenen en voorkeuren van de respondenten (Meier & Mandemakers, 2007, p.15). Zoals hoofdstuk drie al aangeeft, beantwoordt de onderzoeker iedere deelvraag aan de hand van kwalitatief onderzoek onder zowel de klanten als de medewerkers. Dit vult de onderzoeker aan met deskresearch. Het zoekplan voor de deskresearch staat in bijlage IV van dit rapport.

Paragraaf 5.1.1: Operationalisatie per deelvraag

Deelvraag 1: Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt?

Deze deelvraag is verwerkt in de tweede kolom van de topic guides in bijlage III. Volgens Ohmae kun je de kernfactoren van succes identificeren door in kaart te brengen wat succesvolle organisaties onderscheidt van minder succesvolle organisaties (Ohmae, 1991, p. 42-50). Hierom start de onderzoeker met de vraag wat volgens de klanten en medewerkers succesvolle Nederlandse pr-bureaus onderscheidt van de minder succesvolle. De onderzoeker noteert deze verschillen – de kernfactoren van succes – en vraagt de respondent om deze vervolgens aan de hand van een gesloten card sort te sorteren; de grootste kernfactor van succes bovenaan en de minst belangrijke onderaan. De onderzoeker voegt zelf vier kaartjes met kernfactoren van succes op basis van de deskresearch toe, zo toetst de onderzoeker deze resultaten direct in de praktijk. Aan de hand van de gesloten card sort verkrijgt de onderzoeker inzicht in wat volgens de klanten en medewerkers de belangrijkste kernfactoren van succes zijn op de Nederlandse pr-markt en waarom. Na het in kaart brengen van de kernfactoren van succes, stelt de onderzoeker een aantal ervaring-, mening- en intentievragen over deze kernfactoren. De laatste vraag binnen deze deelvraag in de topic guide laat de respondent vast nadenken over de hypothesen. De volledige operationalisatie van deze deelvraag staat in de topic guides in bijlage III.

Deelvraag 2: Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de sterke punten van het onderzochte pr-bureau?

Deze deelvraag is verwerkt in de eerste kolom van de topic guides in bijlage III. De onderzoeker verwacht de sterke, en tevens ook de zwakke punten van het onderzochte pr-bureau volgens de klanten en medewerkers in kaart te brengen aan de hand van personificatie. De keuze voor personificatie onderbouwt de volgende paragraaf van dit hoofdstuk. De onderzoeker noteert de sterke en zwakke punten en vraagt de respondent vervolgens om aan de hand van de gesloten card sort aan te geven welk punt ze het meest en het minst associëren met het onderzochte pr-bureau en waarom. Ook hier voegt de onderzoeker zelf een aantal kaartjes met sterke punten van

het bureau volgens de deskresearch toe, zo toetst de onderzoeker deze resultaten direct in de praktijk. De volledige operationalisatie van deze deelvraag staat in de topic guides in bijlage III.

Deelvraag 3: Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de behoeften van de klanten van het onderzochte pr-bureau?

Deze deelvraag is verwerkt in de derde kolom van de topic guides in bijlage III. Om deze deelvraag te beantwoorden, start de onderzoeker met de vraag wat de behoeften van de klanten (volgens de medewerkers) zijn ten aanzien van een Nederlands pr-bureau. De onderzoeker noteert deze behoeften voor een gesloten card sort en vraagt de respondent vervolgens om deze behoeften in twee categorieën te verdelen, namelijk: noodzakelijk en 'nice to have' (Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S., 1984, p. 39-48). Op die manier verkrijgt de onderzoeker inzicht in wat klanten noodzakelijk vinden wanneer ze samenwerken met een pr-bureau, en in wat klanten 'nice to have' vinden. Na het in kaart brengen van de klantbehoeften, stelt de onderzoeker een aantal ervaring-, mening- en intentievragen over deze klantbehoeften. De laatste vraag binnen deze deelvraag in de topic guide laat de respondent vast nadenken over de hypothesen. De volledige operationalisatie van deze deelvraag staat in de topic guides in bijlage III.

Deelvraag 4: Wat is volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de huidige positionering van het onderzochte pr-bureau en zijn concurrenten binnen de Nederlandse pr-markt?

Deze deelvraag is verwerkt in de vierde kolom van de topic guides in bijlage III. De onderzoeker start met de vraag wat volgens de respondenten de concurrenten van het onderzochte pr-bureau zijn binnen de Nederlandse pr-markt. De onderzoeker noteert deze namen voor de card sort. Vervolgens vraagt de onderzoeker de respondent om de sterke en zwakke punten per concurrent te noemen, op die manier kan de onderzoeker de concurrenten tijdens de analysefase vergelijken met het onderzochte pr-bureau, waarvan de respondenten de sterke en zwakke punten aan het begin van het interview in kaart brachten. Daarna vraagt de onderzoeker de respondenten om het onderzochte pr-bureau en zijn concurrenten te categoriseren per eerder genoemde kernfactor van succes en klantbehoefte. Op die manier verkrijgt de onderzoeker inzicht van de positie van het onderzochte pr-bureau ten opzichte van de concurrenten volgens de klanten en medewerkers. Na het in kaart brengen van de positionering van de concurrenten, stelt de onderzoeker een aantal ervaring-, mening- en intentievragen over de concurrentiepositie. De volgende vraag laat de respondent vast nadenken over de hypothesen. De laatste vraag toetst letterlijk de hypothesen van dit onderzoek. De volledige operationalisatie van deze deelvraag staat in de topic guides in bijlage III.

Paragraaf 5.2: Aanpak per onderzoeksdoelgroep

Deze paragraaf licht de aanpak van het kwalitatief onderzoek per onderzoeksdoelgroep toe. De paragraaf start met de verschillende gesprekstechnieken en vraagstructuren die de onderzoeker hanteert tijdens de interviews, deze technieken en structuren gelden voor beide onderzoeksdoelgroepen. Daarna gaat deze paragraaf per onderzoeksdoelgroep in op de locatie, selectie, benadering, het gesprek, de uitwerking en analyse en de toetsing van de hypothesen.

Paragraaf 5.2.1: Gesprekstechnieken

De hieronder beschreven gesprekstechnieken zijn verwerkt in de topic guides voor de interviews, deze topic guides staan in bijlage III. De onderzoeker start elk interview met eenvoudige kennismakingsvragen, door middel van deze vragen laat de onderzoeker de respondent vast wennen aan de gespreksituatie, het is immers voor de kwaliteit van het interview van belang dat de respondent zich op zijn gemak voelt (Meier & Mandemakers, 2007, p.50). Binnen elk topic start de onderzoeker met een brede en algemene vraag om spontane antwoorden te verkrijgen, daarna volgen de meer gerichte en geholpen vragen. Dit om te voorkomen dat de onderzoeker de respondent te veel stuurt en daarmee de antwoorden manipuleert (Meier & Mandemakers, 2007, p. 65).

Enkele vragen binnen het kwalitatief onderzoek zijn gebaseerd op deskresearch en testen de resultaten van de deskresearch. Hierbij toetst of de onderzoeker of de reeds beschikbare informatie over dit onderzoeksonderwerp overeenkomt met de praktijk. Waar mogelijk en relevant vraagt de onderzoeker door om een zo volledig mogelijk beeld te verkrijgen en om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen (Meier & Mandemakers, 2007, p. 43). De onderzoeker anticipeert op non-verbale communicatie van de respondent en vraagt, waar gepast, of bepaalde non-verbale communicatie een reden heeft en/of te maken heeft met de besproken onderwerpen (Meier & Mandemakers, 2007, p. 42). Na ieder subonderwerp vat de onderzoeker de antwoorden van de respondent samen en checkt de onderzoeker bij de respondent of ze het goed begrepen heeft, of dat er nog informatie mist (Meier & Mandemakers, 2007, p. 54). De volgorde van de topics binnen dit kwalitatief onderzoek is 'inside-out'; de onderzoeker start met vragen over het bureau zelf en bespreekt daarna de klanten en concurrenten. Op die

manier kunnen de respondenten tijdens het interview het onderzochte pr-bureau tegen een bepaalde achtergrond plaatsen.

Personificatie

Na de kennismaking start het interview met het in kaart brengen van de sterke en zwakke punten van de organisatie volgens de respondent. Omdat er bij het benoemen van de zwakke punten bij de respondenten emotionele of rationele remmingen kunnen zijn, hanteert de onderzoeker de techniek van personificatie. Deze techniek neemt deze remmingen immers weg. De onderzoeker vraagt de respondent om het bureau als een persoon voor te stellen en vervolgens de positieve en negatieve eigenschappen te benoemen (Meier & Mandemakers, 2007, p. 60).

Card sort

De onderzoeker past de techniek van card sort tijdens het gehele interview toe. Deze techniek dient ertoe de onderzoeker inzicht te geven in de mate waarin de respondent bepaalde eigenschappen met het bureau associeert, de mate waarin bepaalde factoren kernfactoren van succes zijn, de mate waarin bepaalde klantbehoeften van belang zijn en de mate waarin andere pr-bureaus concurrenten van het bureau zijn. Deze techniek biedt inzicht in waarom de respondent voor een bepaalde volgorde van sterke punten, kernfactoren van succes, klantbehoeften en concurrenten kiest. Daarnaast laat deze techniek de respondent kritisch naar eigen eerste ingevingen kijken; de respondent start met het vrij opnoemen van associaties en gaat ze daarna pas categoriseren (Spencer, 2009, p.8).

Feit, mening, ervaring en intentie

Bij de geholpen vragen binnen het kwalitatief onderzoek hanteert de onderzoeker de volgende volgorde van vragen: ervaringen, meningen, intenties. Oorspronkelijk start deze vraagstelling met een feitvraag. Echter, dit onderzoek achterhaalt meningen en geen feiten. Deze volgorde van vragen werkt verdiepend. Daarnaast kan de onderzoeker op die manier de antwoorden van de respondent binnen een context/tegen een bepaalde achtergrond plaatsen (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006, p. 92).

Paragraaf 5.2.2: Medewerkers het onderzochte pr-bureau

Onderzoekslocatie

Gesprekken met de medewerkers van het bureau vinden plaats op het kantoor zelf. Dit aangezien zowel de medewerkers als de onderzoeker zelf dagelijks op deze locatie aanwezig zijn. Deze locatie is om die reden voor beide partijen gemakkelijk en snel te bereiken. Om te voorkomen dat de respondent afgeleid raakt tijdens het interview, zorgt de onderzoeker voor een rustige ruimte. Het kantoor beschikt over drie vergaderruimten, de onderzoeker zal voor ieder gesprek één vergaderruimte reserveren. Bij voorkeur dezelfde vergaderruimte, tenzij deze ruimte is geboekt door een andere medewerker.

Selectie en benadering respondenten

Om waardevolle en relevante resultaten te verkrijgen, is het van belang om de respondenten voor het kwalitatief onderzoek zorgvuldig te selecteren en de onderzoeksdoelgroep daarmee af te bakenen en te concretiseren (Meier & Mandemaker, 2007, p.31-37). Bij deze selectie van respondenten is het van belang dat de onderzoeksresultaten representatief zijn. Bij kwalitatief onderzoek heeft representativiteit een andere betekenis dan bij kwantitatief onderzoek; in het geval van kwantitatief onderzoek is het getalsmatig en gebaseerd op een groot aantal respondenten, bij kwalitatief onderzoek draait het om een relevante variatie in meningen (Groenland, 2001, p. 1-28). Het hangt van de probleemstelling af welke selectiecriteria relevant zijn. Het kwalitatief onderzoek onder de medewerkers draait om het achterhalen van hun mening over de sterke punten van het bureau, de kernsuccesfactoren binnen de Nederlandse pr-markt, de klantbehoeften en de positionering van het bureau en zijn concurrenten. De onderzoeker hanteert om deze reden de onderstaande selectiecriteria:

- Periode in dienst bij het bureau: de inloophase van werknemers – ook wel onboarding genoemd – duurt gemiddeld drie maanden. Na deze drie maanden halen werknemers meer voldoening uit hun baan, weten ze wat hun baan inhoudt en weten ze wat de verwachtingen zijn. Ook voegt de werknemer na deze drie maanden meer waarde toe aan de organisatie. Na deze drie maanden heeft de werknemer een beter beeld van de bedrijfscultuur en hoe de organisatie bepaalde dingen aanpakt (Watkins, 2003, p. 14; Talya & Bauer, 2010, p. 1-54). Nieuwe werknemers hebben daarentegen vaak een frisse blik op de organisatie (Fisher College of Business, 2009, p. 11-13). Om bovenstaande redenen ligt de scheidingsgrens binnen dit criterium op drie maanden.
- Afdeling: binnen het bureau verschilt het per afdeling welke diensten het onderzochte pr-bureau aanbiedt en welke mogelijke concurrenten er zijn. Om die reden is ook de afdeling een selectie criterium binnen dit kwalitatief onderzoek. Hierbij maakt dit onderzoek onderscheid tussen de afdelingen 'consumer services' en 'business services'; het onderscheid in afdelingen dat het bureau zelf ook hanteert.

Op basis van de op de voorgaande pagina beschreven selectiecriteria, ontstaan er vier subgroepen:

	Korter dan drie maanden in dienst	Langer dan drie maanden in dienst
Consumer services	6 medewerkers	7 medewerkers
Business services	3 medewerkers	3 medewerkers

De onderzoeker selecteert twee respondenten uit iedere subgroep, vervolgens nodigt de onderzoeker deze respondenten uit voor het gesprek. Wanneer een respondent niet kan deelnemen aan het gesprek, selecteert de onderzoeker een andere respondent uit dezelfde subgroep. Op die manier zullen uiteindelijk acht medewerkers deelnemen aan het kwalitatief onderzoek.

Het gesprek

Het gesprek verloopt face-to-face aan de hand van de topic guide in bijlage III. Afhankelijk van de goed- of afkeuring van de respondent, neemt de onderzoeker het gesprek op. Dit om te voorkomen dat de onderzoeker tijdens het uitwerken informatie mist of verkeerd interpreteert. Daarnaast legt de onderzoeker iedere volgorde van kaartjes vast met een camera. Deze kaartjes zijn onderdeel van de zogenaamde 'card sort' techniek, beschreven in paragraaf 5.2.1. Ook stuurt de onderzoeker de uitwerking van het gesprek naar de respondent ter goedkeuring, voordat de onderzoeker de resultaten verwerkt.

Uitwerking en analyse

Na goedkeuring van de respondenten, gaat de onderzoeker de resultaten van de interviews uitwerken en analyseren. Tijdens deze fase vergelijkt de onderzoeker de antwoorden van de verschillende subgroepen. Wanneer blijkt dat een bepaalde subgroep opvallend afwijkende antwoorden geeft in vergelijking met de overige subgroepen, zal de onderzoeker een vervolgonderzoek uitvoeren binnen deze groep. Op die manier tracht de onderzoeker de reden van de afwijkende antwoorden te achterhalen. De reden hiervan is immers waardevol voor het beantwoorden van de probleemstelling. Na deze fase zal de onderzoeker aan de hand van de verkregen resultaten de onderzoeksvragen beantwoorden en de drie hypothesen toetsen.

Paragraaf 5.2.3: Klanten het onderzochte pr-bureau

Onderzoekslocatie

De locatie van de gesprekken met de klanten van het bureau hangt af van de voorkeur en mogelijkheden van de klant zelf. De onderzoeker zal de locatie dan ook in overleg met de desbetreffende klant bepalen.

Selectie en benadering respondenten

Zoals beschreven in paragraaf 5.2.2. is het van belang om de respondenten zorgvuldig te selecteren. Het kwalitatief onderzoek onder de klanten draait om het achterhalen van wat volgens hen de sterke punten van het bureau, de kernfactoren van succes, de klantbehoeften en concurrenten zijn. De onderzoeker hanteert om die reden het onderstaande selectie criterium:

- Afdeling: het verschilt binnen het onderzochte pr-bureau per afdeling welke werknemers contact hebben met de klant en welke diensten deze werknemers aanbieden. Hierbij maakt dit onderzoek onderscheid tussen de afdelingen 'consumer services' en 'business services'; het onderscheid dat het bureau zelf ook hanteert.

Op basis van bovenstaand criterium, ontstaan er twee subgroepen:

Consumer services	Business services
34 klanten	20 klanten

Na het, conform de theorie van Kenichi Ohmae, in kaart brengen van de omzet per bovenstaande klantsegmenten, blijkt dat de klanten binnen de afdeling 'business services' relatief meer geld opbrengen. (*deze gegevens zijn vertrouwelijk en zijn op verzoek van de opdrachtgever niet gepubliceerd in dit rapport*). Daarentegen zijn er nominaal gezien meer klanten binnen de afdeling 'consumer services'. Om die reden selecteert de onderzoeker uit beide subgroepen een gelijk aantal (3) respondenten. Hierbij houdt de onderzoeker er rekening mee om klanten van zoveel mogelijk verschillende accountmanagers te kiezen, dit om een vertekend beeld te voorkomen.

