



2 juni 2017, te Hendrik-Ido-Ambacht

Onderzoeksrapport

De weg naar online betrokkenheid

Thema: Customers
CM: The Six Stages of Social Business Transformation

Eerste lezer: Cécile Klok
Tweede lezer: Elianne Caljouw

Aantal woorden: 17.593

Naam: Anouk Kooiman
Studentnummer: S1084532
Klas: COM4B

Hogeschool Leiden, Communicatie Jaar 4
Management & Bedrijf, 2016-2017

Afstudeerbegeleider: Nynke Wiekenkamp
Vakcode: CO416-AO

Afstudeerbedrijf: Tomorrow
Bedrijfsbegeleider: Jeroen Veldman

Thema conform 100+ Modellenboek: Customers
CM: The Six Stages of Social Business Transformation
Auteurs: Li en Solis (2013a)

Datum van afronding: 30 mei 2017
Inlevering van het rapport: 2 juni 2017

Bronvermelding omslagfoto:
Lindsay (2012)

-

Samenvatting

Tomorrow wil erachter komen hoe zij online betrokkenheid onder de volgers van de Facebookpagina van Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre kan creëren. Deze twee vestigingen staan centraal, omdat Tomorrow constateert dat de grootste verschillen binnen hun klantenkring te vinden zijn bij deze vestigingen. Bovenstaande resulteert in de volgende probleemstelling: *“Hoe kan Tomorrow online betrokkenheid creëren op de Facebookpagina’s van Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre?”*

De theorie van Li en Solis vormt de rode draad van het onderzoek. De eerste drie fases uit deze theorie staan centraal: planning, presence en engagement. De bijbehorende hypothesen toetsen of Tomorrow meer inzicht verkrijgt in het sociale gedrag van de klant, als het bedrijf naar de klant luistert; of het aantal ‘vind-ik-leuks’, volgers en reacties toeneemt, wanneer Tomorrow content op Facebook plaatst dat aansluit bij de wensen en behoeften van de doelgroep(en); en of Tomorrow interessante, creatieve en deelbare content moet plaatsen om te communiceren met zijn doelgroep(en).

Het onderzoek start met deskresearch. Dit is terug te zien in de situatieschets, waarin de interne en externe omgeving van Tomorrow staat uitgelicht. Hierna volgt het kwantitatieve onderzoek. De uitvoering hiervan vindt plaats middels een online enquête. De online enquête komt voort uit de operationalisatie. Deze is gebaseerd op de POST-methode en helpt de deelvragen te beantwoorden. De deelvragen geven inzicht in het communicatiegedrag van de doelgroep(en), in het organisatiedoel dat Tomorrow online het beste toe kan passen, in hoe Tomorrow de relatie met de doelgroep(en) kan bevorderen en in hoe Tomorrow volgens de doelgroep(en) Facebook moet inrichten.

De resultaten accepteren de geformuleerde hypothesen en zorgen voor een conclusie per topic van de POST-methode. Zo heeft de meerderheid van de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg een leeftijd tussen de 41 en 62 jaar, behoren ze tot het profiel Spectators of Conversationalists en zijn ze met name online te vinden tussen 17:00 en 20:00 uur. Voor Jumbo Le Febre geldt: de meerderheid heeft een leeftijd tussen de 27 en 40 jaar, behoort tot het profiel Conversationalists, Critics of Spectators en zijn online te vinden tussen 20:00 en 24:00 uur. Daarnaast blijkt dat Tomorrow het doel ‘activeren tot actie’ het beste toe kan passen voor beide pagina’s en dat de respondenten het niet zien zitten om een vorm van co-creatie aan te gaan. Tot slot zal Tomorrow de Facebookpagina’s aan moeten passen op de wensen en behoeften van de respondenten om de gewenste online betrokkenheid te creëren.

Uit de conclusies komen de aanbevelingen en het implementatieplan voort. De belangrijkste aanbevelingen luiden: zorg voor smartphone-vriendelijke berichten met een combinatie van een afbeelding en geschreven tekst, activeer volgers tot het delen van berichten en mond-tot-mondreclame en zorg dat de medewerkers op één lijn zitten. Het implementatieplan geeft inzicht in het verwezenlijken van deze aanbevelingen. Zo is het verstandig dat Tomorrow de nieuwe handleiding hanteert en aan de hand van het AIDA-model de volgers activeert tot actie.

1. Inleiding.....	8
2. Situatieschets.....	9
2.1 Interne analyse.....	9
2.2 Externe analyse.....	11
2.2.1 Concurrentieomgeving.....	11
2.2.2 DESTEP-analyse.....	13
2.3 SWOT-analyse.....	14
3. Probleemformulering.....	15
3.1 Uitgediepte aanleiding.....	15
3.2 Probleemstelling.....	15
3.3 Doelstelling.....	16
3.4 Deelvragen.....	16
3.5 Doelgroep(en)	16
3.6 Onderzoeksgrenzen.....	16
4. Theoretisch kader.....	17
4.1 Social media.....	17
4.1.1 Social media en bedrijven.....	18
4.1.2 Social media in de retailbranche.....	18
4.2 Engagement.....	19
4.2.1 Online engagement op Facebook.....	20
4.3 Theorieën, publicaties en onderzoeken.....	20
4.3.1 The Engagement Pyramid.....	20
4.3.2 The Social Technographics Ladder.....	21
4.3.3 The Six Stages of Social Business Transformation.....	23
4.4 Conceptueel model.....	25
4.5 Kritische review.....	26
4.6 Hypothesen.....	27
5. Methodologie.....	28
5.1 Verantwoording methode.....	28
5.2 Datacollectie.....	29
5.3 Steekproefaantal en steekproefgrootte.....	29
5.4 Operationalisatie.....	30
5.5 Operationalisatie hypothesen.....	31
6. Resultaten.....	32
6.1 Responsanalyse.....	32
6.2 People.....	33
6.2.1 Jumbo Breda Belcrumweg.....	33
6.2.2 Jumbo Le Febre.....	36
6.3 Objectives.....	39

6.3.1	Jumbo Breda Belcrumweg.....	39
6.3.2	Jumbo Le Febre.....	39
6.4	Strategy.....	40
6.4.1	Jumbo Breda Belcrumweg.....	40
6.4.2	Jumbo Le Febre.....	41
6.5	Technologies.....	42
6.5.1	Jumbo Breda Belcrumweg.....	42
6.5.2	Jumbo Le Febre.....	44
6.6	Beantwoording hypothesen	47
7.	Conclusies.....	48
8.	Advies.....	50
9.	Implementatieplan.....	52
9.1	Interne maatregelen.....	52
9.2	Socialmediastrategie.....	52
10.	Discussie.....	54
	Literatuurlijst.....	55
	Bijlage I - Zoekplan.....	59
	Bijlage II - Definities social media.....	60
	Bijlage III - Definities social engagement.....	61
	Bijlage IV - Enquête Jumbo Breda Belcrumweg.....	62
	Bijlage V - Enquête Jumbo Le Febre.....	68
	Bijlage VI - Steekproefformule en verantwoording enquêtes.....	74
	Bijlage VII - Frequentietabellen.....	77
	Bijlage VIII - Kruistabellen.....	138
	Bijlage IX - Chi Kwadraat & Cramer's V.....	195
	Bijlage X - Kruskal-Wallis.....	226
	Bijlage XI - Syntax.....	239
	Bijlage XII - Facebookstatistieken.....	243
	Bijlage XIII - Socialmediaonderzoeken.....	244
	Bijlage XIV - Uitwerking implementatieplan.....	249
	Bijlage XV - Logboek.....	255

1. Inleiding

De opdrachtgever van dit onderzoek is Tomorrow Marketing & Sales Services, hierna Tomorrow. Tomorrow ontwikkelt en verzorgt lokale promoties voor winkelcentra, basisscholen, woonplaatsen en verschillende supermarktformules (Tomorrow, z.d.).

In 2013 startte Tomorrow een eigen socialmedia-afdeling. Naast het verzorgen van alle online content en het bijhouden van alle online activiteiten voor lokale supermarkten, belooft Tomorrow ook betrokken volgers aan zijn klanten (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 28 februari 2017). Tomorrow constateert alleen dat deze betrokkenheid in de vorm van 'vind-ik-leuks' en de mate van dialoog per Facebookpagina enorm verschilt. Deze verschillen zijn vooral te vinden bij twee vestigingen van de supermarktformule Jumbo, daarom staan deze vestigingen centraal. Het gaat hierbij om Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre (er is niet bewust gekozen om Breda met Rotterdam te vergelijken). Tomorrow wil achterhalen waar deze verschillen vandaan komen en hoe het bedrijf op alle pagina's betrokkenheid kan creëren.

Aangezien Tomorrow juist klanten wil aantrekken en geen klanten wil teleurstellen of zelfs verliezen, is het belangrijk dat Tomorrow inzicht krijgt in dit probleem en in hoe het is op te lossen. De klanten van Tomorrow gaan er immers van uit dat het bedrijf weet hoe de inrichting van Facebook eruit moet zien om betrokkenheid te creëren, daarom is het van belang dat Tomorrow dit ook waarmaakt. Om deze reden heeft Tomorrow de opdrachtnemer Anouk Kooiman, communicatiestudente aan de Hogeschool Leiden, ingeschakeld om dit probleem te onderzoeken.

Deze aanleiding resulteert in de volgende probleemstelling: *"Hoe kan Tomorrow online betrokkenheid creëren op de Facebookpagina's van Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre?"*

Het volgende hoofdstuk betreft de situatieschets. Dit hoofdstuk zorgt ervoor dat het advies zal aansluiten bij de opdrachtgever. Hierna volgt de probleemformulering, nodig om het onderzoeksprobleem te verduidelijken en het doel van het onderzoek te omschrijven. In hoofdstuk 4 staat het theoretisch kader centraal waarin verschillende theorieën aan bod komen om het probleem te analyseren. Het daaropvolgende hoofdstuk, de methodologie, geeft handvatten voor de uitvoering van het onderzoek en verantwoordt de gemaakte keuzes. Hierna volgen de resultaten, de conclusies en het advies. Dit advies vormt de bron voor het implementatieplan, wat inzicht geeft in hoe Tomorrow de aanbevelingen kan implementeren.

2. Situatieschets

De situatieschets is van belang om het advies aan te laten sluiten bij de opdrachtgever en komt tot stand middels een interne en externe analyse.

2.1 Interne analyse

In deze paragraaf staan de ontstaansgeschiedenis, de uitgangspunten en de diensten van de opdrachtgever beschreven. De interne analyse spitst toe op de socialmedia-afdeling, omdat het onderzoek hierop aansluit.

Pieter Goedbloed en Ron Veldman richtte in 1996 Tomorrow op. Producenten en leveranciers uit de retailbranche vormden in deze beginjaren de belangrijkste klantenkring. In 2008 ontstond het idee om supermarkten te helpen bij de uitvoering van spaaracties. Al snel meldden vele retailers zich bij Tomorrow aan om gebruik te maken van zijn diensten (Tomorrow, z.d.).