Zoals paragraaf 3.6 van dit rapport toelicht, betreft de onderzoeker ook ex-klanten binnen dit onderzoek. Hierom nodigt de onderzoeker, in overleg met de opdrachtgever, één ex-klant van de afdeling 'consumer services' en één ex-klant van de afdeling 'business services' uit. Op die manier zullen er, net als bij de medewerkers, acht klanten

deelnemen aan het kwalitatief onderzoek. Wanneer een respondent niet kan deelnemen aan het gesprek, kiest de onderzoeker een andere respondent uit dezelfde subgroep.

Het gesprek

Het gesprek verloopt face-to-face aan de hand van de topic guide in bijlage III. Afhankelijk van de goed- of afkeuring van de respondent, neemt de onderzoeker het gesprek op. Dit om te voorkomen dat de onderzoeker tijdens het uitwerken informatie mist of verkeerd interpreteert. Daarnaast legt de onderzoeker iedere volgorde van kaartjes vast met een camera. Deze kaartjes zijn onderdeel van de 'card sort' techniek, beschreven in paragraaf 5.2.1. Ook stuurt de onderzoeker de uitwerking van het gesprek naar de respondent ter goedkeuring, voordat de onderzoeker de resultaten verwerkt.

Uitwerking en analyse

Na goedkeuring van de respondenten, gaat de onderzoeker de resultaten van de interviews uitwerken en analyseren. Tijdens deze fase vergelijkt de onderzoeker de antwoorden van de verschillende subgroepen. Wanneer blijkt dat een bepaalde subgroep opvallend afwijkende antwoorden geeft in vergelijking met de overige subgroepen, zal de onderzoeker een vervolgonderzoek uitvoeren binnen deze groep. Op die manier tracht de onderzoeker de reden van de afwijkende antwoorden te achterhalen. De reden hiervan is immers waardevol voor het beantwoorden van de probleemstelling. Na deze fase zal de onderzoeker aan de hand van de verkregen resultaten de onderzoeksvragen beantwoorden en de drie hypothesen toetsen.

Hoofdstuk 6: Resultaten

Dit hoofdstuk start met een korte beschrijving van de interviews met de respondenten. Daarna volgen de resultaten, gecategoriseerd per deelvraag. Aan het eind van iedere deelvraag staat een korte samenvatting van de resultaten. De verbatim uitwerking van de interviews staan in bijlage V van dit rapport. De uitwerking van de interviews in analyseschema's staat in bijlage VI. Scheefgedrukte quotes komen uit de interviews en zijn terug te vinden in de analyseschema's, de nummers achter de quotes corresponderen met het nummer van de respondent.

Paragraaf 6.1: Korte beschrijving interviews

In totaal heeft de onderzoeker zestien respondenten gesproken, hoofdstuk vijf onderbouwt de keuze voor deze respondenten. Ieder gesprek duurde ruim een half uur, de meeste gesprekken zelfs ongeveer een uur. Dit gaf de onderzoeker alle vrijheid om door te vragen en op die manier dieper in te gaan op de antwoorden van de respondenten. Zo brengt dit onderzoek niet alleen in kaart wát de klanten en medewerkers vinden, maar vooral ook waarom ze dat vinden. Deze achterliggende gedachten en beweegredenen zijn in dit hoofdstuk verwerkt als quotes van de respondenten om de resultaten toe te lichten.

Paragraaf 6.2: Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt?

Deskresearch

De relaties met het publiek, een actieve houding, diversiteit in geslacht en pr 2.0 zijn volgens deskresearch de belangrijkste kernfactoren van succes op de pr-markt (Grunig, Grunig & Dozier, 2002, p. 11-12; Breakenridge, 2012, p. 1-4; Solis & Breakenridge, 2009, p. xvii). Bijlage VII licht dit verder toe.

Klanten

Het valt op dat de relaties met het publiek, authenticiteit/oprechtheid, een actieve houding en professionaliteit bij de klanten het meest naar voren komen als kernfactoren van succes voor de Nederlandse pr-markt. Drie klanten beschouwen het hebben van een sterk netwerk en/of de relaties met het publiek als de grootste kernfactor van succes. Twee van hen onderbouwen dit als volgt: *“als je echt iets in de pr-wereld wil bereiken, moet je de juiste mensen kennen (1)”* en *“het netwerk is de kern van het vak (8)”*. Drie andere klanten zetten deze kernfactor van succes op de tweede of de derde plaats. Het bureau speelt volgens de meeste klanten op dit moment reeds in op deze kernfactor van succes.

“Als je echt iets in de pr-wereld wil bereiken, moet je de juiste mensen kennen (1)”

Twee klanten stellen dat oprechtheid en authenticiteit de belangrijkste kernfactoren van succes zijn op de Nederlandse pr-markt, volgens hen *“staat of valt alles met een authentieke houding (2)”* en *“is het belangrijk om oprecht te zijn, omdat veel pr-bureaus vooral ‘blabla’ zijn (7)”*. Bij twee andere klanten staan ‘realistisch zijn’ en ‘eerlijkheid’ ook in het rijtje kernfactoren van succes. Ook professionaliteit blijkt onder de klanten een veelvoorkomende kernfactor van succes te zijn. Eén van de klanten beschouwt professionaliteit als de grootste kernfactor van succes, want: *“het is fijn als een bureau hoogopgeleide en keurige mensen heeft en je ervan uit kunt gaan dat ze zich professioneel opstellen (5)”*. Daarnaast geven ook andere klanten aan dat ‘algemene kennis’, ‘deskundigheid’, ‘kwalitatief goed werk leveren’ en ‘ervaring’ belangrijke kernfactoren van succes zijn.

“Ik zie absoluut de voordelen van social media, maar dit kan een persoonlijke en integere aanpak nooit vervangen (2)”

Het hebben van een actieve houding blijkt volgens de klanten ook een belangrijke kernfactor van succes, hier speelt het bureau volgens de klanten al goed op in. Eén klant beschouwt het denken en werken vanuit strategie als je grootste kernfactor van succes, want: *“dat is de enige manier waarop een pr-bureau zich kan onderscheiden van de ‘feestjes’ pr-bureaus (4)”*. Twee andere klanten stellen dat denken en werken vanuit een visie een kernfactor van succes is. Volgens één klant is kennis van de markt en kennis van de visie, missie en uitstraling van de klant dé kernfactor van succes op de Nederlandse pr-markt, want: *“het is essentieel dat je inhoudelijk weet wat er speelt en dat je weet waar de klant voor staat, het kost namelijk veel tijd om dit steeds opnieuw uit te leggen (6)”*. Tijdens de interviews kwam duidelijk naar voren dat de klanten pr 2.0 als een relatief minder belangrijke kernfactor van succes beschouwen. De klanten lichten dit toe met *“ik zie absoluut de voordelen van social media, maar dit kan een persoonlijke en integere aanpak nooit vervangen (2)”*, *“het belang hiervan is afhankelijk van de doelgroep (6)”* en *“pr 2.0 is een instrument (1, 3)”*. Diversiteit in geslacht blijkt tijdens de interviews de minst belangrijke kernfactor van succes, omdat: *“het erom gaat dat mensen goed zijn (6)”* en *“het mij niet uitmaakt of een man of vrouw de telefoon opneemt (5)”*.

Wat opviel tijdens de interviews, was dat vrijwel alle klanten aangeven dat ze duidelijk merken dat het bureau op dit moment inspeelt op de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt. De klanten zien daarnaast diverse kansen voor het bureau op het gebied van de kernfactoren van succes. Voor twee klanten is dit de positionering van het bureau zelf, namelijk: *“vanuit een bepaalde strategie (via social media) meer aan de eigen online positionering van het bureau als merk doen (1, 4)”*. Eén klant geeft aan dat het bureau op het gebied van pr 2.0 nog een stap verder zou kunnen. Een andere klant stelt dat het bureau de markt goed in de gaten moet houden en moet bepalen hoe hij daarop inspeelt, een ander denkt dat het bureau meer kansen uit het eigen, informele netwerk kan halen. Ook het aanbieden van extra services, zoals het ontwikkelen van een website of Photoshop, is volgens één van de klanten een kans voor het bureau. Dit omdat het voor klanten prettig is om voor meerdere facetten van communicatie terecht te kunnen bij één bureau. Een andere klant stelt dat het bureau zich kan versterken door meer tijd te nemen voor het ontwikkelen van een visie en door dingen helemaal uit te denken. De resultaten tonen geen opvallende verschillen tussen de ex-klanten en huidige klanten en de klanten van de business services of consumer services.

Medewerkers

Tijdens de interviews met de medewerkers viel het op dat zij vooral een actieve houding en relaties met het publiek als belangrijke kernfactoren van succes beschouwen. Volgens twee medewerkers is een actieve houding de grootste kernfactor van succes, want: *“als je afwacht, gebeurt er niets (2)”* en *“je moet klanten het gevoel geven dat je hard voor ze loopt (1)”*. Voor vier andere medewerkers staat deze kernfactor op de tweede of derde plaats. Ook de relatie met het publiek blijkt uit de gesprekken met de medewerkers een belangrijke kernfactor van succes te zijn. De redenen hiervoor variëren van *“als je dit niet onderhoudt, dan houdt het op (8)”* tot *“dit is er kern van het werk (4)”* en *“hier draait pr om (5)”*. Opvallend is dat voornamelijk medewerkers van de afdeling consumer services de relaties met het publiek een belangrijke kernfactor van succes vinden, de reden hiervoor kwam niet naar voren tijdens de gesprekken. Het bureau speelt volgens de medewerkers reeds in op deze twee kernfactoren van succes.

“Je moet klanten het gevoel geven dat je hard voor ze loopt (1)”

Voor één medewerker is een duidelijke focus de grootste kernfactor van succes, omdat *“het beter is om het leven te leiden, in plaats van te volgen (3)”*. Voor een andere klant staat verwachttingsmanagement bovenaan binnen de pr-markt, dit vanwege *“het vage vak dat pr is en het maar net is wat je afsprekt wat er wel of niet onder valt (4)”*. Eén van de medewerkers zet professionaliteit bovenaan, want: *“als je slordig bent, dan heb je direct al negatieve feedback (5)”*. Voor een andere medewerker is lef de grootste kernfactor van succes, en dan vooral lef tonen in het meegaan met de tijd. Opvallend is dat, in tegenstelling tot bij de klanten, pr 2.0 bij de medewerkers op verschillende posities eindigt, variërend van bovenaan tot helemaal onderaan. Ook opvallend is dat medewerkers van de afdeling ‘consumer services’ pr 2.0 een belangrijker kernfactor van succes vinden dan medewerkers van de afdeling ‘business services’. Na het doorvragen geven een aantal medewerkers aan dat dit komt doordat sociale media meer geschikt zijn voor de doelgroep van klanten van de afdeling ‘consumer services’, dan voor de doelgroep van klanten van de afdeling ‘business services’. Wel zijn alle medewerkers het erover eens dat pr 2.0 een steeds grotere rol zal gaan spelen binnen het vakgebied.

Tijdens de interviews komt duidelijk naar voren dat diversiteit in geslacht volgens de medewerkers de minst belangrijke kernfactor van succes is. De beweegredenen hiervoor variëren van *“leuk als er mannen zitten, maar ze moeten het wel kunnen (8)”* tot *“mannen zijn belangrijk wanneer je b2b-klanten aan wil trekken (6)”*. Waar één medewerker het boeken van resultaten op nummer twee zet, vindt een andere medewerker het belangrijk om public relations te beschouwen als méér dan alleen publicitaire resultaten, want: *“het hangt van veel meer af, het hoeft niet allemaal publicitair te zijn (3)”*. Ook het klantenportfolio en een match met de klanten vormen voor drie medewerkers van het bureau een kernfactor van succes. Daarnaast vormen ook de medewerkers van een bureau volgens twee medewerkers een kernfactor van succes, hiermee doelen ze op *“eerste indruk, opleiding en de onbenoembare uitstraling (1)”* en *“sexappeal van de medewerkers, vooral op B2C (3)”*.

“Het is gewenst om er actief op in te spelen, maar de waan van de dag zorgt dat het toch op de tweede plaats eindigt(3)”

Uit de gesprekken blijkt dat het bureau volgens de medewerkers op dit moment redelijk inspeelt op de kernfactoren van succes. Het merendeel is het erover eens dat het bureau op dit moment goed inspeelt op de kernfactoren van succes ‘actieve houding’ en ‘relaties met het publiek’. Uit de gesprekken blijkt dat het bureau op andere factoren nog kan winnen. Zes medewerkers geven aan dat het bureau momenteel actief inspeelt op de kernfactoren van succes, twee zijn het hier niet mee eens, want: *“het is gewenst om er actief op in te spelen, maar de waan van de dag zorgt dat het toch op de tweede plaats eindigt(3)”* en *“het gebeurt nog niet, maar de wil is er wel (4)”*. Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Samenvatting resultaten deelvraag 1

De relaties met het publiek, een actieve houding, diversiteit in geslacht en pr 2.0 zijn volgens deskresearch de belangrijkste kernfactoren van succes op de pr-markt. Uit de interviews blijkt echter dat de klanten de relaties met het publiek, authenticiteit/oprechtheid, een actieve houding en professionaliteit beschouwen als de belangrijkste kernfactoren van succes. Pr 2.0 blijkt een minder belangrijke kernfactor; klanten zien het belang ervan in, maar vinden het minder belangrijk dan de eerder genoemde kernfactoren. Diversiteit in geslacht is de minst belangrijke kernfactor van succes volgens de klanten. Het merendeel van de klanten merkt dat het bureau momenteel inspeelt op de kernfactoren van succes. De klanten zien een aantal kansen voor het bureau qua kernfactoren van succes, namelijk: de eigen online positionering verscherpen, de markt in de gaten houden, meer uit het informele netwerk halen, extra services aanbieden en de visie verder ontwikkelen. Uit de gesprekken met de medewerkers blijkt dat zij een actieve houding en de relaties met het publiek beschouwen als de belangrijkste kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt. Pr 2.0 eindigt op verschillende posities, de medewerkers zijn het er wel over eens dat pr 2.0 steeds belangrijker wordt. Diversiteit in geslacht is volgens de medewerkers de minst belangrijke kernfactor van succes. Het bureau speelt volgens de medewerkers goed in op de kernfactoren 'actieve houding' en 'relaties met het publiek'. Op de anderen kernfactoren kan het bureau nog winnen.,.

Paragraaf 6.3: Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de sterke punten van het onderzochte pr-bureau?

Deskresearch

Op zijn homepage noemt het onderzochte pr-bureau de volgende sterke punten: visie, lef, daadkracht, enthousiast, nieuwsgierig, gedreven, persoonlijk, voldoende kennis en slagkracht (Homepage, z.d.). Bijlage VII licht dit verder toe.

Klanten

Tijdens de gesprekken blijkt dat de klanten het bureau voornamelijk beschouwen als persoonlijk, professioneel en in het bezit van voldoende kennis en slagkracht. Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Medewerkers

Medewerkers beschouwen het bureau vooral als 'gedreven' en 'daadkrachtig', dit lichtten zij tijdens de interviews toe met: *"we zetten altijd de schouders eronder en gaan (2)"*, *"iedereen hier werkt gedreven voor de klant (2)"* en *"je hoeft ons maar een plastic flesje te geven en we gaan nadenken wat we ermee kunnen (4)"*. Ook een 'eigen kijk' op het vak associëren medewerkers in hoge mate met het bureau, zo noemen zij het bureau: 'visionair', 'eigenwijs' en 'authentiek en eigen'. Ook de sterke punten 'persoonlijk' en 'enthousiast' associëren een aantal medewerkers in hoge mate met het bureau. Eén medewerker licht 'persoonlijk' als volgt toe: *"er wordt echt gekeken naar wat er bij jou als persoon past (7)"*. Enthousiast zien de medewerkers terug in de manier van werken van het bureau. Eén van de medewerkers associeert het bureau vooral met snelheid, want: *"klanten krijgen altijd antwoord op hun vraag, ze krijgen snel een voorstel en snel resultaat (1)"*.

"Je hoeft ons maar een plastic flesje te geven en we gaan nadenken wat we ermee kunnen (4)".

Een ander associeert het bureau met name met eigenwijsheid, deze eigenwijsheid komt volgens de medewerker vooral vanuit de oprichtster van het bureau, evenals een groot deel van de andere punten die de medewerker met het bureau associeert. Eén klant associeert het bureau vooral met professionaliteit, anderen met openheid en eerlijkheid, voldoende kennis en slagkracht of stijl. Lef associëren bij vijf van de acht medewerkers het minst met het bureau, omdat: *"we meer betrouwbaar en degelijk zijn (1)"* of *"we vasthouden aan oude dingen en niet graag buiten onze grenzen denken (2)"*. Ook nieuwsgierigheid associëren de medewerkers relatief minder met het bureau, want: *"dat raakt nog wel eens in de verdrukking omdat we degelijke mensen zijn (1)"*. Het sterke punt 'voldoende kennis en slagkracht' eindigt bij het merendeel van de medewerkers in het midden of onderaan hun rij van associaties, bij één medewerker staat dit punt bovenaan. Overige associaties van medewerkers met het bureau zijn: 'duidelijk', 'vriendelijk', 'benaderbaar', 'betrokken', 'open', 'bescheiden', 'invoelend', 'breed denkend', 'vóór denkend', 'snel schakelend', 'authentiek en eigen' en 'creatief'.