Bovenstaande heeft geresulteerd in de volgende missie: *“Met onze diensten willen we voor lokale ondernemers een belangrijke bijdrage leveren aan lokaal succes.”* De hierbij horende visie luidt: *“Het opnieuw loyaal maken van de lokale wereld”*. Het belangrijkste organisatiedoel van Tomorrow is het uitbreiden van de klantenkring (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 28 februari 2017).

In 2013 heeft Tomorrow een socialmedia-afdeling opgericht. Op dit moment beheert Tomorrow lokale Facebookpagina's van Jumbo, Albert Heijn en PLUS. Tomorrow houdt 24 uur per dag alle online activiteiten op deze Facebookpagina's in de gaten, helpt berichten op te maken middels grafisch vormgevers (binnen de marges van de supermarktformules) en verzorgt alle webcare. Tomorrow heeft ook regelmatig contact met de franchisers van de supermarkten. Zij leveren bijvoorbeeld foto's aan voor de berichten (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 28 februari 2017).

Op het doorsturen van foto's en het controleren van de door Tomorrow gemaakte plannings na, houden de franchisers hun handen van hun Facebookpagina af. De franchisers hebben hier simpelweg geen tijd voor en beschikken over onvoldoende kennis (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 28 februari 2017). Om de gewenste dialoog te creëren, is het van belang dat Tomorrow op de hoogte is en zich inleeft in de uitgangspunten van Jumbo. Deze uitgangspunten staan hieronder beschreven en gelden voor zowel het hoofdkantoor als voor de lokale vestigingen.

Jumbo ontstond in 1921 en heeft in 1996 een unieke formule geïntroduceerd. De laagste prijs, het grootste assortiment en de beste service staan in deze unieke formule centraal (Jumbo, z.d.a). Dit komt terug in de missie: *“Dankzij onze winnaarsmentaliteit en continue focus op de klant, willen wij verwachtingen overtreffen en succesvol zijn in ieder marktgebied waarin we actief zijn.”* (Jumbo, z.d.b) en visie: *“Jumbo wil de ideale supermarkt zijn. Elke dag weer doen we onze uiterste best om te zorgen voor 100% tevreden klanten.”* (Jumbo, z.d.c)

Aangezien dit onderzoek alleen betrekking heeft op Facebook, gaat de situatieschets alleen op dit communicatiemiddel in. Het hoofdkantoor van Jumbo verzorgt de algemene Facebookpagina, Jumbo Supermarkten. Het hoofdkantoor van Jumbo verplicht lokale vestigingen niet om een Facebookpagina te hebben. Indien gewenst, zullen de franchisers dit zelf moeten verzorgen. Op het hanteren van de juiste huisstijl na, heeft het hoofdkantoor dan ook geen socialmediarichtlijnen opgesteld voor de franchisers (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 3 mei 2017). Het hoofdkantoor plaatst met name recepten of landelijke aanbiedingen op hun Facebookpagina en heeft 416.810 vind-ik-leuks (gemeten op 9 maart 2017) (www.facebook.com/jumbosupermarkten/).

Aangezien het onderzoek betrekking heeft op twee specifieke vestigingen, staat in tabel 1 extra informatie over deze Facebookpagina's. Dit helpt bij het in kaart brengen van eventuele verschillen en overeenkomsten en kan helpen bij het achterhalen van de socialmediastrategie(ën) die Tomorrow moet hanteren om online betrokkenheid op beide pagina's te creëren. De informatie uit de tabel is afkomstig van J. Veldman (persoonlijke communicatie, 28 februari 2017).

	Jumbo Breda Belcrumweg	Jumbo Le Febre
Aantal volgers (18-02-2017)	1.175	2.081
Aantal vind-ik-leuks (18-02-2017)	1.201	2.121
Aantal mannelijke volgers (%)	21	25
Aantal vrouwelijke volgers (%)	79	75
Grootste leeftijdsgroep*	25-34 jaar (29%)	25-34 jaar (29%)
Meeste volgers zijn woonachtig in	Breda e.o.	Rotterdam e.o.
Gunstigste tijdstip doordeweeks	12:30 en 17:30 uur	12:30 en 17:30 uur
Gunstigste tijdstip op zaterdag	10:00 en 17:30 uur	10:00 en 17:30 uur
Gunstigste tijdstip op zondag	09:00 en 19:00 uur	09:00 en 16:00 uur
Aantal posts per dag	2	2
Aanhef	Hallo Jumbo	Hallo Jumbo
Tone-of-voice**	U	Jij
Soort posts**	- Weinig posts met medewerkers - Algemene aanbiedingen - Lokale aanbiedingen - Winacties	- Veel posts met medewerkers - Algemene aanbiedingen - Lokale aanbiedingen - Winacties
Gebruik van foto's/beeldmateriaal	Ja, bij elke post	Ja, bij elke post
Gemiddeld aantal vind-ik-leuks, reacties en 'shares' op een bericht	13	58

Tabel 1: Huidig socialmediagebruik Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre

* Zie afbeelding 1 en 2, bijlage XII.

*** De franchisers hebben de tone-of-voice en het wel/niet plaatsen van foto's met medewerkers bepaald.

2.2 Externe analyse

Dit onderzoek brengt de externe analyse in kaart aan de hand van een concurrentieomgeving en een DESTEP-analyse. Inzicht geven in de externe omgeving is van belang om zo effectief gebruik te kunnen maken van de kansen en bedreigingen, veroorzaakt door het landschap waarin een onderneming opereert (Michels, 2013).

2.2.1 Concurrentieomgeving

Tomorrow is niet het enige bedrijf dat socialmediaservices aanbiedt. Om deze reden is het van belang dat Tomorrow zijn grootste concurrenten in de gaten houdt. Dit zijn H&R Products, Uw Supermarkt en Juist. **H&R Products** beheert zes Facebookpagina's van Albert Heijn, veertig pagina's van Jumbo en zes pagina's van PLUS. Net als bij Tomorrow staat lokaliteit bij H&R Products centraal (H&R Products, z.d.). Daarnaast is **Uw Supermarkt** een grote concurrent van Tomorrow, omdat dit bedrijf zich ook specifiek richt op supermarkten en hun Facebookpagina's beheert (Uw Supermarkt, z.d.). Als laatste is **Juist** een concurrent van Tomorrow. Juist houdt zich bezig met digital marketing waaronder social marketing (Juist, z.d.a). Juist is vergeleken bij de vorige twee concurrenten minder groot, omdat het bedrijf slechts van één supermarkt de Facebookpagina beheert, namelijk Albert Heijn Gemert (Juist, z.d.b). Meer informatie over de services en klanten van de concurrenten staat weergegeven in tabel 2. De gegevens uit deze tabel zijn verkregen via bovenstaande bronnen.

	Tomorrow	H&R Products	Uw Supermarkt	Juist
Services	– Marketing en sales – Social marketing – Grafisch ontwerp	– Social marketing – Grafisch ontwerp – Websites – Productfotografie	– Geïntegreerde communicatie- en actiesystemen als websites, narrow casting, apps en bestelsystemen – Facebook Management	– Digital marketing, waaronder social marketing
Klanten	– Supermarkten (Jumbo, Albert Heijn en PLUS) – Sportclubs – Winkelcentra	– Supermarkten (Jumbo, Albert Heijn en PLUS) – Walraven – E-present – Leerdamdruk – Clixoo	– Meer dan 300 supermarkten door heel Nederland	– Uiteenlopend van supermarkten tot aan scholen, winkels en diverse webshops
Posts	Lokaal gericht	Lokaal gericht	Automatische posts (landelijk)	Lokaal gericht

Tabel 2: Concurrentieomgeving Tomorrow

Aangezien het uiteindelijke advies ook aan moet sluiten op de supermarktformule Jumbo, staan hieronder de grootste online concurrenten van Jumbo (zie tabel 3), Jumbo Breda Belcrumweg (zie tabel 4) en Jumbo Le Febre (zie tabel 5) weergegeven. De concurrentie baseert zich op het Facebookgebruik en de locatie.

	Jumbo	Albert Heijn	Lidl	PLUS
Aantal vind-ik-leuks*	416.810	414.986	647.932	121.470
Aantal berichten per dag**	1,31	1,18	1,69	1,39
Gemiddeld aantal vind-ik-leuks, reacties en 'shares' op een bericht**	285	1.144	1.026	258
Aantal berichten met beeld (%)**	29,2	33,3	45,8	37,5
Aantal berichten met video (%)**	54,2	66,7	33,3	54,2
Aantal berichten met alleen tekst (%)**	16,6	0	20,8	7,3
Engagement Rate (%)**	1,68	5,54	1,79	5,16

Tabel 3: Concurrentieomgeving Jumbo

	Jumbo Breda Belcrumweg	Albert Heijn Oude Vest	Albert Heijn Brabantplein	Albert Heijn Valkeniersplein
Aantal vind-ik-leuks*	1.175	1.262	431	1.826
Aantal berichten per dag**	1,31	0,41	0,32	0,52
Gemiddeld aantal vind-ik-leuks, reacties en 'shares' op een bericht**	7	10	25	54
Aantal berichten met beeld (%)**	91,7	91,7	95,8	91,7
Aantal berichten met video (%)**	4,2	4,2	0	8,3
Aantal berichten met alleen tekst (%)**	4,2	4,2	4,2	0
Engagement Rate (%)**	1,98	0,16	3,25	5,97

Tabel 4: Concurrentieomgeving Jumbo Breda Belcrumweg

	Jumbo Le Febre	Albert Heijn Hesseplaats	Albert Heijn Dillenburgplein	PLUS Verhoeven
Aantal vind-ik-leuks*	2.081	689	2.189	828
Aantal berichten per dag**	2,13	0,33	1,68	0,33
Gemiddeld aantal vind-ik-leuks, reacties en 'shares' op een bericht**	18	37	31	32
Aantal berichten met beeld (%)**	87,5	79,2	100	82,9
Aantal berichten met video (%)**	12,5	8,3	0	4,2
Aantal berichten met alleen tekst (%)**	0	4,2	0	12,9
Engagement Rate (%)**	9,12	16,69	13,98	4,10

Tabel 5: Concurrentieomgeving Jumbo Le Febre

* Informatie verkregen via de genoemde Facebookpagina's.

** informatie verkregen via de online tool LikeAlyzer.

2.2.2 DESTEP-analyse

De DESTEP-analyse brengt de demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische ontwikkelingen in kaart (Michels, 2013). Deze ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op het onderzoek en op de opdrachtgever.

Demografisch

Uit het Nationale Social Media Onderzoek 2017 (Peters, Boekee & Van der Veer, 2017) blijkt dat het Facebookgebruik onder de 65- en 80-plussers het meest stijgt ten opzichte van 2016 (zie bijlage XIII, afbeelding 3). Wel is het Facebookgebruik in alle leeftijdsgroepen hoog (zie bijlage XIII, afbeelding 2). Verder blijkt dat alle leeftijdsgroepen op dagelijkse basis Facebook intensief gebruiken, met name in de leeftijdsgroep 20-39 jaar (zie bijlage XIII, afbeelding 4).