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Samenvatting deelvraag 2

Visie, lef, daadkracht, enthousiast, nieuwsgierig, gedreven, persoonlijk, voldoende kennis en slagkracht zijn de sterke punten volgens het onderzochte pr-bureau zelf. Klanten associëren het bureau vooral met de volgende

sterke punten: persoonlijk, professioneel en in het bezit van voldoende kennis en slagkracht. Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Paragraaf 6.4: Wat zijn de behoeften van de klanten van het onderzochte pr-bureau?

Deskresearch

Onderzoek van Holmes Report, NowGoCreate en Ketchum onder zeshonderd mensen die werkzaam zijn in de public relations in meer dan 35 landen laat zien dat klanten van pr-bureaus in toenemende mate behoefte hebben aan creativiteit vanuit het pr-bureau (Sudhaman, A. p. 1-8). Bijlage VII licht dit verder toe.

Klanten

Uit de gesprekken met de klanten blijkt dat zij voornamelijk behoefte hebben aan resultaten. Voor twee klanten is dit de meest noodzakelijke behoefte, voor twee andere klanten komt deze behoefte op de tweede of derde plaats. De klanten lichten deze behoefte als volgt toe: *“ik koos voor een pr-bureau om de zichtbaarheid van het merk te vergroten (1)”*, *“ik wil resultaten zien en wil daar verder geen omkijken naar hebben (2)”* en *“ik wil een balans tussen media-aandacht en overexposure (6)”*. Ook professionaliteit en deskundigheid staan bij twee klanten bovenaan, want: *“ik werk graag met professionele partijen (3)”* en *“als er brand is moeten ze snel reageren, maar deze snelheid moet niet ten koste van de kwaliteit gaan (8)”*. Voor twee andere klanten is professionaliteit de op een na meest noodzakelijke behoefte. Daarnaast blijkt voor het merendeel van de klanten van de afdeling consumer services een goede match tussen hen en de opdrachtgever noodzakelijk; zij willen dat het merkenpakket aansluit bij hun merk, er een klik is met de opdrachtgever en dat de opdrachtgever ervaring heeft in, en kennis heeft van de markt van de klant. Voor klanten van de afdeling business services is dit opvallend minder noodzakelijk, dit omdat deze klanten niet fysiek zichtbaar zijn in de showroom. Ook flexibiliteit en snel kunnen reageren en schakelen staat bij drie klanten in hun rij met noodzakelijke klantbehoeften. Twee klanten vinden de prijs-kwaliteitverhouding noodzakelijk. Daarnaast geven twee klanten aan een goede positionering en uitstraling van het bureau noodzakelijk te vinden, wel geeft één van deze klanten aan dat *“ze uiteindelijk hun werk gewoon goed moeten doen (4)”*. Andere noodzakelijke behoeften volgens de klanten zijn: het opstellen en verzenden van persberichten, een netwerk, een adviserende rol, authenticiteit, een creatieve visie, pr 2.0 expertise, achter de klant staan, kennis hebben van de klant en de markt van de klant, enthousiasme, openheid, crisiscommunicatie, persoonlijkheid, bereikbaarheid en een eindevaluatie.

“Ik koos voor een pr-bureau om de zichtbaarheid van het merk te vergroten (1)”

Behoeften die de klanten tijdens de gesprekken als ‘nice to have’ benoemen, lopen sterk uiteen. Drie klanten noemen bij deze behoeften het netwerk van het bureau, dit om diverse redenen, namelijk: *“actief zoeken naar ambassadeurs voor mijn merk (1)”*, *“BN’ers die het bureau en de showroom bezoeken (7)”* en *“synergie in het netwerk van het bureau en de klant (8)”*. Twee klanten vinden het ‘nice to have’ als ze direct contact kunnen hebben met één contactpersoon. Eén van de klanten noemt in deze categorie het overtreffen van de verwachtingen, de klant licht dit als volgt toe: *“geen starre houding, maar net iets meer doen dan de verwachtingen (3)”*. Overige behoeften die klanten als ‘nice to have’ bestempelen zijn: een showroom, het bijhouden van een clipping report, de prijs, het opstellen en verzenden van triggerberichten, de reputatie van het bureau, de toegankelijkheid, extra services en pitchtrainingen.

“Ik vind het fijn dat het bureau altijd openstaat om te praten, ook als het niet goed gaat (1)”.

Uit de interviews blijkt dat alle klanten vinden dat het bureau momenteel inspeelt op hun behoeften. Twee klanten geven aan dat het bureau actief inspeelt op hun behoeften, twee anderen geven echter aan dat het bureau daarin juist wat meer initiatief zou kunnen tonen. Twee klanten geven aan het positief te vinden dat het bureau openstaat voor overleg, één van de klanten licht dit toe met: *“ik vind het fijn dat het bureau altijd openstaat om te praten, ook als het niet goed gaat (1)”*. Tijdens de gesprekken met de klanten komt duidelijk naar voren dat het bureau het best kan inspelen op de klantbehoeften door meer initiatief te nemen en zich te verdiepen in de markt van de klant en hier actief op in te spelen. Daarnaast door de klant altijd de meerwaarde te laten zien, uit te kijken naar vernieuwende dingen om op in te spelen en een betere beheersing van de Engels. Uit de interviews blijkt dat ex-klanten geen opvallend andere behoeften hebben dan de huidige klanten.

Medewerkers

De meest noodzakelijke klantbehoefte volgens de medewerkers blijkt het boeken van resultaten, enkele medewerkers lichten dit als volgt toe: *“ik denk dat er meer behoefte is aan resultaten dan gekke ideeën (1)”*, *“klanten willen snel resultaat; ze willen de naamsbekendheid vergroten en de juiste thema’s aan het merk koppelen (3)”*, *“klanten weten niet hoe en waarom, maar ze willen pers aandacht (4)”*, *“uiteindelijk huur je hier een pr-bureau*

voor in (5)" en "hier draait het om (6)". Wel speelt het idee bij medewerkers dat pr meer is, of meer zou moeten zijn dan slechts publicitaire resultaten. Vijf medewerkers beschouwen een adviserende rol en (inzicht in) media(relaties) als een noodzakelijke klantbehoefte. Ook proactiviteit blijkt volgens de medewerkers noodzakelijk voor klanten, want: "als je stil blijft staan en snel tevreden bent, lukt het niet (8)". Overige noodzakelijke klantbehoeften volgens medewerkers van het bureau zijn: het klantenportfolio, daadkracht, creativiteit en het zijn van de ogen en oren van de klant.

Twee medewerkers noemen creativiteit als een behoefte die klanten als 'nice to have' beschouwen, want: "dat moet je ervaren, dat kun je niet direct aan een bureau zien (6)". Daarnaast stellen medewerkers dat het hebben van een actieve houding en het direct reageren volgens klanten 'nice to have' is. Overige, niet-noodzakelijke, klantbehoeften zijn volgens de medewerkers: een netwerk, pr 2.0, snel teksten kunnen schrijven, garanties om in de media te verschijnen, een onuitputtelijke bron van ideeën, professionaliteit, het team en bereikbaarheid.

Volgens alle medewerkers speelt het bureau op dit moment in op de behoeften van de klanten. Vier medewerkers vinden dat het bureau actief inspeelt op de behoeften, één medewerker licht dit toe met: "wij merken klantbehoeften zelf op (7)". Drie medewerkers geven aan dat het bureau doet aan verwachtingsmanagement en dat dit positieve gevolgen heeft, want: "we bieden geen garanties, maar klanten krijgen uiteindelijk misschien nog wel meer dan ze verwachtten (4)". Eén van de medewerkers stelt dat het bureau qua inspelen op de klantbehoeften wat meer leidend zou mogen zijn, in plaats van volgend. Ook kan het bureau volgens twee medewerkers beter inspelen op de klantbehoefte aan creativiteit, senioriteit en diversiteit. Om nog beter in te spelen op de klantbehoeften zou het bureau volgens twee medewerkers meer creativiteit moeten tonen en volgens drie andere medewerkers zou het bureau meer met pr 2.0 moeten doen. Eén van de medewerkers denkt dat het bureau nog beter op de klantbehoeften in kan spelen door een totaaloplossing aan communicatie aan te bieden, een andere medewerker denkt dat het nog meer verdiepen in de klanten de oplossing is.

"Wij merken klantbehoeften zelf op (7)"

Samenvatting deelvraag 3

Onderzoek toont aan dat klanten van pr-bureaus in toenemende mate behoefte hebben aan creativiteit vanuit hun pr-bureau (Sudhaman, 2013, p. 1-8). Het boeken van resultaten blijkt echter de meest noodzakelijke behoefte van de klanten. Daarnaast professionaliteit en deskundigheid en een goede match tussen de klant en opdrachtgever; zowel op persoonlijk als zakelijk vlak. Klanten vinden het vooral 'nice to have' wanneer zij kunnen profiteren van het netwerk van de opdrachtgever en wanneer zij persoonlijk contact hebben met hun contactpersoon. Alle klanten geven aan dat het bureau inspeelt op hun behoeften, volgens de één op een actieve manier, volgens de ander niet. Het onderzochte pr-bureau zou nóg beter in kunnen spelen op de behoeften door meer initiatief te nemen en de markt van de klant in de gaten te houden en hier actief op in te spelen. Ook volgens medewerkers is het boeken van resultaten de meest noodzakelijke klantbehoefte. Daarna hebben klanten volgens de medewerkers vooral behoefte aan een adviserende rol en (inzicht in) media(relaties). Nice to have zijn volgens medewerkers de factoren die je pas tijdens de samenwerking merkt, zoals de creativiteit en proactiviteit. Volgens alle medewerkers speelt het bureau op dit moment in op de behoeften van de klanten. Volgens medewerkers zien klanten het liefst meer creativiteit, meer pr 2.0, een totaaloplossing aan communicatie en dat het bureau zich nog meer verdiept in de klant.

Paragraaf 6.5: Wat is volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de huidige positionering van het onderzochte pr-bureau en zijn concurrenten binnen de Nederlandse pr-markt?

Deskresearch

De deskresearch naar de concurrenten bestaat uit een uitgebreide concurrentenanalyse in de bijlage VII, VIII, IX en X van dit rapport. Het vakblad Communicatie interviewt deze maand en volgende maand respectievelijk Hill&Knowlton en Het Pr-bureau. Dit omdat zij volgens het vakblad momenteel markante spelers zijn op de Nederlandse communicatie- en pr-markt (Mooij, 2014, p. 36).

Klanten

Klanten noemen verschillende concurrenten van het onderzochte pr-bureau in de interviews. Tijdens de gesprekken komen er geen opvallende verschillen naar voren tussen de antwoorden van de ex-klanten en de antwoorden van de huidige klanten. Wel noemen de klanten van de afdeling 'business services' iets concurrenten die actief zijn op de zakelijke markt, en noemen klanten van de afdeling 'consumer services' vaker concurrenten die actief zijn op de consumentenmarkt. Twee klanten geven aan geen andere Nederlandse pr-bureaus kennen. Twee andere klanten kennen de bureaus die ze als concurrent beschouwen omdat ze er eerder mee hebben samengewerkt. Bij het rangschikken van de concurrenten en het onderzochte pr-bureau op basis van in hoeverre de bureaus inspelen op de kernfactoren van succes en de klantbehoeften, eindigt het onderzochte pr-bureau bij de klanten grotendeels bovenaan. Hierom behandelt dit hoofdstuk enkel de kernfactoren van succes en klantbehoeften waar het onderzochte pr-bureau niet bovenaan eindigt en waar volgens de klanten andere bureaus beter op inspelen. Een volledig overzicht van alle rangschikkingen staat in bijlage V en VI. Wel behandelt dit hoofdstuk alle genoemde sterke en zwakke punten van de concurrerende bureaus volgens de klanten.

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Zeven van de acht klanten beschouwen het onderzochte pr-bureau als een bureau dat zich onderscheidt van concurrenten, één klant geeft aan: *"ik kan me voorstellen dat het onderzochte pr-bureau meer kan doen aan het onderscheiden van concurrenten, maar ik weet niet hoe (2)"*. De klanten noemen een aantal punten waardoor ze het onderzochte pr-bureau als onderscheidend beschouwen, namelijk: de echtheid, het netwerk, het maatschappelijk verantwoord ondernemen, de gedegenheid, de kwaliteit, de persoonlijke touch, de professionaliteit, de bewuste keuze voor kwaliteit in plaats van kwantiteit, de bekende naam van het onderzochte pr-bureau, de focus op bepaalde sectoren en de communicatie. De manier van onderscheiden omschrijven klanten als 'goed', 'niet leidend', 'professioneel', 'standvastig' en 'correct'. Op de vraag hoe het onderzochte pr-bureau zich volgens de klanten het best kan onderscheiden van concurrenten, komen diverse antwoorden. Twee klanten geven tijdens het interview aan dat ze tevreden zijn wanneer het onderzochte pr-bureau doorgaat op de manier waarop ze zich nu onderscheiden.

Op de vraag of het onderzochte pr-bureau een meer onderscheidende positie in kan nemen wanneer hij meer rekening houdt met de positionering van de concurrenten, geven alle klanten aan dat het bureau in eerste instantie uit dient te gaan van de eigen krachten, één klant licht dit toe met: *"het is een groter compliment wanneer concurrenten naar jou kijken, in plaats van andersom (6)"*. Wel is de positionering van concurrenten volgens klanten handig om inspiratie op te doen, kansen te signaleren en de markt voor te zijn. Uitgaan van de eigen sterke punten en deze afstemmen op de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt is volgens zeven klanten het beste uitgangspunt voor de positioneringstrategie van het onderzochte pr-bureau. De klanten geven aan dat het onderzochte pr-bureau deze sterke punten vervolgens af dient te stemmen op wat de klanten willen en dat het onderzochte pr-bureau daarna pas dient te kijken naar wat concurrenten doen. Volgens één klant is het inspelen op de klantbehoeften het beste uitgangspunt voor de positioneringstrategie van het onderzochte pr-bureau.

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Medewerkers

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Samenvatting deelvraag 4

Alle concurrenten van het onderzochte pr-bureau bieden consultancy aan, en het merendeel onderhoudt mediarelaties, verzorgt mediaproducties en evenementen en biedt online- en social mediadiensten aan. Minder dan de helft doet aan crisis pr en/of issuemanagement en stakeholder interactie. Minder dan een vijfde heeft een showroom en verzorgt (digital) storytelling. Concurrenten bieden ook een aantal diensten aan die het onderzochte pr-bureau niet aanbiedt, de meest aangeboden diensten hiervan zijn interne communicatie en (online) advertising. Meer dan de helft van de concurrenten is actief binnen de sector 'lifestyle', iets minder dan de helft binnen de zakelijke dienstverlening, food&beverage, leisure en fashion. Ongeveer een kwart van de concurrenten bedient de sectoren media en non-profit en slechts zestien concurrenten bedienen de cultuursector. Concurrenten zijn ook actief binnen sectoren die het onderzochte pr-bureau niet bedient, de grootste sector op dit gebied is (gezondheids)zorg. het onderzochte pr-bureau heeft minder dan vijftig werknemers en is daardoor een kleinbedrijf, de meeste concurrenten hebben echter minder dan tien medewerkers en zijn een microbedrijf. Net als het onderzochte pr-bureau is het overgrote deel van de concurrenten gevestigd in Amsterdam. Daarnaast zijn ook Rotterdam en Den Haag populaire vestigingsplaatsen voor de concurrenten (Bijlagen VII, VIII, IX en X).

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Hoofdstuk 7: Conclusies

Dit hoofdstuk bespreekt de conclusies van dit onderzoek, deze zijn gebaseerd op de resultaten uit hoofdstuk zes van dit rapport. De eerste conclusie onderbouwt welke hypothesen dit onderzoek bevestigt, en welke hypothesen dit onderzoek verwierpt. De overige vier conclusies zijn ieder gebaseerd op de resultaten per deelvraag. De zesde en laatste conclusie vat de voorgaande conclusies samen en beantwoordt de probleemstelling.

Conclusie 1 (gebaseerd op de hypothesen – het uitgangspunt van de positioneringstrategie)

In het kort: het afstemmen van de sterke punten op de kernfactoren van succes is volgens de klanten en medewerkers het beste uitgangspunt voor de positioneringstrategie van het onderzochte pr-bureau.

Toelichting: De grote meerderheid van de respondenten – zeven van de acht klanten en zeven van de acht medewerkers – **bevestigt de tweede hypothese**. Het is volgens hen het meest aannemelijk dat het onderzochte pr-bureau een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen wanneer het bureau het afstemmen van zijn sterke punten op de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt als uitgangspunt neemt voor de positioneringstrategie. Deze meerderheid stelt dat het bureau zijn sterke punten vervolgens af dient te stemmen op de klantbehoeften en tot slot pas dient te kijken naar de positionering van de concurrenten. Eén klant en één medewerker **bevestigt de eerste hypothese**. Het is volgens hen het meest aannemelijk dat het onderzochte pr-bureau een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen wanneer het bureau het inspelen op de klantbehoeften als uitgangspunt neemt voor de positioneringstrategie. Alle respondenten **verwerpen de derde hypothese**. Het is volgens niemand het meest aannemelijk dat het onderzochte pr-bureau een meer onderscheidende positie op de markt zal innemen wanneer het bureau de positionering van de concurrenten als uitgangspunt neemt voor de positioneringstrategie. Wel is de positionering van de concurrenten leerzaam voor het onderzochte pr-bureau, maar dient deze positionering niet leidend te zijn binnen de positioneringstrategie van het bureau.

Conclusie 2 (gebaseerd op deelvraag 1 – de kernfactoren van succes)

In het kort: de belangrijkste kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt volgens de klanten en medewerkers zijn de relaties met het publiek, een actieve houding, oprechtheid/authenticiteit en professionaliteit. Uit de gesprekken blijkt dat het bureau momenteel goed inspeelt op vrijwel al deze kernfactoren van succes. Het onderzochte pr-bureau kan zijn positionering volgens de klanten en medewerkers verscherpen door zich te blijven ontwikkelen binnen deze kernfactoren van succes, en daarnaast meer in te zetten op pr 2.0, de online positionering van het bureau en de kansen binnen het eigen, informele netwerk.

Toelichting: Deskresearch laat zien dat de relaties met het publiek, diversiteit in geslacht, een actieve houding en pr 2.0 de belangrijkste kernfactoren van succes zijn op de pr-markt (Grunig, Grunig & Dozier, 2002, p. 11-12; Breakenridge, 2012, p. 1-4; Solis & Breakenridge, 2009, p. xvii). Zowel de klanten als de medewerkers bevestigen tijdens de interviews dat 'relaties met het publiek' een belangrijke kernfactor van succes is op de Nederlandse pr-markt. Het merendeel van de klanten en medewerkers geeft aan dat het bureau op dit moment al goed inspeelt op deze kernfactor van succes, een enkeling stelt dat de relaties met het publiek beter kunnen. Diversiteit in geslacht is volgens de klanten en medewerkers van het bureau één van de minst belangrijke kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt. De reden hiervoor volgens de klanten is dat het voor hen weinig tot geen verschil maakt of ze met een man of met een vrouw samenwerken, enkele medewerkers stellen daarentegen dat aannemen van meer mannen – vooral op de afdeling B2B – kan bijdragen aan het succes van het bureau. Volgens zowel de klanten als de medewerkers is een actieve houding één van de belangrijkste kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt. De medewerkers stellen dat het bureau met zijn sterke punten al goed inspeelt op deze kernfactor van succes; de medewerkers associëren het bureau immers het meest met gedrevenheid en daadkracht. Ook het merendeel van de klanten merkt dat het bureau op dit moment inspeelt op deze kernfactor van succes..

"Omdat het mij niet uitmaakt of een man of vrouw de telefoon opneemt (5)"

Pr 2.0 blijkt voor beide onderzoeksdoelgroepen een minder belangrijke kernfactor van succes op de Nederlandse pr-markt, al vinden de medewerkers pr 2.0 een grotere kernfactor van succes dan de klanten, en dan voornamelijk de medewerkers van de afdeling 'consumer services'. Dit omdat social media aansluit bij de doelgroep van hun klanten, dan bij de doelgroep van de klanten van de afdeling 'business services'. Zowel de klanten als de medewerkers zien het belang van pr 2.0 in, maar vinden dat de eerder genoemde kernfactoren van succes belangrijker zijn. Deskresearch laat echter zien dat de opkomst van social media traditionele en vertrouwde pr-strategieën in toenemende mate inefficiënt en irrelevant maakt en dat uit oefenen van pr 2.0 hierdoor van groot belang is (Solis & Breakenridge, 2009, p. xvii).

Naast de kernfactoren van succes uit het vooronderzoek, beschouwen klanten authenticiteit en oprechtheid als een kernfactor van succes op de Nederlandse pr-markt. Enkele klanten geven echter aan dat er veel 'neppe' pr-bureaus zijn die het werk vooral doen voor de feestjes. Deze authenticiteit en oprechtheid ziet de meerderheid van de klanten en medewerkers wel terug bij het onderzochte pr-bureau. Ook professionaliteit is volgens de klanten een belangrijke kernfactor van succes op de Nederlandse pr-markt. De klanten stellen dat het bureau met zijn sterke punten al goed inspeelt op deze kernfactor van succes; klanten associëren het bureau immers in hoge mate met professionaliteit. Volgens enkele klanten kan het bureau beter inspelen op de kernfactoren van succes wanneer het bureau meer doet aan de eigen online positionering, deze eigen online positionering beschouwen enkele klanten en medewerkers op dit moment dan ook als een zwakte van het bureau. Ook het minder bescheiden zijn en het meer profiteren van het eigen informele netwerk is een kans om beter in te spelen op de kernfactoren van succes. Tot slot blijkt het verder ontwikkelen van een duidelijke visie een kans om beter in te spelen op de kernfactoren van succes. De potentie hiervoor is aanwezig.

Conclusie 3 (gebaseerd op deelvraag 2 – de sterke punten van het bureau)

In het kort: klanten en medewerkers associëren het onderzochte pr-bureau het meest met de volgende sterkten: persoonlijk, professioneel, in het bezit van voldoende kennis en slagkracht, gedreven, daadkrachtig en een eigen kijk op het vak. Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Conclusie 4 (gebaseerd op deelvraag 3 – de klantbehoeften)

In het kort: klanten hebben voornamelijk behoefte aan resultaten, professionaliteit, persoonlijkheid en voldoende kennis en slagkracht. Deze behoeften sluiten aan op wat de klanten als sterke punten van het bureau beschouwen en het beeld dat de medewerkers hebben van de klantbehoeften. Dit maakt dat alle klanten aangeven dat het onderzochte pr-bureau momenteel inspeelt op hun behoeften. Het onderzochte pr-bureau kan nóg beter inspelen op de klantbehoeften door meer initiatief te nemen en door de markt van de klant in de gaten te houden en hier actief op in te spelen.

Toelichting: Deskresearch laat zien dat klanten van pr-bureaus in toenemende mate behoefte hebben aan creativiteit (Sudhaman, 2013, p. 1-8). De klanten van het bureau geven tijdens de gesprekken echter aan vooral behoefte te hebben aan resultaten. Daarnaast hebben klanten behoefte aan professionaliteit en deskundigheid vanuit het pr-bureau. Deze behoefte sluit goed aan bij het onderzochte pr-bureau; uit de interviews blijkt immers dat klanten het bureau in hoge mate met associëren met professionaliteit en voldoende kennis en slagkracht. Ook sluit dit aan op het beeld dat medewerkers hebben van de klantbehoeften; volgens hen hebben klanten in hoge mate behoefte aan een adviserende rol. Daarnaast hebben klanten volgens de medewerkers in hoge mate behoefte aan (inzicht in) mediarelaties, iets wat volgens zowel medewerkers als klanten een belangrijke kernfactor van succes is binnen pr. Verder beschouwen klanten een goede match tussen klant en opdrachtgever in hoge mate als een noodzakelijke behoefte. Hierbij doelen zij op een match op persoonlijk vlak – ook wel een 'klik' genoemd –, al geven de klanten wel aan dat dit subjectief is. Ook hebben klanten behoefte aan een match op zakelijk gebied, hierbij doelen ze vooral op een match tussen hun merk en de merken die het pr-bureau reeds voert. Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Conclusie 5 (gebaseerd op deelvraag 4 – de concurrenten)

In het kort: het merendeel van de klanten en medewerkers beschouwt het onderzochte pr-bureau als een bureau dat zich onderscheidt van de concurrenten. Opvallend is dat het onderzochte pr-bureau zich volgens hen vooral onderscheidt vanuit zijn sterke punten. Het onderzochte pr-bureau onderscheidt zich van de concurrenten op de Nederlandse pr-markt door hun diensten 'digital storytelling' en 'showroom' en door actief te zijn binnen de cultuursector. Concurrenten onderscheiden zich van het onderzochte pr-bureau door hun diensten 'interne communicatie' en '(online) advertising' en door actief te zijn binnen de gezondheidssector. Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Eindconclusie (antwoord op de probleemstelling)

het onderzochte pr-bureau kan zich volgens de klanten en medewerkers het best positioneren door het afstemmen van zijn sterke punten op de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt als uitgangspunt te nemen en vervolgens in te spelen op de klantbehoeften. De positionering van de concurrenten blijkt de minst belangrijke factor binnen de positionering van het onderzochte pr-bureau, maar blijkt wel leerzaam om in de gaten te houden.

het onderzochte pr-bureau dient volgens de klanten en medewerkers met zijn sterke punten – persoonlijk, professioneel, in het bezit van voldoende kennis en slagkracht, gedreven, daadkrachtig en een eigen kijk op het

vak – in te blijven spelen op de belangrijkste kernfactoren van succes, namelijk: de relaties met het publiek, een actieve houding, oprechtheid/authenticiteit en professionaliteit. Om zo goed mogelijk in te blijven spelen op deze kernfactoren van succes, blijkt uit de gesprekken dat het onderzochte pr-bureau daarnaast meer in dient te zetten op pr 2.0, de online positionering van het bureau vanuit een duidelijke visie en de kansen binnen het eigen, informele netwerk.

Uit de interviews blijkt dat het onderzochte pr-bureau zich vervolgens het best kan focussen op het boeken van resultaten voor de klanten. Daarnaast is het volgens de respondenten van belang dat het onderzochte pr-bureau zijn sterke punten 'professionaliteit', 'persoonlijkheid' en 'voldoende kennis en slagkracht' blijft ontwikkelen, dit zijn punten waar de klanten immers behoefte aan hebben. Ook is het van belang dat het onderzochte pr-bureau meer initiatief neemt richting de klant en daarnaast de markt van de klant in de gaten houdt en hier actief op inspeelt.

"Coebergh heeft de naam en expertise van een oprichter die al lang aan het bureau verbonden is (2)".

Tijdens de gesprekken komt duidelijk naar voren dat het onderzochte pr-bureau als laatst rekening dient te houden met de concurrenten. Ook is het volgens de klanten en medewerkers van belang dat het onderzochte pr-bureau zich blijft onderscheiden vanuit zijn eigen sterke punten en daarnaast rekening houdt met wat de klanten belangrijk vinden. De positionering van de concurrenten blijkt echter het minst belangrijke uitgangspunt voor de positioneringstrategie en vrijwel alle klanten en medewerkers geven aan dat het onderzochte pr-bureau zich momenteel al onderscheidt van zijn concurrenten.

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat de aanbevelingen van de onderzoeker op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek. Deze aanbevelingen zijn – net als de resultaten en conclusies – gecategoriseerd aan de hand van de hypothesen en deelvragen. Dit hoofdstuk bespreekt tevens hoe deze aanbevelingen bijdragen aan de doelstelling van dit onderzoek. Hoofdstuk drie van dit rapport beschrijft en onderbouwt deze doelstelling.

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Hoofdstuk 9: Implementatie

Dit hoofdstuk beschrijft en onderbouwt de implementatie van de aanbevelingen uit hoofdstuk acht. Het hoofdstuk start met de randvoorwaarden en het doel en de doelgroep van dit implementatieplan. Vervolgens brengt dit hoofdstuk de implementatie per aanbeveling in kaart, inclusief geschatte kosten en tijdsplanning.

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Hoofdstuk 10: Discussie

Dit hoofdstuk bevat een kritische bespreking van het onderzoek door de onderzoeker zelf. De onderzoeker benoemt de sterke kanten, maar ook de zwakkere kanten van het onderzoek.

Paragraaf 10.1: Sterke kanten

De resultaten bieden inzicht in wat er leeft binnen de onderzoeksdoelgroepen

De open houding van de respondenten en de uitgebreide gesprekken met deze respondenten maken dat de onderzoeker het onderzochte pr-bureau inzicht kan bieden in wat er leeft onder de klanten en medewerkers. Het onderzochte pr-bureau krijgt door dit onderzoek inzicht in wat de klanten en medewerkers als sterke, maar ook als zwakke punten van het bureau beschouwen. Daarnaast biedt dit onderzoek inzicht in wat volgens de klanten en medewerkers van belang is om op in te spelen; de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt. Ook krijgt het onderzochte pr-bureau door dit onderzoek inzicht in wat de klanten willen van het bureau, en wat de medewerkers denken dat klanten graag willen. Tot slot biedt dit onderzoek het onderzochte pr-bureau een uitgebreid overzicht van de concurrenten; zowel op basis van wat de medewerkers en klanten als concurrenten beschouwen, als op basis van intensieve deskresearch. De methode van onderzoek gaf de onderzoeker de kans om de achterliggende gedachten en beweegredenen van de klanten en medewerkers te achterhalen, om op die manier het onderzochte pr-bureau een zo volledig mogelijk beeld te geven van wat er leeft.

De theorie koppelen aan de praktijk

Uit eigen ervaring weet de onderzoeker dat het onderzochte pr-bureau bepaalde punten – die tevens terugkomen binnen dit onderzoek – zelf al overweegt om te implementeren. Zo is de onderzoeker ervan op de hoogte dat het bureau zich verdiept in de mogelijkheden op het gebied van pr 2.0 en op het gebied van meer meegaan met de tijd. Dit onderzoek biedt het bureau inzicht in hoe de klanten en medewerkers tegen deze, maar ook tegen andere punten aankijken. Dit kan waardevol zijn voor het besluitproces van de opdrachtgever om bepaalde punten wel, of juist niet te implementeren.

Paragraaf 10.2: Zwakke kanten

De resultaten zijn niet statistisch representatief

Kwalitatief onderzoek is de meest geschikte methode van onderzoek voor dit positioneringvraagstuk, dat onderbouwt hoofdstuk vijf van dit rapport. Echter, doordat het onderzoek niet kwantitatief is, zijn de resultaten van dit onderzoek niet statistisch representatief. De resultaten schetsen slechts een beeld van wat er speelt binnen de twee onderzoeksdoelgroepen. De resultaten van dit onderzoek gelden dan ook niet met zekerheid voor de gehele doelgroep.

De hypothesen zijn bij benadering getoetst

Zoals hoofdstuk vier al aangeeft, toetst dit onderzoek de hypothesen bij benadering. Wegens gebrek aan voldoende tijd is het niet mogelijk om te toetsen of een bepaald uitgangspunt voor de positioneringstrategie daadwerkelijk bijdraagt aan een scherpere positionering van het bureau. Deze resultaten – en de bevestiging en verwerping van de hypothesen – zijn dus enkel aannamen van de onderzoeksdoelgroepen.

De onderzoeker is onderdeel van de organisatie

Voor de onderzoeker zelf bleek het een voordeel om onderdeel uit te maken van het onderzochte pr-bureau, hierdoor was de onderzoeker goed op de hoogte van wat er speelt binnen de organisatie. Echter, de kans bestaat dat de respondenten tijdens de gesprekken in hun achterhoofd hielden dat de onderzoeker deel uitmaakt van de organisatie. Hierdoor is het mogelijk dat zij vaker sociaal wenselijke antwoorden gaven dan wanneer de onderzoeker geen deel uitmaakte van de organisatie. Dit is echter slechts een aanname van de onderzoeker zelf, zij baseert dit op het feit dat alle respondenten minder zwakke punten dan sterke punten van het bureau benoemden.

Literatuurlijst

- Acquaah, M. & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354.
- Baarda, B., Goede, De, M. & Kalmijn, M. (2010). *Basisboek enquêteren*. p. 11. Noordhoff: Groningen.
- Bernays, L. E. (1956). *The engineering of consent*. p. 18. University of Oklahoma Press: Oklahoma.
- Bernays, L. E. (2013). *Public Relations*. p. 2,3. University of Oklahoma Press: Oklahoma.
- Breakenridge, K. D. (2008). *PR 2.0: New media, new tools, new audiences*. p. xvii. FT Press: New Jersey.
- Breakenridge, K. D. (2012). *Social media and public relations: eight new practices for the PR professional*. p. 1-4. FT Press: New Jersey.
- Corrigan, K. (2004). Steps to competitive advantage. A winning strategy involves five critical elements. *Journal of Marketing*. 24(4), 48.
- Coebergh, A. (2014). *Pr-plan* [PowerPoint]. Coebergh Communicatie & PR: Amsterdam.
- Cutlip, S. M. & Center, A. H. (1964). *Effective public relations*. p. 8. Prentice-Hall: New Jersey.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (1985). *Effective public relations* (6e druk). Prentice-Hall: New Jersey.
- Dawes, J. & Sharp, B. (1996). Independent Empirical Support for Porter's Generic Marketing Strategies? A Re-analysis using correspondence analysis. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 1(2), 1-18.
- Diggs-Brown, B. (2011). *Strategic public relations: an audience-centered approach*. p. 4. Cengage Learning: Independence.
- Drucker, Ohmae, Porter & Peters (1990). *Management briefings*. p.23-28, 29-30, 31-33. The Economist Publications: San Francisco.
- Elliott, S. (1 maart 2012). Public Relations Defined, After an Energetic Public Discussion. *New York Times*. p. 1.
- Ellison, N. B. (2007). Social network sites: definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(10), 210-230.
- Elving, W. & Ruler, B. van. (juli 2006). *Trendonderzoek communicatieberoepspraktijk 2005-2006*. p.3-4. Universiteit van Amsterdam: Amsterdam.
- Fauconnier, G. (1996). *Mens en Media*. p.194. Maklu: Antwerpen.
- Fisher College of Business. (2009). *Fisher College of Business*. p. 11-13.
- Fleisher, S. C. & Bensoussan, E. B. (2007). *Business and Competitive Analysis: effective application of new and classic methods*. p. 103-104, 105-106, 107-111. FT Press: New Jersey.
- Floor, K. & Raaij, van. F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. p. 12. Noordhoff: Groningen.
- Fog, K. (2010). *Storytelling: Branding in practice*. p. 38. Samfundslitteratur: Frederiksberg.
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: a stakeholder approach*. p.8-22. Cambridge University Press: Cambridge.
- Groenland, E. A. G. (2001). *Online kwalitatief marktonderzoek. Een deerne van vele zinnen*. p. 1-28. Universiteit Nyenrode: Breukelen.
- Grunig, A. L., Grunig, E. J. & Dozier, M. D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations*. p. 3-4, 11-12. Routledge: Oxon.

- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. p. 21-23. Holt, Rinehart & Winston: New York.
- Guru: Kenichi Ohmae. (17 juli 2009). *The Economist*. p. 1.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). *The core competencies of the corporation*. p. 242. MA: Boston.
- Harlow, R. F. (1977). Building a public relations definition. *Public relations review*, 2(4), 34-42.
- Hindle, T. (2008). *Guide to management ideas and gurus*. p. 72. Profile Books ltd: London.
- Hoevenagel, R. (2003). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden- en kleinbedrijf*. [Programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap]. Rapportnummer: 90-371-0921-7. Onderzoek voor Bedrijf en Beleid.
- Holmström, S. (2005). Reframing public relations: the evolution of a reflective paradigm for organizational legitimization. *Public relations review*, 31(4), 497-504.
- Houthoofd, N. (1996). *Strategisch management. Concepten, analysemethoden en toepassingen*. p.69, 74. Garant: Leuven/Apeldoorn.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48.
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G. & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. p. 38. Pearson Education India: Delhi.
- Ledingham, J. A., Brunig, S. D., Ki, E. J. & Kim, J. N. (2000). *Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations*. p. xii. Routledge: Oxon.
- Lesser, E., Fontaine, M. & Slusher, J. (2012). *Knowledge and communities*. p. 85. Routledge: Oxon.
- Mangold, W. G. & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.
- Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek*. p. 14, 31-37, 50, 52, 65. Wolters-Noordhoff: Groningen.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*. p. 66-75.
- Mooij, R. (5 april 2014). Hill&Knowlton. *Vakblad Communicatie*. p. 36.
- Mulder, J. (5 maart 2013). Geen uitgesproken types. *Vakblad Communicatie*. p. 24-28.
- Murray, A. I. (1988). A contingency view of Porter's 'generic strategies'. *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.
- Nielsen, J. (2003). *Usability 101: introduction to usability*. p. 5. UniRoma: Rome.
- Ohmae, K. (1991). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. p. 42-50, 91-98, 99-109, 110, 116-117, 128, 215-241. McGraw Hill: New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. p. 11-19. The Free Press: New York.
- Porter, M. E. (2004) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. p.35. Simon and Schuster Ltd.: Roseburg.
- Porter, M. E. (1995). *Concurrentievoordeel*. p. 4, 22. Business Contact: Amsterdam.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. p.4.

- Prakke, H. J. & Groenman, S. (1957). *De samenspraak in onze samenleving: inleiding tot de publicistiek*. p. 5. Van Gorcum: Gorcum.
- Prenger, M. & Vree, F. van. (2003). *Schuivende grenzen*. p. 24-28, 29. Universiteit van Amsterdam: Amsterdam.
- Prenger, M., Valk, L. van der., Vree, F. van. & Wal, L. van der. (2010). *Gevaarlijk spel: de verhouding tussen pr & voorlichting en journalistiek*. p.15, 21-30. AMB: Diemen.
- Ries, A. & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. p. 19. McGraw Hill: New York.
- Riezebos, H. J. & Grinten, J. van der. (2011). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering*. p. 35. Boom Lemma uitgevers.
- Ruler, B. van. & Smithuis, J. (15 mei 2004). Journalisten kunnen niet tellen. *Volkskrant*. p. 1.
- Safko, L. (2012). *The social media bible*. p. 3. Wiley: Hoboken.
- Sante, M. van (2013). Visie op sectoren in 2014. *ING Economisch Bureau*. p. 11, 57-59, 61, 77-84, 85-92.
- Santen, J. P. M., van. (1970). *Public relations: achtergrond en praktijk*. p. 23. Succes: Den Dolder.
- Solis, L. & Breakenridge, K. D. (2009). *Putting the public back in public relations*. p. xvii, 26, 35. Pearson: New Jersey.
- Spencer, D. (2009). *Card sorting: designing usable categories*. p. 8. Rosenfeld Media: New York.
- Statistics Netherlands. (2011). *Green Growth in the Netherlands*. [Rapport CBS]. Rapportnummer: 978-90-357-2030-5.
- Sudhaman, A. (2013). *Creativity in PR. A global study 2013*. [Rapport Holmes Report]. p. 1-8.
- Sutton, W. (2013). *You said what? Effective communication skills*. p.4. Coachingwithwayne.com
- Talya, N. & Bauer, D. (2010). Onboarding new employees: maximizing success. *SHRM Foundation*. p. 1-54.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. p.15-85, 21. Basic Books: New York.
- Voss, G. B. & Voss, Z. G. (2008). Competitive density and the customer acquisition-retention trade-off. *Journal of Marketing*, 72(6), 3-18.
- Watkins, M. (2003). *The first 90 days: critical success strategies for leaders at all levels*. p. 14. Harvard Business Review Press: Harvard.
- Weisglas, M. (1955). *Public relations, een terreinverkenning*. p. 14. Elsevier: Amsterdam.
- Wilcox, D. H., Cameron, G. T., Reber, B. H. & Shin, J. H. (2012). *THINK public relations*. p. 13. Pearson: New Jersey.
- Witzel, M. (2004). *Management: the basics*. p.14. Routledge: Oxon.
- Zand, D. van., Jongeleen, J., Knispel, K. & Rogier, A. (2006). *Zakelijke communicatie: mondeling*. p. 92. Pearson Benelux B.V.: Amsterdam.
- Zimmerman, L. (2007). *Brand Positioning: thinking about the customer*. p. 1-4. St. Louis American Marketing Association.
- Zitron, E. & Ellis, W. (2013). *This is how you pitch: How to kick ass in your first years of PR*. p.3-5. Sunflower Press: Californië.

Internet

Centraal Bureau Statistiek (2013). *Bedrijven; bedrijfstak/branche (SBI 2008), grootte, rechtsvorm, 1 januari*. Geraadpleegd op 6 januari 2014, van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81589NED&D1=0&D2=975-982,1092-1093,1124,1127&D3=a&HD=140106-1404&HDR=G2,T&STB=G1>

CIPR. (2014). *What is PR?* Geraadpleegd op 15 maart 2014, van <http://www.cipr.co.uk/content/careers-cpd/careers-pr/what-pr>

Communicatie Online (z.d.). *Abonnementen*. Geraadpleegd op 18 mei 2014, van <https://formulieren.communicatieonline.nl/abonnementen>

Computrain (z.d.). *Cursus HTML5*. Geraadpleegd op 18 mei 2014, van <http://www.computrain.nl/cursus/Visual-Studio-HTML5-Programming-MOC10953.html>

Computrain (z.d.). *Cursus Photoshop*. Geraadpleegd op 18 mei 2014, van <http://www.computrain.nl/cursus/Photoshop-CS5-Basis.html>

Dag8 (z.d.). *Dagpakketten*. Geraadpleegd op 17 mei 2014, van <http://www.dag8.nl/nl/jouw-dag8/team-evenementen>

De Perslijst (z.d.). *De Perslijst*. Geraadpleegd op 17 mei 2014, van <http://www.deperslijst.com/home/over-ons>

ER Site (z.d.). *Zakelijke website*. Geraadpleegd op 18 mei 2014, van <http://www.ersite.nl/kosten-website/>

ICM (z.d.). *Zakelijk en effectief social media*. Geraadpleegd op 18 mei 2014, van http://www.icm.nl/opleidingen-en-trainingen/marketing/zakelijk-en-effectief-inzetten-van-social-media/?gclid=CIXBqeLSt74CFWtIwgod_RYA5A

Li, C. & Solis, B. (2013). *The evolution of social business: six stages of social business transformation*. [3-19]. Geraadpleegd op 8 maart 2014, van <http://www.altimetergroup.com/research/reports/evolution-social-business>

Motivaction (2013). *Mentality waarden en trendonderzoek*. Geraadpleegd op 24 april 2014, van <http://www.motivaction.nl/sites/default/files/mentalitybrochure.pdf>

Perssupport (z.d.). *Mediabereik Nederland*. Geraadpleegd op 3 mei 2014, van <http://www.perssupport.nl/apssite/content/nederland>

Prezi123 (z.d.). *Cursus Prezi*. Geraadpleegd op 18 mei 2014, van <http://www.prezi123.nl/aanmelding-cursus-prezi-mei-juni-2014.html>

Strategy Online (z.d.). *Strategy Online*. Geraadpleegd op 6 maart 2014, van <http://strategyonline.ca/1992/08/10/6312-19920810/>

BIJLAGEN

Bijlage I: Overzicht definities public relations

	Relatie tussen organisatie en publiek	Managementfunctie	Reputatie
<i>Public relations is engineering of consent +/- 1940 (Bernays, 1956, p. 18).</i>			
<i>De bewuste en systematische zorg voor het geheel van externe betrekkingen van een maatschappelijk lichaam en is erop gericht een gunstige publieke opinie te kweken, te doen voorleven of te bevorderen ten aanzien van de bron of het voorwerp van public relations (Weisglas, 1955, p. 14).</i>	X		
<i>Public relations dient het beter bereiken van eigen doeleinden (of deze nu van commerciële of niet-commerciële aard zijn) zonder nu direct te willen verkopen (Prakke & Groenman, 1957, p. 5).</i>			
<i>Het stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip tussen een organisatie en haar publieksgroep. +/- 1960 NGPR, nu VPR (Fauconnier, 1996, p.194).</i>	X		
<i>Het doel van alles wat public relations heet, is het beïnvloeden van het publiek (Cutlip & Center, 1964, p. 8).</i>	X		
<i>Public relations is het – hoofdzakelijk door voorlichting – stelselmatig bevorderen van goede verhoudingen met die groepen mensen van wier oordeel men als organisatie afhankelijk is. Feitelijke, eerlijke voorlichting is daardoor weliswaar geen garantie, maar wel een eerste voorwaarde. Want: waar geen voorlichting wordt gegeven, hebben fantasie en geruchten vrij spel (Santen, 1970, p. 23).</i>	X		
<i>Public relations is een aparte managementfunctie die helpt bij het opbouwen en onderhouden van tweezijdige communicatie, begrip, acceptatie en samenwerkingen tussen een organisatie en haar publiek. (Harlow, 1977, p. 34-42).</i>	X	X	
<i>Public relations ondersteunt onze complexe, pluralistische samenleving in het nemen van beslissingen en het effectiever functioneren door bij te dragen aan wederzijds begrip tussen publieksgroepen en organisaties. Het dient tot het harmoniseren van privaat en publiek beleid PRSA 1982 (Diggs-Brown, 2011, p. 4).</i>	X		
<i>Public relations is de organisatie van de communicatie van een organisatie (Grunig & Hunt, 1984, p. 21-23).</i>			
<i>Public relations is de managementfunctie die relaties identificeert, opbouwt en onderhoudt tussen de organisatie en haar publiek waar haar succes of falen van afhangt, waar beide partijen voordeel van hebben (Cutlip, Center & Broom, 1985, p. 3-4).</i>	X	X	
<i>Public Relations is een beleidsfilosofie, een opvatting over management, en ook een beleidsvorm waarin de communicatie van een organisatie met al haar publieksgroepen prioritair in dienst staat van de verwezenlijking van de organisatiedoelstellingen (Fauconnier, 1996, p.194).</i>	X	X	
<i>Veel organisaties beschouwen public relations nog steeds als het genereren van positieve publiciteit (Ledingham, Bruning, Ki & Kim, 2000, p. xii).</i>			
<i>Public relations draait om het vinden van maatschappelijke wettigheid door verschillende kijken op issues te reflecteren (Holmström, 2005, p. 497-504.).</i>			
<i>Public relations is het strategisch managen van competitie en conflict (Wilcox, Cameron, Reber & Shin, 2012, p. 13).</i>		X	
<i>Public Relations is een strategisch managementcommunicatieproces dat relaties opbouwt tussen de organisatie en haar publiek waar beide partijen voordeel van hebben. (Elliott, 2012, p.1).</i>	X	X	
<i>De manier waarop een organisatie zich verhoudt tot haar publiek, het resultaat van deze verhouding is de reputatie</i>	X		X

<i>van de organisatie (Zitron & Ellis, 2013, p. 3-5).</i>			
<i>Public relations heeft drie betekenissen: (1) informatie geven aan het publiek, (2) het publiek beïnvloeden om houding en gedrag te veranderen, en (3) het integreren van de houding en het gedrag van een organisatie met de houding en het gedrag van het publiek. (Bernays, 2013, p. 2, 3).</i>	X		
<i>Public relations draait om reputatie – het resultaat van wat je doet, wat je zegt en wat anderen over jou zeggen. Public relations is de discipline die zich bezighoudt met reputatie, met als doel het winnen van begrip en ondersteuning en het beïnvloeden van meningen en gedrag. Het is de geplande en continue moeite om goodwill en wederzijds begrip tussen de organisatie en haar publiek op te bouwen. CIPR (what is pr, 2014).</i>	X		X

Bijlage II: Overzicht definities positionering

	Organisatie	Klanten	Concurrenten
<i>Een georganiseerd systeem voor het vinden van een raam in het brein van de consument. Het is gebaseerd op het concept dat communicatie alleen kan plaatsvinden op het juiste tijdstip onder de juiste omstandigheden (Ries & Trout, 1986, p. 19)</i>		X	
<i>De positie van een merk ten opzichte van andere merken in de perceptie van een consument (Floor & Van Raaij, 2010, p. 12).</i>		X	X
<i>Het vinden van de punten waar consumenten op letten wanneer zij een keuze maken in een productcategorie. Vervolgens kiest het bedrijf op welke van deze voor consumenten relevante punten het zich wil onderscheiden van de concurrenten (Keller, Parameswaran & Jacob, 2011, p. 38).</i>	X	X	X
<i>De keuze van identiteitsaspecten op basis waarvan je een merk gaat profileren. Hierbij is het van belang dat deze aspecten waardevol zijn voor de klant en daarnaast onderscheidend zijn van de identiteitsaspecten van de concurrent (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 35).</i>	X	X	X

Bijlage III: Topic guides klanten en medewerkers

Topic guide klanten

Deze topic guide biedt de richtlijnen voor de interviews met de klanten van het onderzochte pr-bureau. Deze topic guide is slechts een richtlijn en zet daarmee niet het verloop van de gesprekken vast. Afhankelijk van de antwoorden van de respondent, zal het gesprek een bepaalde richting op gaan. Wel is het aan de onderzoeker om alle onderwerpen aan bod te laten komen om uiteindelijk de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

Tijdsduur: ongeveer 45 minuten

Locatie: verschillend per respondent

Onderzoeker en notulist: Sanne Bredeveld

Benodigheden: kaartjes, pen, eventueel voicerecorder

Aandachtspunten onderzoeker

- Starten met eenvoudige vragen om de respondent op zijn of haar gemak te stellen.
- Starten met algemene en open vragen, daarna pas specifieke vragen stellen.
- Starten met ervaringsvragen, daarna pas meningsvragen en intentievragen. Op die manier kan de onderzoeker de antwoorden van de respondent binnen een context/tegen een bepaalde achtergrond plaatsen (Zand et al., 2006, p. 92).
- Doorvragen waar nodig om op die manier een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de gedachtegang van de respondent. Daarnaast ook om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.
- Letten op non-verbale communicatie en hierop anticiperen; waar gepast vragen of bepaalde non-verbale communicatie een reden heeft/te maken heeft met de besproken onderwerpen.
- Onderzoeker stelt alleen vragen, maar geeft geen inhoudelijk commentaar.
- Na ieder topic vat de onderzoeker de antwoorden van de respondent samen en de onderzoeker checkt bij de respondent of ze het goed heeft begrepen.
- Na ieder gesprek schrijft de onderzoeker haar eerste bevindingen globaal op. Op die manier kan de onderzoeker het gesprek op een later tijdstip gemakkelijker terughalen.

Topic guide

Introductie (5 minuten)

- Onderzoeker stelt zich voor
- Respondent stelt zich voor
- Onderzoeker legt het thema en doel van het gesprek uit
- Onderzoeker geeft aan dat het een veilige omgeving is en dat de respondent anoniem blijft
- Onderzoeker legt globaal het verloop van het gesprek uit (tijdsduur, type vragen, verwerking en analyse).