Economisch

Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (2016) groeit de economie gestaag door. Bovendien verwacht marktonderzoeksinstituut GfK Group (2017) voor komend jaar een omzetgroei van 2,5 procent in de supermarktbranche. Dit ziet Tomorrow als een kans, omdat supermarkten hierdoor eerder geneigd zijn om gebruik te maken van een externe dienst (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 28 februari 2017).

Sociaal-cultureel

Sociaal-culturele factoren bepalen hoe mensen zich gedragen en uiteindelijk ook wat ze kopen (Nunez, Nunez Mahdi & Popma, 2014). Voor Tomorrow is het belangrijk om hier rekening mee te houden, omdat elke supermarkt een andere doelgroep heeft met eigen sociaal-culturele eigenschappen. Zo kan er al veel verschil zijn tussen de doelgroep van Jumbo Breda Belcrumweg (gevestigd in Breda) en Jumbo Le Febvre (gevestigd in Rotterdam).

Technologisch

Uit het Nationale Social Media Onderzoek 2017 (Peters, Boekee & Van der Veer, 2017) blijkt dat 10,4 miljoen Nederlanders gebruikmaken van Facebook, waarvan 7,5 miljoen dagelijks (zie bijlage XIII, afbeelding 1). Dit is voor Tomorrow met een dienst als socialmediasupport een uitkomst en een kans om door te groeien.

Ecologisch

Het is erg belangrijk dat een bedrijf zo duurzaam mogelijk produceert om de opwarming van de aarde tegen te gaan. Zo is Jumbo bijvoorbeeld tegen voedselverspilling, zorgt Jumbo voor een gezonde werkomgeving, krijgt Jumbo een steeds gezonder assortiment en gaat Jumbo zo efficiënt mogelijk met energie- en materiaalgebruik om (Jumbo, z.d.d). Voor Tomorrow is dit belangrijk om te weten bij het online communiceren naar de volgers van Jumbo.

Politiek-juridisch

Voor Tomorrow is het van belang om rekening te houden met het gebruiken van persoonlijke gegevens van klanten. Hier hebben zij toestemming voor nodig. Zo geven Privacywetten in Nederland aan dat bedrijven de informatie van de klant zonder toestemming op geen enkele manier mogen gebruiken (Rijksoverheid, z.d.).

2.3 SWOT-analyse

De SWOT-analyse (zie tabel 6) geeft een waardeoordeel aan zowel de conclusies die gesteld zijn aan de interne omgeving als de conclusies die gesteld zijn aan de externe omgeving (Michels, 2013).

Strengths (sterke punten)	Intern	Weaknesses (zwakke punten)
– Innovatief door online en offline te verbinden – Een eigen socialmedia-afdeling – Veel jonge werknemers die zijn opgegroeid met social media – Eigen grafisch vormgevers		– Onvoldoende kennis van de wensen en behoeften van de klanten – Weinig dialoog met de volgers – Onvoldoende kennis over het creëren van online betrokkenheid
Opportunities (kansen)	Extern	Threats (bedreigingen)
– Aantal socialmediagebruikers blijft stijgen – Verwachte omzetgroei van 2,5% in de supermarktbranche – Online betrokkenheid		– Concurrentie

Tabel 6: SWOT-analyse

Strengths

Tomorrow is onderscheidend door de gebeurtenissen op de winkelvloer online te verbinden. Daarnaast heeft Tomorrow ingespeeld op de technologische ontwikkelingen door een eigen socialmedia-afdeling te starten waar veel jonge werknemers werken met kennis van social media. Verder heeft Tomorrow grafisch vormgevers in huis om berichten op te maken in de juiste huisstijl (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 28 februari 2017).

Weaknesses

Een zwakte van Tomorrow is dat het bedrijf met name contact heeft met de franchisers, maar niet met de klanten van de supermarktformules. Hierdoor beschikt Tomorrow over onvoldoende kennis van de wensen en behoeften van deze klanten. Daarnaast heeft Tomorrow onvoldoende kennis over het creëren van dialoog en de gewenste online betrokkenheid (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 28 februari 2017).

Opportunities

Een kans voor Tomorrow is dan ook inzicht verkrijgen in deze weg naar online betrokkenheid om volgers te binden. Daarnaast blijft het aantal socialmediagebruikers volgens Peters, Boekee en Van der Veer (2017) stijgen. Dit is voor Tomorrow met een dienst als socialmediasupport een uitkomst. Bovendien verwacht de GFK Group (2017) voor komend jaar een omzetgroei van 2,5 procent in de supermarktbranche. Dit ziet Tomorrow als een kans, omdat supermarkten hierdoor eerder geneigd zijn om gebruik te maken van een externe dienst (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 28 februari 2017).

Threats

De bestaande concurrentie vormt een bedreiging voor Tomorrow, omdat deze bedrijven klanten van Tomorrow over kunnen nemen wanneer Tomorrow over onvoldoende kennis van online betrokkenheid beschikt (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 28 februari 2017).

3. Probleemformulering

Het doel van dit hoofdstuk is het beschrijven van het onderzoeksprobleem middels de uitgediepte aanleiding. De probleemstelling dient als rode draad en resulteert in vier deelvragen. De bijbehorende doelstelling verduidelijkt het doel van het onderzoek. Verder staan de doelgroep(en) en de onderzoeksgrenzen omschreven om het onderzoek af te bakenen.

3.1 Uitgediepte aanleiding

Het socialmedialandschap heeft de laatste jaren grote ontwikkelingen doorgemaakt. In 1971 werd de eerste mail verstuurd en nu zijn er miljarden mensen die het internet dagelijks gebruiken (Peters, Boekee & Van der Veer, 2017). Om deze reden besloot Tomorrow in 2013 een eigen socialmedia-afdeling te starten om de content voor diverse Facebookpagina's van verschillende supermarktformules te verzorgen (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 28 februari 2017).

Tomorrow werkt nauw samen met franchisers van deze supermarktformules. Zij zijn zelf ook eigenaar van de Facebookpagina's, maar plaatsen geen content. Tomorrow bespreekt de gemaakte maand- en weekplanningen met deze franchisers, maar verder laten de vestigingen Tomorrow vrij. Deze vrijheid maakt het Tomorrow vaak lastig (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 28 februari 2017). Tomorrow heeft te maken met diverse doelgroepen en wat willen zij nou eigenlijk?

Aangezien de grootste verschillen binnen de klantkring van Tomorrow te vinden zijn bij twee vestigingen van de supermarktformule Jumbo, staan deze twee vestigingen centraal. Zo constateert Tomorrow dat de volgers van de Facebookpagina van Jumbo Breda Belcrumweg de content die Tomorrow op deze pagina plaatst nauwelijks oppakt, waardoor er weinig dialoog plaatsvindt. Volgens Scott (2012) zorgt een dialoog juist voor het versterken van relaties en het beïnvloeden van online betrokkenheid (Scott, 2012). Op de pagina van Jumbo Le Febre lijkt de soortgelijke content beter te werken. Tomorrow wil achterhalen waar deze verschillen vandaan komen en hoe het bedrijf op alle pagina's betrokkenheid kan creëren (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 4 januari 2017).

Om deze reden wil Tomorrow contact met de doelgroep(en) waarvoor het bedrijf de content creëert (de klanten van de supermarktformules) om na te gaan wat hun wensen en behoeften zijn (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 28 februari 2017). Scott (2012) bevestigt het belang hiervan. Door dit vraagstuk nu te onderzoeken en een advies te formuleren, geeft dit Tomorrow handvatten voor de toekomst en zullen de supermarktformules betere aansluiting ondervinden met hun doelgroep(en).

3.2 Probleemstelling

De centrale vraag bij dit onderzoek is: *“Hoe kan Tomorrow online betrokkenheid creëren op de Facebookpagina's van Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre?”*

Toelichting: Tomorrow wil achterhalen waar de verschillen tussen beide Facebookpagina's vandaan komen en wat dan wel de juiste manier is om Facebook in te zetten om online betrokkenheid op beide pagina's te creëren.

3.3 Doelstelling

De doelstelling voor dit onderzoek luidt: *“Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep(en) ten aanzien van het socialmediaplatform Facebook, teneinde een communicatieadvies op te leveren aan Tomorrow.”*

Toelichting: om de doelgroep(en) online meer betrokken te maken, is het noodzakelijk om te achterhalen wat de wensen en behoeften van deze doelgroep(en) is ten aanzien van Facebook. Op basis van deze wensen en behoeften kan de opdrachtnemer een weloverwogen communicatieadvies formuleren.

3.4 Deelvragen

1. Hoe ziet het online profiel van de doelgroep(en) ten aanzien van social media eruit?
De eerste deelvraag geeft inzicht in de online deelname van de doelgroep(en) op social media, ofwel het online communicatiegedrag. Door dit te achterhalen, zal uitwijzen in hoeverre de doelgroep(en) op dit moment online betrokken is.
2. Hoe kunnen de vooropgestelde doelen van het bedrijf voor online betrokkenheid op Facebook zorgen?
Bij deelvraag twee staat het achterhalen van wat het bedrijf wil bereiken met betrekking tot Facebook centraal. Dit is noodzakelijk om zo de strategie richting te kunnen geven door middel van een bepaald focuspunt. De organisatiedoelen staan weergegeven in de situatieschets. Deelvraag twee verifieert deze doelen bij de doelgroep(en) door middel van de online enquête.
3. Hoe kunnen de Facebookpagina's van Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre inspelen op de relatie tussen het bedrijf en de doelgroep(en)?
Bij deelvraag drie staat het achterhalen van de onderdelen die vereist zijn om een relatie te versterken tussen het bedrijf en de doelgroep middels Facebook centraal.
4. Welke sociale technieken moet het bedrijf hanteren volgens de doelgroep(en) om online betrokkenheid op Facebook bewerkstelligen?
Bij deelvraag vier staat de inrichting van het socialmediaplatform Facebook centraal. Deze deelvraag achterhaalt hoe de doelgroep(en) de Facebookpagina het liefst ingericht zien.

3.5 Doelgroep(en)

Het onderzoek bestaat uit twee doelgroepen: de volgers van de Facebookpagina van Jumbo Breda Belcrumweg (1.175 op 18-02-2017) en van Jumbo Le Febre (2.081 op 18-02-2017).

3.6 Onderzoeksgrenzen

Dit onderzoek vindt plaats in Nederland en binnen een tijdsbestek van zestien weken (13-02-2017 t/m 02-06-2017).

4. Theoretisch kader

De theoretische invalshoek van dit onderzoek is het thema klanten met als essentie social media. Naast diverse theorieën, publicaties en onderzoeken staat er een centrale theorie en bijbehorend conceptueel model weergegeven, komt er een kritische review van de centrale theorie aan bod en zijn er hypothesen geformuleerd. De theorieën bieden handvatten om het probleem te analyseren.