De onderzoeker stelt zich voor en vraagt de respondent zich ook voor te stellen om op die manier een prettige sfeer te creëren. Vervolgens legt de respondent het doel en thema uit, op die manier begrijpt de respondent waarom hij of zij voor het gesprek is uitgenodigd. Het verloop van het gesprek biedt de respondent een beeld van wat hij of zij kan verwachten. De onderzoeker start met deze relatief eenvoudige vragen. Dit zijn vragen waarop de respondent het antwoord kent en deze vragen zijn daarom gemakkelijk te beantwoorden. Door middel van deze vragen laat de onderzoeker de respondent vast wennen aan de gesprekssituatie, het is immers voor de kwaliteit van het interview van belang dat de respondent zich op zijn gemak voelt (Meier & Mandemakers, 2007, p.50).

Hoofd- en subthema's (35 minuten)

Sterke punten van het onderzochte pr-bureau

Spontane reacties:

- Personificatie het onderzochte pr-bureau

De onderzoeker vraagt de respondent om het onderzochte pr-bureau te beschouwen als een persoon en om vervolgens de positieve en negatieve eigenschappen van deze persoon te noemen. De onderzoeker start met deze brede en algemene vraag om spontane antwoorden te verkrijgen, daarna volgen wat meer gerichte vragen. Het is de respondent na het stellen van deze vraag immers nog niet duidelijk waar de onderzoeker precies naar op zoek is (Meier & Mandemakers, 2007, p.65). De onderzoeker noteert de positieve en negatieve eigenschappen en maakt hier twee aparte stapeltjes van voor de gesloten card sort (Spencer, 2009, p.4). De onderzoeker schrijft tevens de sterke punten van het bureau naar aanleiding van deskresearch op kaartjes, hierbij vertelt de onderzoeker de respondent niet waar deze sterke punten vandaan komen. De eigen sterke punten die het onderzochte pr-bureau op de homepage aangeeft, zijn: visie, lef, daadkracht, enthousiast, nieuwsgierig, gedreven, persoonlijk en voldoende kennis en slagkracht (homepage, 2014). Door ook deze punten mee te nemen in de card sort kan de onderzoeker testen in hoeverre het beeld van de respondent overeenkomt met de online presentatie van het bureau op de homepage van de website. De homepage is het gezicht van een organisatie voor de buitenwereld. Steeds vaker kijken potentiële klanten naar de online presentatie van een organisatie voor ze besluiten om zaken met je te doen. De homepage is de meest belangrijke pagina van een website, het krijgt veruit de meeste views (Nielsen, 2003, p.5). In de volgende vragen zijn de positieve eigenschappen de sterke punten van het bureau, en de negatieve eigenschappen de zwakke punten.

Geholpen reacties:

Inleiding door onderzoeker: de onderzoeker vraagt de respondent om per categorie (sterke punten en zwakke punten) de kaartjes op volgorde te leggen. Hierbij liggen de sterke/zwakke punten die de respondent het meest associeert met het onderzochte pr-bureau bovenaan, en de punten die de respondent het minst associeert met het onderzochte pr-bureau onderaan. De onderzoeker vraagt de respondent om hardop te denken en aan te geven hoe de respondent deze punten terugziet bij het onderzochte pr-bureau en waarom de respondent bepaalde keuzes maakt.

Door de gesloten card sort krijgt de onderzoeker een goed beeld van in welke mate de respondent de sterke en zwakke punten associeert met het onderzochte pr-bureau. Het achterhalen van de sterke punten is van belang voor het beantwoorden van de hoofdvraag en deelvragen en het toetsen van de hypothesen. Ohmae stelt dat de positionering naast de sterke punten ook afhangt van de zwakke punten van een organisatie (Ohmae, 1991, p. 42-50).

Kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt

Spontane reacties:

- Wat onderscheidt succesvolle Nederlandse pr-bureaus binnen de huidige markt van minder succesvolle bureaus?

Paragraaf vier van het theoretisch kader onderbouwt deze vraag. De onderzoeker start met deze brede en algemene vraag om spontane antwoorden te verkrijgen, daarna volgen wat meer gerichte vragen (Meier & Mandemakers, 2007, p.65). Hierbij hoeft de respondent nog geen namen van concurrenten te noemen. De onderzoeker noteert alle antwoorden op kaartjes voor de gesloten card sort (Spencer, 2009, p.4). De onderzoeker schrijft tevens de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt naar aanleiding van de deskresearch op kaartjes, hierbij

vertelt de onderzoeker de respondent niet waar deze kernfactoren van succes vandaan komen. Deskresearch toont de volgende kernfactoren van succes voor de (Nederlandse) pr-markt: pr 2.0 (toelichten), de relaties met je publiek, diversiteit in geslacht en een actieve houding. Door ook deze kernfactoren mee te nemen in de card sort kan de onderzoeker testen in hoeverre de resultaten van de deskresearch overeenkomen met het beeld van de respondent.

Geholpen reacties:

Inleiding door onderzoeker: de onderzoeker vraagt de respondent om de kaarten op volgorde van belangrijkheid te leggen. Hierbij ligt de grootste succesfactor bovenaan, en de minst grote succesfactor onderaan. De onderzoeker vraagt de respondent om tijdens dit categoriseren hardop te denken en aan te geven waarom hij/zij welke succesfactor op welke plek plaatst.

Deze gesloten card sort geeft de onderzoeker een beeld van de mate van belang van de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt volgens de respondent.

Geholpen reacties:

- In hoeverre ervaar je dat het onderzochte pr-bureau op dit moment inspeelt op de kernfactoren van succes? (*ervaring*)
- Wat vind je van de manier waarop het onderzochte pr-bureau hier wel, of juist niet op inspeelt? (*mening*)
- Hoe zou het onderzochte pr-bureau volgens jou het best in kunnen spelen op de kernfactoren van succes? (*intentie*)

Bovenstaande vragen zijn meer gericht om de respondent op die manier in de juiste richting te sturen. De vraagstelling verloopt aan de hand van de volgende volgorde: feit, ervaring, mening, intentie. Omdat de onderzoeker op zoek is naar de mening van de respondent, en niet naar feiten, bevatten bovenstaande vragen geen feitvraag (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006, p.92).

Geholpen reacties:

- Wanneer het onderzochte pr-bureau zijn sterke punten afstemt op de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt zal het onderzochte pr-bureau een meer onderscheidende positie in kunnen nemen ten opzichte van de concurrenten?

Deze stelling draagt bij aan de toetsing van de hypothesen.

Klantbehoeften

Spontane reacties:

- Stel, je zou nu op zoek gaan naar een Nederlands pr-bureau, in welke behoeften van jou dient dit bureau allemaal te voldoen?

De onderzoeker start met deze brede en algemene vraag om spontane antwoorden te verkrijgen, daarna volgen wat meer gerichte vragen. Het is de respondent na het stellen van deze vraag immers nog niet duidelijk waar de onderzoeker precies naar op zoek is (Meier & Mandemakers, 2007, p.65). De onderzoeker noteert alle behoeften voor de gesloten card sort (Spencer, 2009, p.4).

Geholpen reacties:

Inleiding door onderzoeker: onderzoeker vraagt de respondent om de kaarten te sorteren aan de hand van twee categorieën: noodzakelijk en 'nice to have'. Wanneer de respondent klaar is, vraagt de onderzoeker de respondent om de behoeften per categorie vervolgens te sorteren op basis van belangrijkheid (Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S., 1984, p. 39-48). De onderzoeker vraagt de respondent om hardop te denken en aan te geven waarom hij/zij bepaalde keuzes maakt.

Door de gesloten card sort krijgt de onderzoeker een goed beeld van de klantbehoeften en de mate van belang van deze klantbehoeften door de twee categorieën (Spencer, 2009, p.4).

Geholpen reacties:

- In hoeverre ervaar je dat het onderzochte pr-bureau op dit moment inspeelt op jouw behoeften? (*ervaring*)
- Wat vind je van de manier waarop het onderzochte pr-bureau inspeelt op jouw behoeften? (*mening*)
- Hoe zou het onderzochte pr-bureau volgens jou het best kunnen inspelen op jouw behoeften? (*intentie*)

Ook deze vragen onderzoeken de mening van de respondent, wederom aan de hand van de volgorde: feit, ervaring, mening, intentie en wederom zonder de feitvraag. (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006, p.92).

Geholpen reacties:

- Als het onderzochte pr-bureau beter inspeelt op de klantbehoeften, dan is het aannemelijk dat het bureau een meer onderscheidende positie op de Nederlandse pr-markt zal innemen.

Deze stelling draagt bij aan de toetsing van de hypothesen.

Positionering en concurrenten

Spontane reacties:

- Wie zijn de concurrenten van het onderzochte pr-bureau binnen de Nederlandse pr-markt?

De onderzoeker vraagt de respondent welke Nederlandse pr-bureaus concurreren met het onderzochte pr-bureau. Hierbij is de respondent vrij om bureaus te noemen en deze keuze toe te lichten, de onderzoeker stuurt niet. De onderzoeker start met deze brede en algemene vraag om spontane antwoorden te verkrijgen. (Meier & Mandemakers, 2007, p.65). De onderzoeker noteert alle concurrenten voor de gesloten card sort (Spencer, 2009, p.4). Daarnaast noteert de onderzoeker het onderzochte pr-bureau op een kaartje.

Geholpen reacties:

Inleiding door onderzoeker: de onderzoeker vraagt de respondent om per concurrent de sterke en zwakke punten aan te geven. Ook hier vraagt de onderzoeker de respondent om hardop te denken en zijn/haar keuze toe te lichten.

Deze vraag geeft de onderzoeker een beeld van de sterke en zwakke punten van de concurrent volgens de respondent.

Geholpen reacties:

Inleiding door onderzoeker: de onderzoeker vraagt de respondent om de concurrenten en het onderzochte pr-bureau per kernfactor van succes (afhankelijk van welke kernfactoren de respondent heeft genoemd) in te delen. Hierbij ligt het bureau dat volgens de respondent het best inspeelt op de kernfactor van succes bovenaan, en het bureau dat het minst inspeelt op de kernfactor van succes onderaan. Ook hier vraagt de onderzoeker de respondent om hardop te denken en zijn/haar keuze toe te lichten.

Deze vraag geeft de onderzoeker een beeld van de manier waarop het onderzochte pr-bureau en concurrenten ten opzichte van elkaar inspelen op de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt.

Geholpen reacties:

Inleiding door onderzoeker: de onderzoeker vraagt de respondent om de concurrenten en het onderzochte pr-bureau per klantbehoefte (afhankelijk van welke klantbehoeften de respondent heeft genoemd) in te delen. Hierbij ligt het bureau dat volgens de respondent het best inspeelt op de klantbehoefte bovenaan, en het bureau dat het minst inspeelt op de klantbehoefte onderaan. Ook hier vraagt de onderzoeker de respondent om hardop te denken en zijn/haar keuze toe te lichten.

Deze vraag geeft de onderzoeker een beeld van de manier waarop het onderzochte pr-bureau en concurrenten ten opzichte van elkaar inspelen op de klantbehoeften.

Geholpen reacties:

- In hoeverre ervaar je het onderzochte pr-bureau als een bureau dat zich onderscheidt van concurrenten? (*ervaring*)
- Wat vind je van de manier waarop het onderzochte pr-bureau zich wel, of juist niet onderscheidt van concurrenten? (*mening*)
- Hoe zou het onderzochte pr-bureau zich volgens jou het best kunnen onderscheiden van de concurrenten? (*intentie*)

Ook deze vragen onderzoeken de mening van de respondent, wederom aan de hand van de volgorde: feit, ervaring, mening, intentie en wederom zonder de feitevraag. (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006, p.92).

Geholpen reacties:

- Wanneer het onderzochte pr-bureau meer rekening houdt met de positie van de concurrenten, zou hij zich dan meer kunnen onderscheiden van de concurrent?
- Wat zou voor het onderzochte pr-bureau het uitgangspunt van de positionering moeten zijn; het afstemmen van de sterke punten op de kernfactoren van succes, het inspelen op de klantbehoeften of het rekening houden met de positionering van de concurrenten?

Bovenstaande stellingen dragen bij aan het toetsen van de hypothesen.

Afsluiting (5 minuten)

- Onderzoeker vraagt de respondent om eventuele aanvullingen
- Onderzoeker bedankt de respondent

De onderzoeker geeft de respondent hierbij de gelegenheid om nog aanvullingen te doen. Door de respondent te bedanken geeft de onderzoeker de respondent het gevoel dat hij of zij echt heeft bijgedragen aan het onderzoek.

Topic guide medewerkers

Deze topic guide biedt de richtlijnen voor de interviews met de onderzoeksdoelgroep: medewerkers van het onderzochte pr-bureau. Deze topic guide is slechts een richtlijn en zet daarmee niet het verloop van de gesprekken vast. Afhankelijk van de antwoorden van de respondent zal het gesprek een bepaalde richting op gaan. Wel is het aan de onderzoeker om alle onderwerpen aan bod te laten komen om uiteindelijk de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

Tijdsduur: ongeveer 45 minuten

Locatie: Coebergh Communicatie & PR, Leidsegracht 38-40, 1016 CM Amsterdam

Onderzoeker en notulist: Sanne Bredeveld

Benodigheden: kaartjes, pen, eventueel voicerecorder

Aandachtspunten onderzoeker

- Starten met eenvoudige vragen om de respondent op zijn of haar gemak te stellen.
- Starten met algemene en open vragen, daarna pas specifieke vragen stellen.
- Starten met ervaringsvragen, daarna pas meningsvragen en intentievragen. Op die manier kan de onderzoeker de antwoorden van de respondent binnen een context/tegen een bepaalde achtergrond plaatsen (Zand et al., 2006, p. 92).
- Doorvragen waar nodig om op die manier een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de visie van de respondent. Daarnaast ook om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.
- Letten op non-verbale communicatie en hierop anticiperen; waar gepast vragen of bepaalde non-verbale communicatie een reden heeft/te maken heeft met de besproken onderwerpen.
- Onderzoeker stelt alleen vragen, maar geeft geen inhoudelijk commentaar.
- Na ieder topic vat de onderzoeker de antwoorden van de respondent samen en de onderzoeker checkt bij de respondent of ze het goed heeft begrepen.
- Na ieder gesprek schrijft de onderzoeker haar eerste bevindingen globaal op. Op die manier kan de onderzoeker het gesprek op een later tijdstip gemakkelijker terughalen.

Topic guide

Introductie (5 minuten)

- Onderzoeker stelt zich voor
- Respondent stelt zich voor
- Onderzoeker legt het thema en doel van het gesprek uit
- Onderzoeker geeft aan dat het een veilige omgeving is en dat de respondent anoniem blijft
- Onderzoeker legt globaal het verloop van het gesprek uit (tijdsduur, type vragen, verwerking en analyse).

De onderzoeker stelt zich voor en vraagt de respondent zich ook voor te stellen om op die manier een prettige sfeer te creëren. Vervolgens legt de respondent het doel en thema uit, op die manier begrijpt de respondent waarom hij of zij voor het gesprek is uitgenodigd. Het verloop van het gesprek biedt de respondent een beeld van wat hij of zij kan verwachten. De onderzoeker start met deze relatief eenvoudige vragen. Dit zijn vragen waarop de respondent het antwoord kent en deze vragen zijn daarom gemakkelijk te beantwoorden. Door middel van deze vragen laat de onderzoeker de respondent vast wennen aan de gesprekssituatie, het is immers voor de kwaliteit van het interview van belang dat de respondent zich op zijn gemak voelt (Meier & Mandemakers, 2007, p.50).

Hoofd- en subthema's (30 minuten)

Sterke punten van het onderzochte pr-bureau

Spontane reacties:

- Personificatie het onderzochte pr-bureau

De onderzoeker vraagt de respondent om het onderzochte pr-bureau te beschouwen als een persoon en om vervolgens de positieve en negatieve eigenschappen van deze persoon te noemen. De onderzoeker start met deze brede en algemene vraag om spontane antwoorden te verkrijgen, daarna volgen wat meer gerichte vragen. Het is de respondent na het stellen van deze vraag immers nog niet duidelijk waar de onderzoeker precies naar op zoek is (Meier & Mandemakers, 2007, p.65). De onderzoeker noteert de positieve en negatieve eigenschappen en maakt hier twee aparte stapeltjes van voor de gesloten card sort (Spencer, 2009, p.4). De onderzoeker schrijft tevens de sterke punten van het bureau naar aanleiding van deskresearch op kaartjes, hierbij vertelt de onderzoeker de respondent niet waar deze sterke punten vandaan komen. De eigen sterke punten die het onderzochte pr-bureau op de homepage aangeeft, zijn: visie, lef, daadkracht, enthousiast, nieuwsgierig, gedreven, persoonlijk en voldoende kennis en slagkracht (homepage, 2014). Door ook deze punten mee te nemen in de card sort kan de onderzoeker testen in hoeverre het beeld van de respondent overeenkomt met de online presentatie van het bureau op de homepage van de website. De homepage is het gezicht van een organisatie voor de buitenwereld. Steeds vaker kijken potentiële klanten naar de online presentatie van een organisatie voor ze besluiten om zaken met je te doen. De homepage is de meest belangrijke pagina van een website, het krijgt veruit de meeste views (Nielsen, 2003, p.5). In de volgende vragen zijn de positieve eigenschappen de sterke punten van het bureau, en de negatieve eigenschappen de zwakke punten.

Geholpen reacties:

Inleiding door onderzoeker: de onderzoeker vraagt de respondent om per categorie (sterke punten en zwakke punten) de kaartjes op volgorde te leggen. Hierbij liggen de sterke/zwakke punten die de respondent het meest associeert met het onderzochte pr-bureau bovenaan, en de punten die de respondent het minst associeert met het onderzochte pr-bureau onderaan. De onderzoeker vraagt de respondent om hardop te denken en aan te geven hoe de respondent deze punten terugziet bij het onderzochte pr-bureau en waarom de respondent bepaalde keuzes maakt

Door de gesloten card sort krijgt de onderzoeker een goed beeld van in welke mate de respondent de sterke en zwakke punten associeert met het onderzochte pr-bureau. Het achterhalen van de sterke punten is van belang voor het beantwoorden van de hoofdvraag en deelvragen en het toetsen van de hypothesen. Ohmae stelt dat de positionering naast de sterke punten ook afhangt van de zwakke punten van een organisatie (Ohmae, 1991, p. 42-50).

Kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt

Spontane reacties:

- Wat onderscheidt succesvolle Nederlandse pr-bureaus binnen de huidige markt van minder succesvolle bureaus?

Paragraaf vier van het theoretisch kader onderbouwt deze vraag. De onderzoeker start met deze brede en algemene vraag om spontane antwoorden te verkrijgen, daarna volgen wat meer gerichte vragen (Meier & Mandemakers, 2007, p.65). Hierbij hoeft de respondent nog geen namen van concurrenten te noemen. De onderzoeker noteert alle antwoorden op kaartjes voor de gesloten card sort (Spencer, 2009, p.4). De onderzoeker schrijft tevens de

kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt naar aanleiding van de deskresearch op kaartjes, hierbij vertelt de onderzoeker de respondent niet waar deze kernfactoren van succes vandaan komen. Deskresearch toont de volgende kernfactoren van succes voor de (Nederlandse) pr-markt: Pr 2.0 (toelichten), de relaties met je publiek, diversiteit in geslacht en een actieve houding. Door ook deze kernfactoren mee te nemen in de card sort kan de onderzoeker testen in hoeverre de resultaten van de deskresearch overeenkomen met het beeld van de respondent.

Geholpen reacties:

Inleiding door onderzoeker: de onderzoeker vraagt de respondent om de kaarten op volgorde van belangrijkheid te leggen. Hierbij ligt de grootste succesfactor bovenaan, en de minst grote succesfactor onderaan. De onderzoeker vraagt de respondent om tijdens dit categoriseren hardop te denken en aan te geven waarom hij/zij welke succesfactor op welke plek plaatst.

Deze gesloten card sort geeft de onderzoeker een beeld van de mate van belang van de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt volgens de respondent.

Geholpen reacties:

- In hoeverre ervaar je dat het onderzochte pr-bureau op dit moment inspeelt op de kernfactoren van succes? (*ervaring*)
- Wat vind je van de manier waarop het onderzochte pr-bureau hier wel, of juist niet op inspeelt? (*mening*)
- Hoe zou het onderzochte pr-bureau volgens jou het best in kunnen spelen op de kernfactoren van succes? (*intentie*)

Bovenstaande vragen zijn meer gericht om de respondent in de juiste richting te sturen. De vraagstelling verloopt aan de hand van de volgende volgorde: feit, ervaring, mening, intentie. Omdat de onderzoeker op zoek is naar de mening van de respondent, en niet naar feiten, bevatten bovenstaande vragen geen feitevraag (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006, p.92)

Geholpen reacties:

- Wanneer het onderzochte pr-bureau zijn sterke punten afstemt op de kernfactoren van succes op de Nederlandse pr-markt zal het onderzochte pr-bureau een meer onderscheidende positie in kunnen nemen ten opzichte van de concurrenten?

Deze stelling draagt bij aan het toetsen van de hypothesen.

Klantbehoeften

Geholpen reacties:

Inleiding door onderzoeker: de onderzoeker geeft aan op welke behoeften de klanten vinden dat een Nederlands pr-bureau dient in te spelen (afhankelijk van de resultaten van het onderzoek onder de klanten). Deze behoeften staan op kaartjes voor een gesloten card sort (Spencer, 2009, p.4). De onderzoeker vraagt de respondent vervolgens om de behoeften op volgorde te leggen. Hierbij liggen de behoeften waarop het bureau volgens de respondent het best op inspeelt bovenaan, en de behoefte waar het bureau het minst op inspeelt onderaan. De onderzoeker vraagt de respondent om hardop te denken en aan te geven waarom hij/zij bepaalde keuzes maakt.

Door de gesloten card sort krijgt de onderzoeker een goed beeld van in hoeverre het onderzochte pr-bureau volgens de respondent inspeelt op de klantbehoeften (Spencer, 2009, p.4).

Geholpen reacties:

- In hoeverre ervaar je dat het onderzochte pr-bureau op dit moment inspeelt op de klantbehoeften? (*ervaring*)
- Wat vind je van de manier waarop het onderzochte pr-bureau inspeelt op de klantbehoeften? (*mening*)
- Hoe zou het onderzochte pr-bureau volgens jou het best kunnen inspelen op de klantbehoeften? (*intentie*)

Ook deze vragen onderzoeken de mening van de respondent, wederom aan de hand van de volgorde: feit, ervaring, mening, intentie en wederom zonder de feitevraag. (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006, p.92).

Geholpen reacties:

- Als het onderzochte pr-bureau beter inspeelt op de klantbehoeften, dan is het aannemelijk dat het bureau een meer onderscheidende positie op de Nederlandse pr-markt zal innemen.

Deze stelling draagt bij aan het toetsen van de hypothesen.

Positionering en concurrenten

Spontane reacties:

- Wie zijn de concurrenten van het onderzochte pr-bureau binnen de Nederlandse pr-markt?

De onderzoeker vraagt de respondent welke Nederlandse pr-bureaus concurreren met het onderzochte pr-bureau. Hierbij is de respondent vrij om bureaus te noemen en deze keuze toe te lichten, de onderzoeker stuurt niet. De onderzoeker start met deze brede en algemene vraag om spontane antwoorden te verkrijgen. (Meier & Mandemakers, 2007, p.65). De onderzoeker noteert alle concurrenten voor de gesloten card sort (Spencer, 2009, p.4). Daarnaast noteert de onderzoeker het onderzochte pr-bureau op een kaartje.

Geholpen reacties:

Inleiding door onderzoeker: de onderzoeker vraagt de respondent om per concurrent de sterke en zwakke punten aan te geven. Ook hier vraagt de onderzoeker de respondent om hardop te denken en zijn/haar keuze toe te lichten.

Deze vraag geeft de onderzoeker een beeld van de sterke en zwakke punten van de concurrent volgens de respondent.

Geholpen reacties:

Inleiding door onderzoeker: de onderzoeker vraagt de respondent om de concurrenten en het onderzochte pr-bureau per kernfactor van succes (afhankelijk van welke kernfactoren de respondent heeft genoemd) in te delen. Hierbij ligt het bureau dat volgens de respondent het best inspeelt op de kernfactor van succes bovenaan, en het bureau dat het minst inspeelt op de kernfactor van succes onderaan. Ook hier vraagt de onderzoeker de respondent om hardop te denken en zijn/haar keuze toe te lichten.

Deze vraag geeft de onderzoeker een beeld van de manier waarop het onderzochte pr-bureau en concurrenten ten opzichte van elkaar inspelen op de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt.

Geholpen reacties:

Inleiding door onderzoeker: de onderzoeker vraagt de respondent om de concurrenten en het onderzochte pr-bureau per klantbehoefte (afhankelijk van de resultaten van het onderzoek onder de klanten) in te delen. Hierbij ligt het bureau dat volgens de respondent het best inspeelt op de klantbehoefte bovenaan, en het bureau dat het minst inspeelt op de klantbehoefte onderaan. Ook hier vraagt de onderzoeker de respondent om hardop te denken en zijn/haar keuze toe te lichten.

Deze vraag geeft de onderzoeker een beeld van de manier waarop het onderzochte pr-bureau en concurrenten ten opzichte van elkaar inspelen op de klantbehoeften.

Geholpen reacties:

- In hoeverre ervaar je het onderzochte pr-bureau als een bureau dat zich onderscheidt van concurrenten? (*ervaring*)
- Wat vind je van de manier waarop het onderzochte pr-bureau zich wel, of juist niet onderscheidt van concurrenten? (*mening*)
- Hoe zou het onderzochte pr-bureau zich volgens jou het best kunnen onderscheiden van de concurrenten? (*intentie*)

Ook deze vragen onderzoeken de mening van de respondent, wederom aan de hand van de volgorde: feit, ervaring, mening, intentie en wederom zonder de feitevraag. (Zand, Jongeleen, Knispel & Rogier, 2006, p.92).

Geholpen reacties:

- Wanneer het onderzochte pr-bureau meer rekening houdt met de positie van de concurrenten, zou hij zich dan meer kunnen
- Wat zou voor het onderzochte pr-bureau het uitgangspunt van de positionering moeten zijn; het afstemmen van de sterke punten op de kernfactoren van succes, het inspelen op de klantbehoeften of het rekening houden met de positionering van de concurrenten?

Bovenstaande stellingen dragen bij aan het toetsen van de hypotheses.

Afsluiting (5 minuten)

- Onderzoeker vraagt de respondent om eventuele aanvullingen
- Onderzoeker bedankt de respondent

De onderzoeker geeft de respondent hierbij de gelegenheid om nog aanvullingen te doen. Door de respondent te bedanken geeft de onderzoeker de respondent het gevoel dat hij of zij echt heeft bijgedragen aan het onderzoek.

Bijlage IV: Zoekplan deskresearch

Het doel van de deskresearch is het achterhalen van reeds beschikbare informatie die relevant is voor het beantwoorden van de probleemstelling. Binnen dit onderzoek ondersteunt deze methode van onderzoek het beantwoorden van alle deelvragen. Hieronder staat per deelvraag aangegeven welke informatie relevant is voor het beantwoorden van de desbetreffende deelvraag:

1. Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de kernfactoren van succes binnen de Nederlandse pr-markt?
 - Omschrijving en afbakening van het begrip 'public relations'.
 - Omschrijving en afbakening van de Nederlandse communicatiemarkt.
 - Omschrijving en afbakening van de Nederlandse pr-markt.
 - Omschrijving en afbakening van het begrip 'kernfactoren van succes'.
 - De kernfactoren van succes binnen de (Nederlandse) pr-markt.
2. Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de sterke punten van het onderzochte pr-bureau?
 - Omschrijving en afbakening van het begrip 'sterke punten'
 - De sterke en zwakke punten van het bureau.
3. Wat zijn volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de behoeften van de klanten van het onderzochte pr-bureau?
 - Omschrijving en afbakening van het begrip 'klantbehoeften'.
 - De behoeften van de klanten van het bureau.
4. Wat is volgens de klanten en medewerkers van het onderzochte pr-bureau de huidige positionering van het onderzochte pr-bureau en zijn concurrenten binnen de Nederlandse pr-markt?
 - Omschrijving en afbakening van het begrip 'positionering'.
 - De positionering van het onderzochte pr-bureau.
 - Omschrijving en afbakening van het begrip 'concurrenten'.
 - De spelers binnen de Nederlandse pr-markt.
 - De positionering van deze spelers binnen de markt.

Daarnaast is informatie over het conceptuele model en de bijbehorende theorie van Kenichi Ohmae relevant. Tevens is het relevant om over informatie te beschikken betreffende kritiek op het conceptuele model en de bijbehorende theorie.

Onderstaande zoektermen ondersteunen bij het achterhalen van de reeds beschikbare informatie. Het begrip 'pr' is in onderstaande zoektermen te vervangen door het begrip 'public relations'. Daarnaast worden alle zoektermen tijdens het zoeken in het Engels vertaald om op die manier ook Engelstalige bronnen te raadplegen.

- | | |
|---|---|
| • Pr | • Positionering |
| • (Inter)nationale ontstaansgeschiedenis pr | • Kritiek 3C model Kenichi Ohmae |
| • Nederlandse pr-markt | • Hoe bepaal je de positionering van een organisatie? |
| • Nederlandse communicatiemarkt | • Positionering CCPR |
| • Theorie Kenichi Ohmae | • Concurrenten CCPR |
| • 3C theorie | • Pr-bureaus Nederland |
| • Kernsuccesfactoren | • Positionering (naam concurrent) |
| • Kernsuccesfactoren Nederlandse pr-markt | • Pr-bureau + sector |
| • Sterke punten | • Pr-bureau + plaatsnaam |
| • Klantbehoeften | |

De deskresearch vindt in ieder geval plaats aan de hand van onderstaande informatiebronnen:

- 'The mind of the strategist' van Kenichi Ohmae;
- De website van Coebergh Communicatie & PR;
- Statistieken van het Centraal Bureau van Statistiek;
- Artikel in het vakblad Communicatie over de positionering van CCPR en concurrenten;
- 'Gevaarlijk Spel' van Prenger, Van der Valk, Van der Wal en Van Vree;
- 'Schuivende Grenzen' van Prenger en Van Vree;
- 'Trendonderzoek Communicatieberoepspraktijk 2005-2006' van Van Ruler en Erving;
- Artikel op volkskrant.nl van Van Ruler en Smithuis als reactie op 'Schuivende Grenzen';
- Eerder uitgevoerde onderzoeken betreffende de positionering van CCPR, beschikbaar gesteld door CCPR.

Daarnaast ook onderstaande databases voor aanvullende informatie:

- Google Scholar;
- EBSCOhost.

Randvoorwaarden voor de deskresearch:

- Informatie is voor 3 maart 2014 verkregen.
- Informatie is gratis/tegen een minimale vergoeding verkrijgbaar.
- Informatie is Nederlands- of Engelstalig.
- Informatie is zo recent mogelijk met een grens van 30 jaar oud (aangezien een groot deel van de relevante theorieën voor dit onderzoek uit de vorige eeuw komen).

Bijlage V: Verbatim uitwerking interviews klanten en medewerkers

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage VI: Analyseschema's

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Bijlage VII: Resultaten deskresearch

Resultaten deskresearch deelvraag 1

Relaties met het publiek

Een vijftien jaar durend onderzoek onder vijftientwintig organisaties wijst uit dat de waarde van public relations bestaat uit de relaties die je ontwikkelt en onderhoudt met het publiek. De reputatie van een organisatie is het resultaat van de kwaliteit van de relaties. Het gedrag van organisaties beïnvloedt deze reputatie in grotere mate dan de boodschappen van een organisatie. Symmetrische communicatie (tweezijdige communicatie) is effectiever dan eenzijdige communicatie voor het ontwikkelen van relaties met het publiek (Grunig, Grunig & Dozier, 2002, p. 11-12). Een onderzoek in Kazachstan onder professionals met een managementpositie in public relations toont de cruciale competenties die afgestudeerde studenten in public relations volgens deze professionals dienen te bezitten om succesvol te kunnen zijn. Ook hierbij komen het opbouwen van relaties en het starten van een dialoog naar voren (Breakenridge, 2012, p. 1-4).

Diversiteit in geslacht

Daarnaast stellen de onderzoekers van bovenstaand onderzoek dat een actieve houding van belang is voor een succesvol pr-bureau; organisaties die in gesprek gaan met het publiek maken minder snel een beslissing die leidt tot negatieve publiciteit (Grunig, Grunig & Dozier, 2002, p. 11-12).

Actieve houding

Ook toont bovenstaand onderzoek aan dat diversiteit in geslacht belangrijk is binnen een pr-bureau, deze diversiteit maakt het team van mensen effectiever (Grunig, Grunig & Dozier, 2002, p. 11-12).

Pr 2.0

De opkomst van sociale media en de hierdoor veranderende manier van communiceren is van invloed op pr-bureaus. Deze invloed resulteert in iets dat velen als pr 2.0 bestempelen. Pr 2.0 is volgens Solis en Breakenridge (2009, p. xvii) de evolutie van de manier van uitoefenen van public relations, veroorzaakt door de verschuiving en het proces in een sociale economie die leiden tot nieuwe lagen van beïnvloeders. Pr 2.0 is een mijlpaal voor de verschuiving in pr van een uitzendmachine naar participatie van de community. Het draait niet langer om een publiek, maar om mensen. (Solis & Breakenridge, 2009, p. xvii). De opkomst van social media maakt traditionele en vertrouwde pr-strategieën in toenemende mate inefficiënt en irrelevant. Organisaties kunnen er niet langer op vertrouwen dat deze strategieën de klanten bereiken en motiveren. Wel stellen Solis en Breakenridge (2009, p. 26) dat ondanks deze evolutie de essentie van public relations gelijk is gebleven: relaties opbouwen met het publiek door middel van betekenisvolle communicatie. Solis en Breakenridge (2009, p. 35) stellen vier verschillen tussen traditionele pr en pr 2.0:

1. Persberichten vs. community engagement
2. Verdraaien vs. relevantie
3. Communiceren door boodschappen vs. communiceren door echte conversaties
4. Het uitsenden van berichten vs. sociale tools en netwerken

Ook Li en Solis erkennen de invloed van sociale media en het gevolg daarvan dat klanten steeds vaker met elkaar communiceren, in plaats van dat ze naar organisaties luisteren. Hierdoor hebben organisaties in steeds mindere mate controle over de attitude van de klant; klanten hebben de controle over de conversatie en gebruiken de sociale media als medium. Volgens Li en Solis is het door deze ontwikkeling voor organisaties van belang om een 'social business' te worden. Dit houdt in dat de sociale strategie van een organisatie uiteindelijk verweven is met de organisatie zelf door actief relaties op te bouwen met relevante stakeholders via sociale media (Li & Solis, 2013, p. 3-19).