4.1 Social media

25 jaar geleden maakte Tim Berners-Lee het 'World Wide Web' beschikbaar voor het publiek. Op dit moment is het internet voor het grootste deel van de wereldbevolking een integraal onderdeel van het dagelijks leven en heeft het wereldwijd 3.773 miljoen gebruikers (zie bijlage XIII, afbeelding 8). Van de 17 miljoen mensen die in Nederland wonen, zijn dit er maar liefst 16 miljoen. Hiervan gebruiken 11 miljoen Nederlanders social media (zie bijlage XIII, afbeelding 9) (Kemp, 2017). Het wereldwijde socialmediagebruik is dan ook het afgelopen jaar met 21 procent toegenomen tot 2,8 miljard gebruikers (Kemp, 2017). Opvallend is dat Facebook wereldwijd nog steeds het populairste socialmediakanaal is met meer dan 1,870 miljoen actieve gebruikers (Kemp, 2017).

Om de ontwikkelingen bij te kunnen houden, heeft expert David Meerman Scott een aantal boeken geschreven over de socialmediaregels. Hij legt uit dat bedrijven voor de komst van het internet slechts twee keuzes hadden om de aandacht op zich te vestigen, namelijk het kopen van dure advertentieruimte of publiciteit genereren via journalistieke media. Volgens Scott (2012) kunnen bedrijven die de nieuwe socialmediaregels begrijpen een directe relatie met de klant ontwikkelen, iets wat een aantal jaar geleden nog ondenkbaar was.

Om dit te realiseren is de eerste stap volgens Scott (2012) het formuleren van de organisatiedoelen van het bedrijf. De tweede stap is het in kaart brengen van de doelgroep. Nadat een bedrijf de doelgroep heeft bepaald, is het volgens Scott (2012) verstandig om een klanttypeprofiel te ontwikkelen. Dit is een soort biografie van een typische klant en geeft een bedrijf de kans om zich in te leven in de doelgroep. De stap die hierop volgt is het ontwikkelen van een strategie die aansluit op dit klanttypeprofiel. Door het doorgronden van klanten en het online publiceren van informatie dat aansluit op deze klanten, zorgt een bedrijf ervoor dat deze klanten overgaan tot actie (Scott, 2012).

Niet alleen David Meerman Scott heeft zich uitgelaten over social media. Binnen de bestaande literatuur bestaan er nog meer opvattingen over dit begrip. Deze opvattingen zijn opgenomen in bijlage II.

4.1.1 Social media en bedrijven

Ook voor bedrijven groeide social media in korte tijd uit tot een populair communicatiemiddel. Uit de laatste cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2015) blijkt dat inmiddels 63 procent van de bedrijven ten minste één socialmediakanaal gebruikt. In 2012 was dit nog maar 41 procent.

Uit The Q3 2016 Sprout Social Index (2016) blijkt dat bedrijven vaak wel weten dat ze aanwezig moeten zijn op social media, maar vergeten een socialmediastrategie te hanteren die aansluit op de wensen en behoeften van de doelgroep. Daarnaast blijkt dat maar liefst 73,4 procent van de socialmediagebruikers aangeeft dat het volgen van een bedrijf op social media begint bij persoonlijke interesse in een product of dienst van het bedrijf (zie bijlage XIII, afbeelding 5). Naast interesse zullen socialmediagebruikers met name een bedrijfspagina volgen voor aanbiedingen/promoties (58,8 procent) en vermaak/entertainment (51,3%).

Maar liefst 57 procent van de socialmediagebruikers geeft aan eerder over te gaan tot de aankoop van een product of dienst van het bedrijf dat zij volgen op social media (zie bijlage XIII, afbeelding 6).

4.1.2 Social media in de retailbranche

Tomorrow is actief in de retailbranche. Uit het onderzoek van Sprout Social (2016) blijkt dat deze branche in 2016 onder de socialmediagebruikers het meest populair was (zie bijlage XIII, afbeelding 7). Ook blijkt dat deze branche door social media steeds meer te maken heeft met kritische en goed geïnformeerde consumenten (Swoboda, Morschett, Rudolph, Schnedlitz & Schramm-Klein, 2008). Waar vroeger marketing met traditionele communicatiemiddelen ging over het overbrengen van een boodschap, gaat socialmediamarketing over het opbouwen van relaties (Swoboda et al., 2008).

Volgens dit onderzoek is het in de retailbranche extra van belang om rekening te houden met 'social cues'. Dit houdt in dat een bedrijf rekening moet houden met zijn taalgebruik en tone-of-voice. Dit kan een competitief voordeel op leveren in de vorm van menselijke binding (Swoboda et al., 2008).

Dat de kracht van social media de retailbranche sterk heeft beïnvloed, blijkt ook uit een literatuurstudie van Da Silva en Friberg (2017). Door middel van social media kan een consument gemakkelijk winkelervaringen delen met anderen. Dit geeft inzicht in de mate van tevredenheid. Verder blijkt dat bijna de helft van alle online gebruikers communiceert met retailers via diverse socialmediakanalen op dagelijkse basis. Dit contact staat beschreven als een belangrijke factor in het versterken van klantrelaties en loyaliteit.

4.2 Engagement

Social media heeft de manier waarop bedrijven met klanten communiceren veranderd. De consument kan inmiddels zelf kiezen welke content zij wil zien. Het is daarom belangrijk om als bedrijf actief te zijn op social media en betrokkenheid te creëren met de consument (Scott, 2012). Dit laatste staat centraal in dit onderzoek. Het is daarom belangrijk het begrip ‘betrokkenheid’ helder te definiëren.

Er is bijvoorbeeld een verschil tussen customer engagement in fysieke omgevingen en social engagement (Sawhney, Verona & Prandelli, 2005). Zo is customer engagement in fysieke omgevingen veel passiever en gaat de communicatie vaak via eenrichtingsverkeer, namelijk via het bedrijf richting de klant. Customer engagement in virtuele omgevingen, zoals ‘social engagement’, daarentegen draait juist om de dialoog tussen het bedrijf en de klant (tweerichtingsverkeer). De verschillen tussen beide zijn ook te zien in figuur 1.

	THE TRADITIONAL PERSPECTIVE— CUSTOMER ENGAGEMENT IN PHYSICAL ENVIRONMENTS	THE CO-CREATION PERSPECTIVE— CUSTOMER ENGAGEMENT IN VIRTUAL ENVIRONMENTS
Innovation Perspective	Firm-centric	Customer-centric
Role of the Customer	Passive—customer voice as an input to create and test products	Active—customer as a partner in the innovation process
Direction of Interaction	One way—firm to customers	Two way—dialogue with customers
Intensity of Interaction	Spot—on a contingent basis	Continuous—back-and-forth dialogue
Richness of Interaction	Focus on individual knowledge	Focus on social and experiential knowledge
Size and Scope of Audiences	Direct interaction with current customers	Direct as well as mediated interactions with prospects and potential customers

*Figuur 1: Key Differences Between Customer Collaboration in Physical and Virtual Environments
(Sawhney, Verona & Prandelli, 2005)*

Vohra en Bhardwaj (2016) hebben hier recent onderzoek naar gedaan. Uit hun onderzoek blijkt dat engagement een multidimensionaal construct is, bestaande uit drie dimensies: het cognitieve component, het affectieve component en het gedragscomponent. Bij client engagement, ofwel customer engagement, staat het cognitieve component (acties op basis van geloven en gedachten over bepaalde objecten) centraal, terwijl bij social engagement dit juist het affectieve (acties op basis van emoties) en gedragscomponent (acties van andere mensen) is.

Dit onderzoek heeft alleen betrekking op social engagement. Om deze reden gaat dit theoretisch kader alleen hier verder op in. In de bestaande literatuur zijn er verschillende opvattingen over social engagement. Deze opvattingen zijn opgenomen in bijlage III. Van al deze opvattingen is de definitie van Li en Solis (2013a) de definitie die in dit onderzoek centraal staat, omdat deze definitie meetbaar is en aansluit op de theoretische invalshoek van het onderzoek. Zij beschrijven social engagement als de dialoog die relaties bevordert (Li & Solis, 2013a).

4.2.1 Online engagement op Facebook

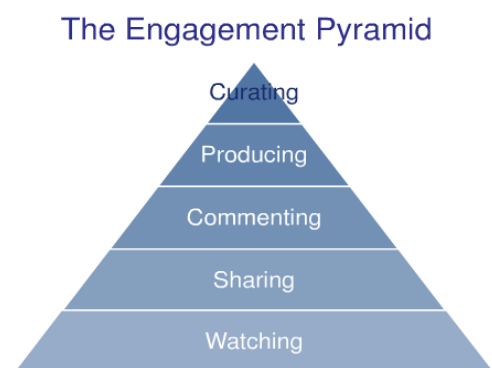
Opvallend is dat 87 procent van de Facebookberichten met foto een hogere betrokkenheidsscore heeft. Berichten met foto's krijgen 53 procent meer 'vind-ik-leuks', 104 procent meer reacties en 84 procent hogere click-through scores dan berichten zonder foto (Pagoto, Waring & May, 2016). Ook de frequentie speelt een rol bij het creëren van online engagement. De ideale hoeveelheid berichten per dag voor Facebook blijkt volgens Pagoto, Waring en May (2016) één of twee berichten te zijn. Ook is het relevant om te kijken wanneer je een bericht het beste kan plaatsen. Wanneer een bedrijf een bericht op donderdag of vrijdag plaatst, scoort een bericht 18 procent hoger qua online engagement (Pagoto, Waring & May, 2016).

4.3 Theorieën, publicaties en onderzoeken

Deze paragraaf behandelt relevante theorieën, publicaties en onderzoeken die betrekking hebben op social media en online betrokkenheid.

4.3.1 The Engagement Pyramid (Li, 2010)

De eerste theorie die dit onderzoek aanhaalt is The Engagement Pyramid van Charlene Li (2010) (zie figuur 2) gaat over het indelen en analyseren van het socialmediagedrag van een doelgroep. Het bijbehorende model laat zien welke acties bedrijven kunnen ondernemen om in te spelen op verschillende lagen van betrokkenheid. De piramide bestaat uit vijf lagen. Elke laag representeert een mate van betrokkenheid. Hoe hoger in de piramide, hoe hoger de betrokkenheid (Li, 2010).



Figuur 2: The Engagement Pyramid (Li, 2010)

De onderste laag van de piramide heet **Watching**. Deze groep mensen neemt volgens Li (2010) alleen content op. Om op deze groep in te spelen, moet een bedrijf relevante informatie verspreiden en content creëren dat aansluit op hun interesses (Li, 2010). Ook Kaplan en Haenlein (2010), Vohra en Bhardwaj (2016) en SEO-specialist York (2015) delen deze mening (zie paragraaf 4.2).

In de laag **Sharing** bevinden zich gebruikers die ook content delen. Om betrokkenheid te creëren onder deze groep is het voor een bedrijf van belang dat zij content creëert dat makkelijk te delen is, herkenbaar is en iets oplevert (Li, 2010).

De groep **Commenting** reageert met name op content van anderen, maar hun reacties zijn vaak eenmalig. Om betrokkenheid onder deze groep te creëren, moet een bedrijf voor elke webpagina een reactiemogelijkheid bewerkstelligen, een communitybeleid ontwikkelen en een open omgeving creëren om reacties uit te lokken (Li, 2010).

De laag **Producing** bestaat uit gebruikers die zelf content creëren. Wanneer een bedrijf deze gebruikersgroep wil bereiken, is het belangrijk dat een bedrijf een sfeer creëert waarin de doelgroep zelf wil produceren (Li, 2010).

De laatste laag, **Curating**, scoort het hoogste op de mate van betrokkenheid. Het doel van deze gebruikers is om te investeren in het succes van producten of diensten en om iets terug te willen geven aan de maatschappij. Het is belangrijk dat een bedrijf vertrouwen tegen deze groep uitsprekt en publieke aandacht aan ze schenkt (Li, 2010).

Deze theorie is relevant voor het onderzoek, omdat de theorie zich focust op de betrokkenheid van klanten. Met behulp van dit model krijgt een bedrijf inzicht in hoe het moet inspelen op bepaalde lagen van betrokkenheid. Voor Tomorrow geeft dit de mogelijkheid om een betere relatie met zijn doelgroep te creëren. Dit model blijft echter te veel gespecialiseerd op het indelen van volgers en geeft geen handvat voor hoe een bedrijf social media moet inrichten en beheren om daadwerkelijk betrokkenheid te creëren.

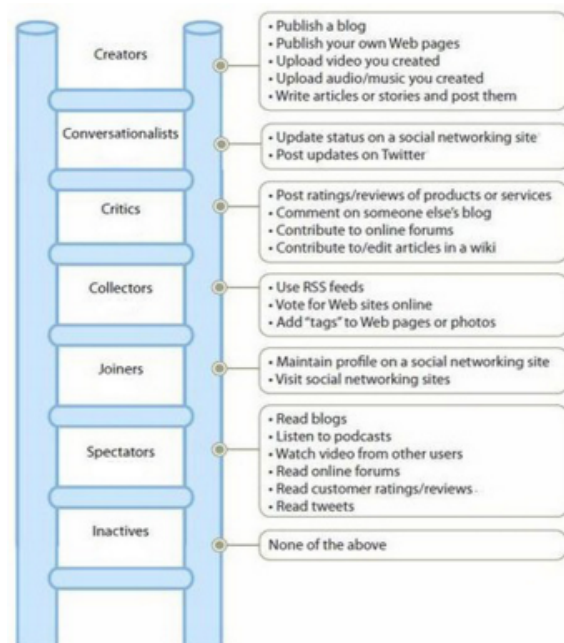
4.3.2 The Social Technographics Ladder (Li & Bernoff, 2011)

De eerste theorie die dit onderzoek aanhaalt is The Social Technographics Ladder van Li en Bernoff (2011). De essentie van deze theorie is het bepalen van de online betrokkenheid van een bedrijf door te kijken naar de online deelname van klanten. Om deze online deelname meetbaar te maken, zijn er zeven profielen waar een bedrijf zijn klanten op in kan delen (zie figuur 3).

De onderste drie profielen staan voor klanten die niet betrokken zijn (Inactives, Spectators en Joiners). De bovenste vier profielen staan voor klanten die juist wel betrokken zijn (Collectors, Critics, Conversationalists en Creators). Wel is

belangrijk om te melden dat de profielen kunnen overlappen. Dit betekent dat de doelgroep zich in meerdere profielen op de ladder kan bevinden (Li & Bernoff, 2011).

Hieronder staan de profielen kort toegelicht:



Figuur 3: The Social Technographics Ladder 2011 (Li & Bernoff, 2011)

Betrokken profielen:

Creators zijn mensen die het meest actief zijn op social media. Zij publiceren minstens één keer per maand een zelfgeschreven blog of online artikel op het internet. Ze zijn relatief jong met een gemiddelde leeftijd van 39 jaar (Li & Bernoff, 2011).

Het profiel dat als laatste is toegevoegd aan de ladder heet **Conversationalists**. Deze groep mensen creëert content, maar doet dit met name om dialoog aan te gaan. Zij updaten wekelijks hun status op Facebook en praten graag mee in online conversaties op social media (Li & Bernoff, 2011).

Critics reageren met name op andermans content. Denk aan online reviews, recensies en aan- of opmerkingen onder blogs. Aangezien reageren makkelijker is dan creëren, is deze groep groter dan de Creators (Li & Bernoff, 2011).

Collectors verzamelen informatie die de drie bovenstaande profielen produceren en selecteren deze informatie voor anderen. Verder reageren ze net als Critics op berichten op social media en geven ze aanbevelingen op verkoopsites (Li & Bernoff, 2011).

Niet betrokken profielen:

Het profiel **Joiners** is een van de snelst groeiende groep op de ladder en is eigenlijk alleen aanwezig op social media. Joiners bezoeken andermans pagina en hebben op meerdere socialmediakanalen een profiel. Joiners zijn de jongste groep met een gemiddelde leeftijd van 37 jaar (Li & Bernoff, 2011).

Spectators observeren, maar doen niet mee. De naam zegt het al: het zijn toeschouwers. Deze groep is de grootste groep van de ladder, omdat een Spectator weinig moeite hoeft te doen. Deze groep bestaat voornamelijk uit vrouwen met een lager inkomen (Li & Bernoff, 2011).

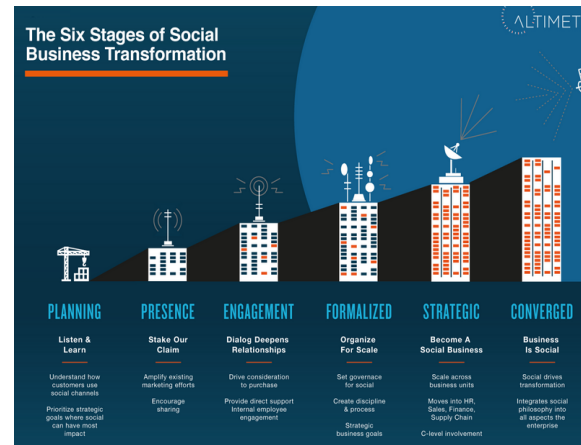
Het laatste profiel zijn de **Inactives**. Deze groep participeert niet online en hebben dan ook op geen enkel socialmediakanaal een account. Deze groep bestaat voornamelijk uit vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 50 jaar (Li & Bernoff, 2011).

Dit model is toepasbaar op dit onderzoek, omdat de theorie aansluit op de theoretische invalshoek en de essentie van dit onderzoek. Daarnaast is het net als The Engagement Pyramid (zie paragraaf 4.3.1) een socialmediamodel. Deze theorie kan dienen als vooronderzoek voor het opstellen van de uiteindelijke socialmediastrategie. Het is belangrijk om eerst te achterhalen hoe de doelgroep zich online begeeft om hier vervolgens op in te kunnen spelen. Het model geeft de mogelijkheid om als bedrijf socialmediagebruikers beter te begrijpen.

Net als bij de voorgaande theorie van Li (2010) geldt ook bij deze theorie dat de gebruikersdoelgroepen kunnen overlappen en zijn er een aantal profielen met elkaar te vergelijken. Zo komt bijvoorbeeld het profiel Critics overeen met de laag Commenting en komt het profiel Spectators overeen met de laag Watching. Daarnaast kijken beide modellen via de outside-in manier. Ze kijken eerst naar de omgeving (de klant) en passen daar hun strategie op aan.

4.3.3 The Six Stages of Social Business Transformation (Li en Solis, 2013a)

The Six Stages of Social Business Transformation (Li & Solis, 2013a) draait om het creëren van een social business en geeft in vergelijking met de voorgaande twee theorieën wel handvatten om online betrokkenheid te creëren (zie figuur 4). Het beschrijft hoe een bedrijf kan omgaan met het groeiende belang van transparantie en betrokkenheid in de sociale wereld en bestaat uit zes fases om dit te bewerkstelligen (Li & Solis, 2013a). De fases staan hieronder toegelicht.



Figuur 4: The Six Stages of Social Business Transformation (Li & Solis, 2013a)

De fase **Planning** gaat over het creëren van de strategie. Hierbij is het belangrijk om het communicatiegedrag van de doelgroep te achterhalen en te luisteren naar de klanten. Het draait om het analyseren van de doelgroep omtrent hun voorkeuren voor social media. Ook moet het bedrijf hier tijd, ruimte en geld voor vrijmaken (Li & Solis, 2013a en b).

De fase **Presence** gaat over zichtbaarheid. Het is belangrijk dat een bedrijf de plannen die zijn gemaakt in de eerste fase omzet naar actie. Het bedrijf moet zichzelf op een formele manier zichtbaar maken op social media en actief inspelen op trends (Li & Solis, 2013a en b).

In de fase **Engagement** moet een bedrijf social media inzetten om relaties met zijn klanten en andere doelgroepen te verrijken. Social media is volgens Li en Solis (2013a en b) namelijk een cruciaal element in het opbouwen van relaties. In deze fase draait het om het creëren van dialoog. Het is belangrijk dat het bedrijf social media verwerkt in de strategie en dit afbakt (wat mag wel en niet online). Daarnaast moet het bedrijf alle medewerkers hier over inlichten en voorbereiden.

De fase **Formalized** draait om schaalvergroting. Ofwel het organiseren van social media op een grotere schaal. Zo kiest een bedrijf bijvoorbeeld een projectleider, richt het een socialmediateam op en is het volgens Li en Solis (2013a en b) van belang dat het hele bedrijf meedoet.

In de fase **Strategic** is social media al steeds meer zichtbaar in het bedrijf. Afdelingshoofden en leidinggevenden gaan op corporate niveau de potentie zien van social media (Li & Solis, 2013a en b).

In de fase **Converged** is elke medewerker betrokken of op de hoogte van de socialmediastrategie. Deze strategie vormt de rode lijn in het bedrijf en in alle aspecten van het bedrijf (Li & Solis, 2013a en b). Dit is de ideale situatie: het bedrijf is een social business geworden.

Om te bepalen in welke fase een bedrijf zit, hebben Li en Solis (2013b) een schema ontwikkeld (zie figuur 5) dat laat zien welke elementen er binnen een fase aanwezig zijn. Deze elementen zijn bedoeld als checklist om een bedrijf handvatten te bieden voor het voltooien van een fase. Het is van belang dat een bedrijf de elementen van onder naar boven doorloopt. Het schema is opgebouwd aan de hand van vier aspecten, namelijk Organization & Resources, Initiatives, Metrics en Goal.