Ook in een andere publicatie stelt Breakenridge dat het vak public relations continue verandert door het stijgende gebruik van social media. De democratisering van content leidt ertoe dat pr-professionals een andere aanpak nodig hebben om te voldoen in de behoeften van de digitale consument. Voor deze aanpak is een verandering in denken nodig; van strategie en plannen naar implementeren en meten. Pr-professionals dienen nieuwe onderzoeksmethoden te ontwikkelen, te experimenteren met content via verschillende sociale mediakanalen en dienen daarnaast te leren hoe ze via technologie relaties op kunnen bouwen met stakeholders. Deze verschuiving in public relations leidt volgens Breakenridge tot acht nieuwe rollen voor pr-professionals, namelijk:

#1 De beleidsmaker: het ontwikkelen en onderhouden van een social mediabeleid.

#2 De interne 'collaboration generator': het vergroten de samenwerking door intern gebruik van sociale media.

- #3 De technologietester: het testen van de nieuwste technologie voor betere interacties met het publiek.
- #4 De communicatieorganisator: het creëren en coördineren van nieuwe verhalen via verschillende social mediakanalen.
- #5 De pre-crisis dokter: het opmerken van online potentiële crises en het hier op tijd op inspelen.
- #6 De relatieanalist: het analyseren van de manier waarop het publiek zich verbindt met merken en gelijken.
- #7 Het reputatielid: het bewaken van de online reputatie.
- #8 De meester van de metrics: het meten van de social media-effecten (Breakenridge, 2012, p. 1-4).

Een onderzoek in Kazachstan onder professionals met een managementpositie in public relations toont de cruciale competenties die afgestudeerde studenten in public relations volgens deze professionals dienen te bezitten om succesvol te kunnen zijn. Vooral het om kunnen gaan met nieuwe media is tegenwoordig essentieel binnen de dagelijkse activiteiten van een pr-professional (Breakenridge, 2012, p. 1-4).

Resultaten deskresearch deelvraag

Website het onderzochte pr-bureau

Op de website geeft het bureau zelf een aantal sterke punten aan, namelijk (*Homepage; Activiteiten; Visie, Opdrachtgevers; Connections*, 2014):

Enthousiasme voor het vakgebied	Grote nieuwsgierigheid naar het vakgebied van anderen
Klein genoeg om het persoonlijk te houden	Groot genoeg om voldoende slagkracht en kennis in huis te hebben
Gedreven om te willen scoren	Ambieert een leidende rol op gebied van technologie
Positief	Bieden medewerkers ruimte voor opleiding en ontwikkeling
Oplossingsgericht	Integer
Besluitvaardig	Creatief
Overtuigend	Sociaal intelligent
Open blik naar buiten	Aandacht voor details
Behoudt tempo	Delen kennis en visie door publicaties, workshops en lezingen
Balans tussen snelheid en kwaliteit	Dragen bij aan voortdurend debat over wat PR de samenleving brengt
Kent eigen beperkingen	'Wie goed doet, goed ontmoet' beleid; connecten

De homepage is het gezicht van een organisatie voor de buitenwereld. Steeds vaker kijken potentiële klanten naar de online presentatie van een organisatie voor ze besluiten om zaken met je te doen. De homepage is de meest belangrijke pagina van een website, het krijgt veruit de meeste views (Nielsen, 2003, p.5). het onderzochte pr-bureau noemt de volgende van bovenstaande punten op de homepage: visie, lef, daadkracht, daadkracht, enthousiast, nieuwsgierig, gedreven, persoonlijk, voldoende kennis en slagkracht (*Homepage*, 2014).

Bedrijfsboekje het onderzochte pr-bureau

In het bedrijfsboekje geeft het bureau zelf een aantal sterke punten aan, namelijk:

Proactief	Onderscheidt zich door duurzame samenwerking met klanten
Creatief	Bieden voortdurend nieuwe invalshoeken en resultaten
Snel	Inspireren klanten en journalisten continu
Zorgvuldig	Aangename en effectieve aanpak: plezier en winnen
Maatschappelijk verantwoord ondernemend	

Resultaten deskresearch deelvraag

Holmes report

Onderzoek van Holmes Report, NowGoCreate en Ketchum onder zeshonderd mensen werkzaam in de public relations in meer dan 35 landen laat zien dat klanten van pr-bureaus in toenemende mate behoefte hebben aan creativiteit vanuit het pr-bureau. Meer dan driekwart van de respondenten geeft de behoefte aan creativiteit een acht op een schaal van één tot tien, vorig jaar gaf tweederde van de respondenten dit aan. De rol die creativiteit speelt voor klanten bij het kiezen van een pr-bureau stijgt ten opzichte van voorgaande jaren. Op dit moment is meer dan de helft van de klanten sporadisch tevreden over de creativiteit van het pr-bureau waarmee ze samenwerken, meer dan een kwart is niet tevreden. Bijna de helft van de respondenten geeft aan hun pr-bureau in toenemende mate te benaderen voor creatieve ideeën. De gebieden waarop de respondenten het liefst een toename in creativiteit zien bij hun pr-bureau – op volgorde van belang, waarbij de belangrijkste gebieden eerste komen – zijn: contentcreatie en marketing, geïntegreerde ideeën, storytelling, inzicht en planning, mediarelaties, personeel, realtime marketing, eigen media, stunts en betaalde media (Sudhaman, A. p. 1-8).

Resultaten deskresearch deelvraag 4

Een concurrentie positioneringanalyse maakt het voor een organisatie mogelijk om strategische beslissingen te nemen in relatie tot de huidige positionering van haar concurrenten. Het brengt de posities, sterkten en zwakten van de concurrenten en daarnaast de percepties van de klanten in kaart. Deze analyse identificeert de kansen voor een organisatie binnen de markt. De concurrentiepositie van een organisatie heeft betrekking op de plaats van deze organisatie binnen een markt in relatie tot de huidige positie van haar concurrenten. Positionering gaat over het veranderen van de perceptie van jouw product/dienst in het brein van jouw doelgroep door jouw product/dienst een unieke positie te geven. In essentie achterhaalt een dergelijke analyse de factoren die van invloed zijn op de prestaties en winsten. Een concurrentie positioneringanalyse dient informatie over de markt zelf, de deelnemers, de klantbehoeften en een beoordeling van de eigen huidige positie te bevatten (Fleisher & Bensoussan, 2007, p. 103-104).

Huidige positionering

Coebergh Communicatie & PR bestaat sinds 1997 en heeft op dit moment vijftien vaste werknemers. Het bureau biedt diverse diensten aan, namelijk: consultancy, mediarelaties, issuemanagement en crisis pr, mediaproducties, evenementen, stakeholder interactie, mediatraining en coaching, showroom en social media. De huidige klanten van het bureau zijn in te delen in de volgende categorieën: zakelijke dienstverlening, non-profit, lifestyle, fashion, leisure, food&beverage, cultuur en media. Het bureau omschrijft zichzelf als enthousiast, nieuwsgierig, persoonlijk, kundig, gedreven, positief, oplossingsgericht, sociaal intelligent, open-minded, aandacht voor details en een balans tussen snelheid en kwaliteit.

Gewenste informatie concurrentieanalyse

Zoals de grenzen van dit onderzoek aangeven, beperkt deze concurrentieanalyse zich tot de directe concurrenten van het onderzochte pr-bureau. Dit zijn de Nederlandse pr-bureaus die dezelfde diensten aanbieden binnen dezelfde klantsectoren als het onderzochte pr-bureau (Porter, 1985). Daarnaast brengt de onderzoeker het aantal werknemers en de vestigingsplaats van de concurrenten in kaart.

Marktanalyse

Bijlage IX toont de concurrentieanalyse op basis van de diensten die de bureau aanbieden, hierin staat aangegeven in hoeverre de concurrenten van het onderzochte pr-bureau dezelfde diensten aanbieden. Bijlage X toont de concurrentieanalyse op basis van de klantsectoren waarbinnen deze bureaus de diensten aanbieden, dit overzicht laat zien in hoeverre de concurrentie actief zijn binnen dezelfde klantsectoren als het onderzochte pr-bureau. Bijlage VIII toont een overzicht van deze diensten, klantsectoren, het aantal werknemers en de vestigingsplaats van de concurrenten. In dit overzicht staan de bureaus met de meest overeenkomstige diensten en klantsectoren bovenaan, en de bureaus met de minste overeenkomsten met het onderzochte pr-bureau in diensten en klantsectoren staan onderaan.

Diensten (zie bijlage IX)

Deze tabel geeft per dienst aan hoeveel concurrenten op hun website aangeven dezelfde dienst als het onderzochte pr-bureau aan te bieden*:

Consultancy	104/104
Mediarelaties	87/104
Mediaproducties	86/104
Social media/Online	78/104
Evenementen	67/104
Crisis pr en/of Issuemanagement	39/104
Stakeholder interactie	21/104
Showroom	15/104
(Digital) Storytelling	12/104

* De bureaus TBWA, Being There en Socialite Online PR geven op hun website niet aan welke diensten ze aanbieden.

Deze tabel geeft per dienst aan hoeveel concurrenten online aangeven een andere dienst dan het onderzochte pr-bureau aan te bieden*:

(Online) advertising	17/104
Interne communicatie	17/104
Public affairs	14/104
MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen)	11/104
Interim	11/104
Online pressroom	10/104
SEO	10/104
Webcare	7/104
Workshop/training social media	6/104
Apps maken	6/104
Woordvoerderschap	6/104
Communicatie tijdens veranderingen	6/104
Guerrilla acties	6/104
Positionering CEO	5/104
Internationaal netwerk	5/104
Websites bouwen	5/104
Aanmaken en beheren social mediapagina's	5/104
Werknemerbetrokkenheid	4/104
Workshop/training PR	4/104
Online en offline onderzoeken op maat	4/104
Workshop/training content creatie	3/104
Workshop/training Pr 2.0	3/104
Pr 2.0/3.0	3/104
Celebrity endorsement	3/104
Sponsoring	2/104
Ambassadeursprogramma's	2/104
PR artiesten	2/104
Eigen medewerkers laten spreken	2/104
Modeshows	2/104
Consultancy opkomende designers	2/104
Onafhankelijke productreviews	2/104
Ghostwriting	2/104
Profilering woordvoerders	1/104
Workshop/training bloggen	1/104
Workshop/training persberichten schrijven	1/104
Workshop/training persoonlijke (online) reputatie	1/104
Workshop/training gespreksleider	1/104
Workshop/training flight school (fictieve crisissituaties)	1/104
Workshop/training MVO	1/104
Workshop/training communicatieadviseur	1/104
Workshop/training nieuws maken	1/104
Workshop/training online personal branding	1/104
Workshop/training brand journalism	1/104
Workshop/training sales	1/104
Workshop/training Engelse taal	1/104
Profilering woordvoerders	1/104
Begeleiden brainstormsessies	1/104
Voorlichting	1/104
Relaties opbouwen en onderhouden met beursanalisten	1/104
Concurrentieanalyse	1/104
Eigen social mediakanalen met vrouwelijke communities	1/104
Intranetcommunicatie	1/104
Matchmaking onder zakelijke klanten	1/104
Producten en verpakkingen ontwikkelen	1/104
Trendwatching	1/104

Inspiratiesessies voor marcom-professionals	1/104
Consultancy effectiever maken van afdelingen	1/104
Beantwoordt iedere vraag binnen 15 minuten	1/104
Virtuele showroom	1/104
Modellen	1/104
Biografieën schrijven	1/104

**De bureaus TBWA, Being There en Socialite Online PR geven op hun website niet aan welke diensten ze aanbieden.*

Klantsectoren (zie bijlage X)

Deze tabel geeft per sector aan hoeveel concurrenten op hun website aangeven in dezelfde sector als het onderzochte pr-bureau actief te zijn*:

Lifestyle	66/104
Zakelijke dienstverlening	45/104
Food&Beverage	44/104
Leisure	41/104
Fashion	36/104
Non-profit	27/104
Media	26/104
Cultuur	16/104

**De bureaus Zinbeweging, Allround Communications, TBWA, Huijskens, Evident en Socialite Online Pr geven op hun website niet aan binnen welke klantsectoren ze hun diensten aanbieden. Bij Pradd is het afhankelijk van de organisatie die hen in dienst neemt.*

Deze tabel geeft per sector aan hoeveel concurrenten op hun website aangeven diensten aan te bieden binnen een andere sector dan het onderzochte pr-bureau*:

(Gezondheids)zorg	34/104
Technologie	23/104
Financieel	20/104
ICT	17/104
Energie	15/104
Beauty	15/104
Automotive	11/104
Industrie	9/104
Onderwijs	9/104
Sport	7/104
Milieu	6/104
Kids	6/104
Vastgoed	5/104
Bouw	5/104
Transport	4/104
Uitgaansleven	4/104
Veiligheid	4/104
Chemie	3/104
Agricultuur	3/104
Wellness	2/104
Infrastructuur	2/104
Logistiek	2/104
Duurzaamheid	2/104
Reclame	1/104
Space	1/104
Mobiliteit	1/104
Ondernemerschap	1/104
Verkeer	1/104
Tuinbouw	1/104
Openbare ruimten	1/104
Modellenbureaus	1/104
Verhuizen	1/104
Speelgoed	1/104
Artiesten	1/104

*De bureaus Zinbeweging, Allround Communications, TBWA, Huijskens, Evident en Socialite Online Pr geven op hun website niet aan binnen welke klantsectoren ze hun diensten aanbieden. Bij Pradd is het afhankelijk van de organisatie die hen in dienst neemt.

Aantal werknemers (zie bijlage VIII)

Dit onderzoek houdt de definities van het midden- en kleinbedrijf aan zoals vastgesteld door de Europese Commissie. Volgens deze definities is het onderzochte pr-bureau een klein bedrijf.

- Klein: minder dan vijftig werknemers.
- Micro: minder dan tien werknemers (MKB Servicedesk, 2014).

Klein	27/104
Micro	48/104

*De volgende bureaus geven op hun website niet aan hoeveel vaste werknemers ze in dienst hebben: Zandbeek, Grayling, Maussen, Gardeners, Salon Waldorf, HBmeo, Ketchum, Ogilvy & Mather, Comotion, Spice pr, Weber Shandwick, Claire pr, Back to Back pr, The X-factor, JamJam pr, Pradd, TBWA, Leads PR, Zinbeweging, Finch Factor, Media Nanny, JPR, Press Record, Pitch PR, Silk PR en Socialite Online pr.

Vestigingsplaats (zie bijlage VIII)

Amsterdam	57/104
Rotterdam	11/104
Den Haag	8/104
Leiden	4/104
Utrecht	4/104
Eindhoven	3/104
Amstelveen	3/104
Breda	2/104
Nijmegen	2/104
Maastricht	1/104
Ede	1/104
Lottum	1/104
Roosendaal	1/104
Reeuwijk	1/104
Bussum	1/104
Boskoop	1/104
Veenendaal	1/104
Uden	1/104
Apeldoorn	1/104
Mijdrecht	1/104
Wageningen	1/104
Alkmaar	1/104
Arnhem	1/104
Koog aan de Zaan	1/104
Voorburg	1/104

Indirecte concurrenten

Deze tabel toont kort een aantal Nederlandse pr-bureaus die actief zijn in een sector die het onderzochte pr-bureau niet bedient.

PRLT Communicatie	Agricultuur, gezondheidszorg, leefomgeving, onderwijs, voedselproductie
GlastuinbouwPR	Glastuinbouw
Mobile PR	Automotive, mobiliteit
BB Communicatie	Onderwijs, belasting, bibliotheekwerk
Betamedia	Bouw, industrie
Cosmetitext	Beauty, wellness
Citigate	Financieel, industrie, bouw, energie, gezondheidszorg, technologie
De Jong & Verder	Techniek, bouw
Influx PR	Automatisering, ICT, industrie, post- en documentverwerking, veiligheid
Intervolvement	Onderwijs, industrie, milieu
L&DJ	Technologie, innovatie, duurzaamheid
Presstige	Sanitair, installatietechniek, bouw, techniek
Progresscommunications	ICT, consumentenelectronica, luchtvaart
Urban Solutions	Steden
Wisse Kommunikatie	ICT, industrie, bouw, installatietechniek, logistiek, mobiliteit, zorg
Xspring	Duurzaamheid
Kinxx	ICT
Marcommit	ICT, HR, techniek
Axicom	ICT
Co Workx	Industrie, ICT, telecom
NOX PR	ICT, technologie
Braakhekke PR	Automotive
Senecamedia	Bouw, industrie, infrastructuur, vastgoed, milieu, installatietechniek, transport, automatisering
Goed en groen	Duurzaamheid
YourTheaterBusiness	Artiesten en theaterproducties
Philogirl	Gezondheidszorg
Stampa Communications	Financieel