	PLANNING	PRESENCE	ENGAGEMENT	FORMALIZED	STRATEGIC	CONVERGED
	Listen to learn	Stake our claim	Dialog deepens relationships	Organic for scale	Become a social business	Business is social
GOAL	Understand how customers use social channels Prioritize strategic goals where social can have the most impacts	Amplify existing marketing efforts Encourage sharing	Drive considerations to purchase Provide direct support Internal employee engagement	Set governance for social Create discipline & process Strategic business goals	Scale across business units Moves into hr, sales, finance, supply chain C-level involvement	Social drives transformation Integrates social philosophy into all aspects of the enterprise
METRICS	Mentions Sentiment	Share of voice Fans, followers, shares Brand metrics Traffic	Path to purchase Lower support costs Customer satisfaction	Process efficiency Link to department Business goals & ROI	Enterprise metrics like net promoter score, ltv	Deep analytics tied to functions and lines of business (lobs) Insights lead to adaptive and predictive strategies
INITIATIVES	Listening / monitoring Internal audits Pilot	Social content Risk management Training	Campaigns long term programs Social support Communities	Create center of excellence Enter Social Network	SMMs to scale employees Social part of planning process	Redefine processes Enter proside training One strategy process managed through diparate but complementary teams and efforts
ORGANIZATION & RESOURCES	Monitoring platform Part-time headcount Agency support	Dedicated Manager Content Management	Social Strategist Small, dedicated team SMMS	Staffing up CoE Tech Investment	CoE Coordinates Hubs Dedicated Spoke Headcoun	Social is everyone's responsibility

Figuur 5: Elements of a Social Business Strategy (Li & Solis, 2013b)

Een bedrijf kan dit model gebruiken als stappenplan om online betrokkenheid met de doelgroep te creëren door middel van Facebook, wat uiteindelijk kan leiden tot een optimaal gebruik (Li & Solis, 2013a en b). The Six Stages of Business Transformation sluit dan ook aan bij de probleemstelling, omdat het model per fase verschillende stappen en handelingen beschrijft die ervoor zorgen dat een bedrijf een fase kan voltooien. Iedere fase van het model creëert een hogere mate van betrokkenheid.

In tegenstelling tot de voorgaande modellen legt dit model de focus op het bedrijf. The Technographics Ladder (Li & Bernoff, 2011) en The Engagement Pyramid (Li, 2010) leggen juist de nadruk op de socialmediagebruikers (de doelgroep). In dit onderzoek staat het bedrijf centraal, daarom is de theorie van Li en Solis (2013a) meer geschikt voor dit onderzoek. Tomorrow wil namelijk achter de wensen en behoeften van de doelgroep(en) komen om online betrokkenheid te creëren.

4.4 Conceptueel model

De gekozen centrale theorie luidt: The Six Stages of Social Business (Li & Solis 2013a). Het bijpassende conceptuele model (zie figuur 6) gaat in op hoe een bedrijf online betrokkenheid kan creëren, met als einddoel: een sociaal bedrijf.

Aangezien Tomorrow met dit onderzoek wil achterhalen hoe het bedrijf meer betrokkenheid onder de doelgroep(en) kan creëren, ligt de nadruk op het bereiken van fase drie **Engagement**. Om deze fase succesvol te bereiken, is het van belang dat een bedrijf goed naar zijn klanten luistert (zie fase 1). Daarom ligt de nadruk op de overgang van de eerste fase, naar de tweede fase met als einddoel fase drie.



Figuur 6: Conceptueel model (Li & Solis, 2013a)

Om de theorie werkelijk in de praktijk toe te passen, is het van belang dat er een leidraad is op het moment dat een bedrijf gaat veranderen van fase. The Elements of a Social Business Strategy (2013) (zie figuur 5) is vooral gefocust op het voltooien van de fases, maar niet op het daadwerkelijk overstappen naar een andere fase. Om deze reden hanteert het onderzoek naast het conceptuele model de POST-methode van Li en Bernoff (2008). Hierin staan vier fases centraal, namelijk:

People staat voor het onderzoeken van het communicatiegedrag van klanten. Dit kan een bedrijf bewerkstelligen door middels The Social Technographics Ladder (Li & Bernoff, 2011) (zie paragraaf 4.3.2) een klantenprofiel maken om te kijken in welke mate zij zich online betrokken voelen (Li & Bernoff, 2008).

Objectives staat voor wat het bedrijf met social media wil bereiken. Een bedrijf kan hierbij kiezen uit vijf doelen (focuspunten) die richting geven aan de strategie. Dit zijn: listening (luisteren naar de klant), talking (dialoog aangaan met de klant), energizing (klanten activeren/aanzetten tot mond-tot-mondreclame), supporting (klanten helpen en ondersteunen) en embracing (samenwerkingen aangaan met klanten). Het is de bedoeling dat het bedrijf er uiteindelijk één kiest (Li & Bernoff, 2008).

Strategy staat voor het bereiken van de doelen uit fase twee. Hoe wil een bedrijf de relatie met de klant veranderen door social media? Door deze vraag te beantwoorden, kan een bedrijf kiezen welke strategie het wil hanteren en de gewenste veranderingen plannen (Li & Bernoff, 2008).

Technology staat voor de sociale technieken die het bedrijf gaat hanteren centraal. Deze fase achterhaalt hoe de klant social media ingericht wil zien om online betrokkenheid te creëren (Li & Bernoff, 2008).

4.5 Kritische review

Gretchen Fox (2013), medeoprichtster van MTO Agency, is het eens met elke fase van het model, maar zegt dat bedrijven de volgorde van deze fases in de realiteit nauwelijks zo opvolgen. In de praktijk beginnen de meeste bedrijven met het uitbreiden van hun producten of marketingtactieken in plaats van het realiseren van een daadwerkelijke socialmediastrategie (Fox, 2013).

Volgens Fox (2013) is het deelnemen aan gesprekken om gemeenschappen op te bouwen (het uitgangspunt van de fase Engagement) het punt waar het bij de meeste bedrijven fout gaat. Zij zegt dat het daarom van belang is dat een bedrijf niet alleen maar deelneemt aan gesprekken, maar ook daadwerkelijk in klanten investeert.

Daarnaast leggen Li en Solis (2013a) de focus met name op grote bedrijven. De resultaten van het onderzoek zullen dan ook niet één op één te matchen zijn met een kleiner bedrijf als Tomorrow. Aangezien in dit onderzoek de eerste drie fases van het conceptuele model centraal staan, zal dit geen probleem vormen voor dit onderzoek. Pas in de vierde fase Formalized gaat het met name over het organiseren van de informatiestroom op social media binnen grote bedrijven (Li & Solis, 2013a).

De theorie van Li en Solis (2013a) staat desondanks toch in dit onderzoek centraal, omdat het direct aansluit bij het probleem. Het bedrijf kan dit model gebruiken als stappenplan om online betrokkenheid met de doelgroep(en) te creëren, wat uiteindelijk kan leiden tot een optimaal gebruik (Li & Solis, 2013a en b). Aangezien het voor het bedrijf van groot belang is dat het onderzoek de doelgroep in kaart brengt, staat naast de centrale theorie ook de POST-methode (Li & Bernoff, 2008) centraal. Het onderzoek moet immers de wensen en behoeften van deze doelgroep(en) achterhalen.

4.6 Hypothesen

In deze paragraaf bevinden zich drie hypothesen, opgesteld aan de hand van en gebaseerd op het conceptuele model. In het hoofdstuk resultaten staat weergegeven of het onderzoek de hypothesen accepteert of verwierpt.

1. Als het bedrijf luistert naar de klant, zal het bedrijf meer inzicht krijgen in het sociale gedrag van de klant.

Toelichting: volgens Li en Solis (2013a) is het van belang om te luisteren naar de klant, voordat een bedrijf zich kan profileren in een social business. *“Many business units begin their social business journey with a voice of the customer or insight study, conducted through a combination of digital market research, online surveys, and focus groups (Li & Solis, 2013a, p.7).”* Deze hypothese sluit dan ook aan bij de eerste fase van het conceptuele model: luisteren naar de doelgroep. Middels de online enquête zal het bedrijf meer inzicht krijgen in het sociale gedrag van de doelgroep(en). Naar verwachting zal het bedrijf beter weten wat er bij de doelgroep(en) speelt en hoe zij zich online begeeft, wanneer het bedrijf de wensen en behoeften van de doelgroep(en) heeft achterhaald.

2. Als het bedrijf content op Facebook plaatst dat aansluit bij de wensen en behoeften van de doelgroep(en), dan zal het aantal ‘vind-ik-leuks’, ‘volgers’ en ‘reacties’ toenemen.

Toelichting: deze hypothese is gebaseerd op de tweede fase van het conceptuele model. Het volgende citaat sluit aan bij deze hypothese: *“Aligning metrics with departmental or functional business objectives. Once content appears in social channels, alluring engagement metrics will quickly follow — the number of visits, fans, followers, shares, likes, and retweets will lull you into a sense of success (Li & Solis, 2013a, p.9).”* Naar verwachting zal de doelgroep(en) een bericht op Facebook eerder leuk vinden of hier eerder op reageren, wanneer het bedrijf de wensen en behoeften van deze doelgroep(en) heeft achterhaald en zijn berichten op deze wensen en behoeften aansluit.

3. Als een bedrijf wil communiceren met zijn doelgroep(en) op Facebook, dan moet een bedrijf interessante, creatieve en deelbare content plaatsen op reguliere basis.

Toelichting: Li en Solis (2013a) stellen het volgende: *“As time progresses, engagement initiatives expand through the use of creative, informative, or shareable content like blog posts, infographics, videos, etcetera” (Li & Solis, 2013a, p.10).* Naar verwachting zal de doelgroep(en) eerder bereid zijn om de Facebookpagina te volgen en berichten leuk te vinden of op berichten te reageren, wanneer het bedrijf interessante, creatieve en deelbare content plaatst wat aansluit op de wensen en behoeften van deze doelgroep(en).

5. Methodologie

De methodologie geeft inzicht in de methode van het onderzoek. Het laat zien op welke manier de opdrachtnemer het onderzoek heeft uitgevoerd. Tevens beschrijft het welke onderzoeksdoelgroep centraal staat en komen de datacollectie, het steekproefaantal en de steekproefgrootte aan bod. Tenslotte staat de operationalisatie, het meetbaar maken van de theorie, uitgelicht.

5.1 Verantwoording methode

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, maakt het onderzoek gebruik van zowel desk- als fieldresearch. **Deskresearch** helpt bij het verzamelen van bestaande en relevante informatie voor het onderzoek (Verhoeven, 2011). Deze methode heeft in dit onderzoek gezorgd voor het in kaart brengen van de huidige interne en externe omgeving van Tomorrow. Ook heeft het geholpen om relevantie theorieën te vinden en om inzicht te krijgen in de Facebookpagina's en eerder uitgevoerde onderzoeken rondom dit onderwerp (nodig voor deelvraag drie). Daarnaast heeft het de vooropgestelde doelen van het bedrijf achterhaald (nodig voor deelvraag twee).

De **fieldresearch** kwam middels kwantitatief onderzoek tot stand. De reden hiervoor is dat, de doelgroep(en) online te vinden is, het een grote groep mensen betreft en het uitgangspunt een representatief onderzoek is. Tevens is het volgens Verhoeven (2011) de meest gebruikte methode om meningen, opinies, houdingen en kennis bij grote groepen mensen te meten. Bovendien dient de vergaarde informatie als basis voor statistische bewerkingen. Om dit te kunnen, zijn er exacte antwoorden nodig die vergelijkbaar zijn tussen personen (Baarda, De Goede & Kalmijn, 2015). Deze methode is dan ook op alle deelvragen van toepassing.

De **onderzoeksdoelgroep** bestaat uit volgers van de Facebookpagina van Jumbo Breda Belcrumweg (op 18 februari 2017 zijn dit er 1.175) en alle volgers van de Facebookpagina van Jumbo Le Febre (op 18 februari 2017 zijn dit er 2.081). De reden hiervoor is, dat Tomorrow beide groepen wil vergelijken om op beide pagina's betrokkenheid te creëren. De franchisers en medewerkers maken geen deel uit van het onderzoek, omdat het onderzoek business-to-consumer betreft. Het onderzoek benadert deze doelgroep(en) middels een online enquête.

Het onderzoek bevat twee enquêtes, omdat de tone-of-voice moet verschillen. Jumbo Breda Belcrumweg spreekt haar volgers aan met u, terwijl Jumbo Le Febre kiest je/jij. Bijlage VI geeft weer welke vraagstellingen er bij de vragen behoren en welke vraag welke deelvraag beantwoordt.

Bij het ontwikkelen van deze **enquête** is Parantion gebruikt, omdat het reeds beschikbaar was voor studenten van de Hogeschool Leiden en omdat de resultaten van de enquête gemakkelijk analyseerbaar zijn via statistische programma's. De verspreiding van de enquête vond plaats via beide Facebookpagina's na akkoord van de franchisers en het hoofdkantoor. De resultaten van respondenten die geen volger zijn van de Facebookpagina of de winkel niet regelmatig bezoeken, maken geen onderdeel uit van nadere analyse.

De enquête is online gezet op 7 april 2017. De verwachting dat er 80 procent respons na 24 uur zou zijn, kwam niet uit. Hierdoor heeft de enquête uiteindelijk tot 3 mei 2017 online gestaan. Om ervoor te zorgen dat er genoeg respondenten deelnamen aan het onderzoek, zijn Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre bereid geweest om in samenwerking met Tomorrow een boodschappenpakket ter waarde van €25,- te verloten onder de respondenten (plan A). Ook dit mocht niet baten. De opdrachtnemer heeft daarop klanten van Jumbo Breda Belcrumweg face-to-face geënuquêteerd (plan B). Jumbo Le Febre gaf hier geen toestemming voor. Daarnaast hebben de volgers van de Facebookpagina's ook nog een privébericht gekregen met daarin een uitnodigende tekst en de link naar de online enquête. Voor Jumbo Le Febre was er ook een mailinglijst beschikbaar vanuit een vorige winactie om de doelgroep te benaderen (plan C). Als laatste zijn de volgers nog bereikt, door op hun reacties op voorgaande berichten te reageren (plan D).

5.2 Datacollectie

Om data te genereren voor deelvraag twee en drie heeft het onderzoek gebruikgemaakt van bedrijfsinformatie, verkregen via interne gegevens van de bedrijfsbegeleider. [Google Scholar](#) verzamelt wetenschappelijke informatie over de markt waarin bedrijven opereren en dus geholpen bij het analyseren van de externe omgeving van Tomorrow. Daarnaast heeft het onderzoek gebruikgemaakt van [LexisNexis](#) om inzicht te verkrijgen in artikelen van gerenommeerde kranten omtrent Tomorrow. Het gaat hierbij vooral om secundaire literatuur (Verhoeven, 2011).

Om verdiepende informatie te generen, maakte het onderzoek ook gebruik van kennisclips en databanken als [EBSCOhost](#) en [Google Books](#). Deze kennisclips en databanken bezitten wetenschappelijke artikelen en andere online data die beschikbaar zijn voor onderzoek. De gebruikte bronnen uit bovengenoemde databanken staan weergegeven in het zoekplan (zie bijlage I) en zijn met name gebruikt voor het theoretisch kader.

Het programma [IBM SPSS Statistics](#) heeft geholpen de data te verwerken en te analyseren. SPSS is een statistisch computerprogramma dat ondersteuning geeft bij het verzamelen, invoeren, lezen, bewerken en/of analyseren van gegevens (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2014).

5.3 Steekproefaantal en steekproefgrootte

In dit onderzoek is er sprake van een enkelvoudige, aselechte steekproef. Elk element uit de onderzoekspopulatie heeft dus een gelijke kans om in de steekproef terecht te komen (Verhoeven, 2011). De totale populatie van Jumbo Breda Belcrumweg is 1.175 en van Jumbo Le Febre 2.081.

Voor zowel Jumbo Breda Belcrumweg als Jumbo Le Febre geldt een spreiding van 50 procent, een foutmarge van 5 procent en een betrouwbaarheidsniveau van 95 procent. De steekproefgrootte van Jumbo Breda Belcrumweg luidt dan 290 en van Jumbo Le Febre 324. De formule die het onderzoek hanteerde om deze steekproefgrootte te berekenen, staat weergegeven in bijlage VI.

5.4 Operationalisatie

De begrippen uit dit onderzoek ontwikkelen zich in dit hoofdstuk tot zogenoemde 'meetbare instrumenten'. Dit zijn hulpmiddelen om de gegevens te verzamelen (Verhoeven, 2011). De enquêtes die voortkomen uit de operationalisatie zijn te vinden in bijlage IV en bijlage V.

De eerste deelvraag komt voort uit **People** van de POST-methode (Li & Bernoff, 2008). The Social Technographics Ladder (Li & Bernoff, 2011) (zie paragraaf 4.3.2) helpt bij het maken van het klantenprofiel. Dit geeft inzicht in het soort klanten en in welke mate zij zich online betrokken voelen (Li & Bernoff, 2008). People is hierbij onderverdeeld in de subtopics: **leeftijd, frequentie, tijdstip en het gebruik van kanalen en apparaten**. People staat in dit onderzoek gelijk aan de eerste fase, Planning, van The Six Stages of Business Transformation (Li & Solis, 2013a).

De tweede deelvraag komt voort uit **Objectives** van de POST-methode (Li & Bernoff, 2008). In deze fase van de POST-methode staat wat een bedrijf met social media wil bereiken centraal. Het is dus belangrijk om te kijken naar de **doelen** van het bedrijf in vergelijking met de **vijf focuspunten**: listening, talking, energizing, supporting en embracing (Li & Bernoff, 2008) (zie ook paragraaf 4.4). Welke focuspunten sluiten aan bij het bedrijf en welke focuspunten vindt de doelgroep het meest van belang? Deze fase staat in dit onderzoek gelijk aan de fase Presence van het conceptuele model.

De derde deelvraag komt voort uit **Strategy** van de POST-methode (Li & Bernoff, 2008). In deze fase staat het bereiken van de doelen uit de tweede fase centraal. Hoe wil het bedrijf de relatie met de klant gaan veranderen door gebruik te maken van social media? Door deze vraag te onderzoeken, kan het bedrijf kiezen welke strategie het wil hanteren en de gewenste veranderingen plannen. De deelonderwerpen **Touchpoints and Processes** (wil een klant meedenken) en **Metrics** (wil een klant meewerken) maken de deelvraag meetbaar. Deze deelvraag staat in dit onderzoek gelijk aan de fase Engagement van het conceptuele model.

De vierde deelvraag komt voort uit **Technologies** van de POST-methode (Li & Bernoff, 2008). In deze laatste fase staan de sociale technieken die het bedrijf kan hanteren om Facebook in te richten centraal. Deze deelvraag geeft inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep(en) met betrekking tot de inrichting van de Facebookpagina. De deelvraag is onderverdeeld in de subtopics: **inhoud, frequentie, lay-out, en interactie**.

5.5 Operationalisatie hypothesen

Het onderzoek toetst hypothese één door de respondenten de vragen 3, 4, 5, 6, 7, 8 en 9 te stellen (zie bijlage IV en V). Deze vragen hebben betrekking op hun socialmediagedrag.

Het onderzoek toetst hypothese twee middels vraag 25 (zie bijlage IV en V) en kijkt hierbij naar de samenhang tussen de variabelen 'content plaatsen dat aansluit op de wensen en behoeften' en 'het toenemen van de betrokkenheid'. Hierbij is:

H0: Er is geen samenhang tussen het publiceren van content dat aansluit bij de wensen en behoeften van de doelgroep(en) en het toenemen van het aantal 'vind-ik-leuks', 'volgers' en 'reacties'.

H1: Er is samenhang tussen het publiceren van content dat aansluit bij de wensen en behoeften van de doelgroep(en) en het toenemen van het aantal 'vind-ik-leuks', 'volgers' en 'reacties'.

Het onderzoek toetst hypothese drie middels vraag 7 en vraag 25 (zie bijlage IV en V). Hierbij is:

H0: Er is geen samenhang tussen het plaatsen van interessante, creatieve en deelbare content op reguliere basis en het communiceren van het bedrijf met zijn doelgroep(en).

H1: Er is samenhang tussen het plaatsen van interessante, creatieve en deelbare content op reguliere basis en het communiceren van het bedrijf met zijn doelgroep(en).

6. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De gevonden informatie uit het onderzoek leidt tot inzicht in de probleemstelling. Per deelvraag én per vestiging staan de resultaten beschreven. Indien het hoofdstuk verwijst naar een frequentietabel, staat deze weergegeven in bijlage VII. De kruistabellen staan weergegeven in bijlage VIII.

6.1 Responsanalyse

De enquêtes startte beide met twee screeningsvragen (zie bijlage IV en V). Zodra een respondent één van de twee vragen of beide met nee beantwoordde, werden de resultaten van deze respondent niet meegenomen in nadere analyse. In totaal zijn er 87 bruikbare respondenten voor Jumbo Breda Belcrumweg overgebleven en 126 voor Jumbo Le Febre. Dit zijn te weinig respondenten om een betrouwbaarheidspercentage van 95 procent te halen. Het betrouwbaarheidspercentage van Jumbo Breda Belcrumweg ligt met 87 bruikbare respondenten op 66 procent. Het betrouwbaarheidspercentage van Jumbo Le Febre ligt met 126 bruikbare respondenten op 75 procent. Daarnaast zijn er aantal respondenten die de enquête niet volledig hebben ingevuld. Voor Jumbo Breda Belcrumweg zijn er in totaal 13 afhakers. Voor Jumbo Le Febre zijn dit er 20. De antwoorden zijn dus niet valide, maar dit onderzoek geeft wel een goede indicatie.

Bij beide online enquêtes geldt dat het grootste deel respondenten vrouwelijk is (zie figuur 9 en 10 en frequentietabel 70 en 154) en de meeste tot de leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar en 41 tot en met 62 jaar behoren (zie frequentietabel 71 en 155).

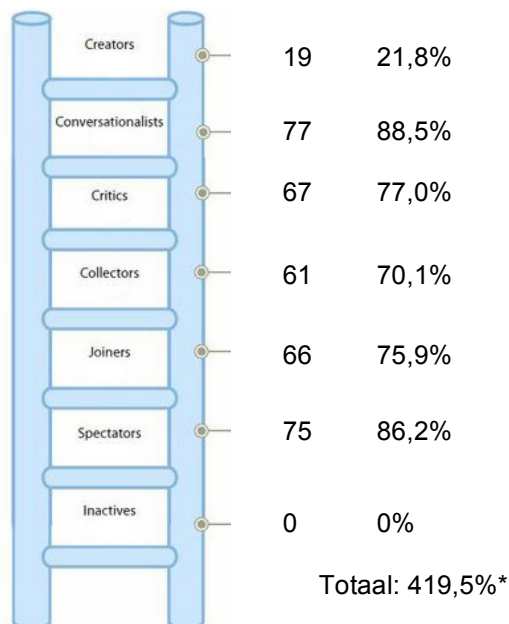
Voor Jumbo Breda Belcrumweg geldt: de profielen Inactives en Creators zijn te klein om valide uitspraken over te doen en komen dus niet voor in nadere analyse. Ditzelfde geldt voor de leeftijdscategorieën onder de 18 jaar en boven de 62 jaar (zie frequentietabel 71, 75 en 81). Voor Jumbo Le Febre geldt: de profielen Inactives en Creators zijn te klein om valide uitspraken over te doen en komen dus niet voor in nadere analyse. Ditzelfde geldt voor de leeftijdscategorieën onder de 18 jaar, 18 tot en met 26 jaar en boven de 62 jaar (zie frequentietabel 155, 159 en 165).

6.2 People

The Social Technographics Ladder van Li en Bernoff (2011) (zie paragraaf 4.3.2) brengt het antwoord op deze deelvraag in kaart.

6.2.1 Jumbo Breda Belcrumweg

In figuur 7 is te zien dat de profielen Spectators (86,2%) (zie frequentietabel 76), Joiners (75,9%) (zie frequentietabel 77), Collectors (70,1%) (zie frequentietabel 78), Critics (77,0%) (zie frequentietabel 79) en Conversationalists (88,5%) (zie frequentietabel 80) het meest voorkomen onder de respondenten, waarvan het profiel Spectators de grootste groep betreft. Slechts 21,8 procent is een Creator (zie frequentietabel 81), iemand die volgens de theorie van Li & Bernoff (2011) erg actief is op social media en ook het meest betrokken is. Tot slot is zichtbaar dat het profiel Inactives (zie frequentietabel 75) niet voorkomt. Dit is als volgt te verklaren: de verspreiding van de online enquête vond plaats via de Facebookpagina van de vestiging. Inactives hebben volgens de theorie geen account op social media.



Figuur 7: Overzicht ladder Jumbo Breda Belcrumweg

* Het totaalpercentage is hoger dan 100%. Dit heeft te maken met het feit dat de doelgroep(en) zich in meerdere profielen op de ladder kan bevinden (Li & Bernoff, 2011).

Betrokkenheid

Li en Bernoff (2011) geven aan dat de bovenste vier profielen van de ladder betrokkenheid vertegenwoordigen en de overige niet. Aangezien in dit onderzoek de respondenten zich over meerdere profielen hebben verspreid, gaat dit in dit onderzoek niet op. 56,3 procent van de respondenten geeft wel aan zich meer betrokken te voelen wanneer Jumbo Breda Belcrumweg berichten plaatst dat aansluit op hun wensen en behoeften. Slechts 3,4 procent was het hier niet mee eens en 27,5 procent gaf aan dit niet te weten (zie frequentietabel 69).

Leeftijd

Uit het toetsen van de leeftijdscategorieën in combinatie met de profielen blijkt dat **Spectators** voornamelijk bestaan uit de leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar (38,1%). Gevolgd door de categorie 27 tot en met 40 jaar (28,6%) en 18 tot en met 26 jaar (25,4%) (zie kruistabel 2). De leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar vormt ook de grootste partij onder de **Joiners** (36,2%). Gevolgd door de categorie 27 tot en met 40 jaar (32,8%) en 18 tot en met 26 jaar (24,1%) (zie kruistabel 3). Ook de **Collectors** bestaan met name uit de leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar (38,9%). De leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar en 18 tot en met 26 jaar zijn in dit profiel beide even groot

(27,8%) (zie kruistabel 4). **Critics** bestaan voornamelijk uit de leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar (36,7%). Gevolgd door de categorie 27 tot en met 40 jaar (33,3%) en de categorie 18 tot en met 26 jaar (23,3%) (zie kruistabel 5). **Conversationalists** bestaan voornamelijk uit de leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar (36,9%). Gevolgd door de categorie 27 tot en met 40 jaar (33,8%) en de categorie 18 tot en met 26 jaar (23,1%) (zie kruistabel 6). De Kruskal-Wallistoets heeft achterhaald dat er geen significant verschil is tussen de variabelen leeftijd en de genoemde profielen (zie bijlage X, overzicht 4).

Apparaten

Maar liefst 92 procent van de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg gebruikt een smartphone voor social media. Verder gebruikt 49,4 procent van de respondenten een tablet, op de voet gevolgd door een laptop met 43,7 procent. Slechts 25,3 procent zit op social media middels een computer. Niemand gebruikt een spelcomputer voor social media (zie frequentietabel 82). Het verschil tussen leeftijd en het gebruik van een laptop ($\chi^2=15,350$, $p=0,000464$) blijkt, middels de Kruskal-Wallistoets significant verschillend ten aanzien van de segmentatievariabele (zie bijlage X, overzicht 1). Jongere respondenten, maken eerder gebruik van een laptop dan oudere respondenten.

Kanalen

Alle respondenten maken gebruik van Facebook (100%). Het meest gebruikte kanaal dat volgt is Whatsapp met 77,0 procent. 46,0 procent maakt gebruik van Youtube en 37,9 procent van Instagram. De kanalen die door de respondenten minder worden gebruikt zijn: Snapchat (26,4%), Twitter (23,0%), Google+ (21,8%), Pinterest (14,9%), LinkedIn (14,9%) en Tumblr (1,1%) (zie frequentietabel 83). Geen één van de respondenten maakt gebruik van Flickr (zie frequentietabel 13), Vimeo (zie frequentietabel 14), Vine (zie frequentietabel 15) en Foursquare (zie frequentietabel 16).

Van alle leeftijdscategorieën is Whatsapp het populairst onder de leeftijdscategorieën 27 tot en met 40 jaar en 41 tot en met 62 jaar (beide 35,0%) (zie kruistabel 38). Youtube is het meest favoriet in de leeftijdscategorie 18 tot en met 26 jaar (35,1% (zie kruistabel 37), net als Instagram met 41,9 procent (zie kruistabel 38). Het verschil tussen leeftijd en het gebruik van Instagram ($\chi^2=12,210$, $p=0,002$) en Youtube ($\chi^2=8,642$, $p=0,013$) blijkt significant verschillend ten aanzien van de segmentatievariabele (zie bijlage X, overzicht 3). Respondenten die Instagram of Youtube gebruiken zijn jonger.

Alle profielen van The Social Technographics Ladder (Li & Bernoff, 2011) maken gebruik van het socialmediakanaal Facebook (100%) (zie kruistabel 15 t/m 19). Van de **Spectators** maakt 78,7 procent van Whatsapp (zie kruistabel 30), 48,0 procent van Youtube (zie kruistabel 25) en 38,7 procent van Instagram (zie kruistabel 20). Van de **Joiners** maakt 80,3 procent gebruik van Whatsapp (zie kruistabel 31), 47,0 procent van Youtube (zie kruistabel 26) en 39,4 procent van Instagram (zie kruistabel 21). Van de **Collectors** maakt 80,3 procent gebruik van Whatsapp (zie kruistabel 32), 52,5 procent van Youtube (zie kruistabel 27) en 36,1 procent van Instagram (zie kruistabel 22). Van de **Critics** maakt 82,1 procent gebruik van Whatsapp (zie kruistabel 33), 40,3 procent van Youtube (zie

kruistabel 28) en 36,1 procent van Instagram (zie kruistabel 23). Van de **Conversationalists** maakt 76,6 procent gebruik van Whatsapp (zie kruistabel 34), 46,8 procent van Youtube (zie kruistabel 29) en 37,7 procent van Instagram (zie kruistabel 24). Er is geen sprake van een significant verschil tussen de profielen en het gebruik van de kanalen (zie bijlage IX, overzicht 1 t/m7).

Frequentie

51,7 procent van de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg maakt meerdere malen per dag gebruik van Facebook. 43,7 procent maakt dagelijks gebruik van Facebook (zie frequentietabel 35). 54,0 procent maakt nooit gebruik van Instagram. 16,1 procent gebruikt dit kanaal meerdere malen per dag, 12,6 procent één keer per week en 10,3 procent dagelijks (zie frequentietabel 36). 34,5 procent maakt nooit gebruik van Youtube. 31,0 procent maakt hier één keer per week gebruik van (zie frequentietabel 38).

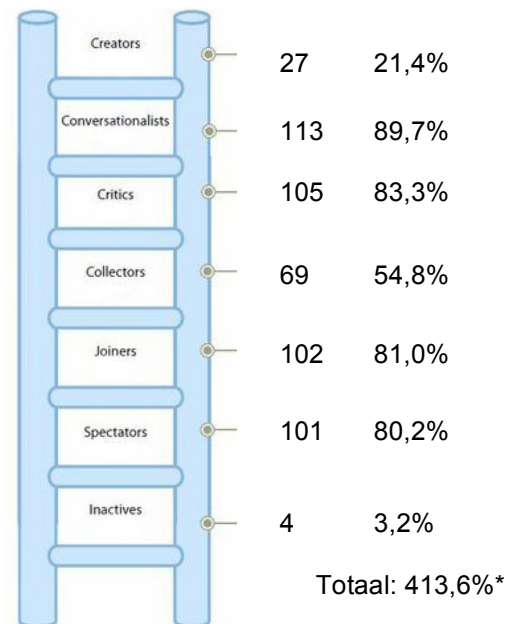
Tijdstip

De respondenten zijn het meest online op social media van 17:00 tot 20:00 uur (39,1%). Gevolgd door het tijdvak 20:00 tot 24:00 uur met 32,2 procent. Geen één respondent is van 24:00 tot 07:00 uur online. Ook de tijdsvakken 07:00 tot 10:00 uur (11,5%), 10:00 tot 13:00 uur (3,4%) en 13:00 tot 17:00 uur (13,8%) zijn geen favoriet (zie frequentietabel 22). Het verschil tussen leeftijd en het tijdstip 07:00 tot 10:00 uur ($\chi^2=8,509$, $p=0,014$) blijkt significant verschillend ten aanzien van de segmentatievariabele (zie bijlage X, overzicht 2). Hoe jonger de respondent, hoe minder de respondent online is op dit tijdstip.

Spectators zijn het meest online op social media van 17:00 tot 20:00 uur (38,7%) (zie kruistabel 9), **Joiners** van 17:00 tot 20:00 uur (36,4%) en 20:00 tot 24:00 uur (36,4%) (zie kruistabel 10), **Collectors** van 20:00 tot 24:00 uur (39,3%) (zie kruistabel 11), **Critics** van 20:00 tot 24:00 uur (35,8%) (zie kruistabel 12) en **Conversationalists** van 17:00 tot 20:00 uur (36,4%) (zie kruistabel 13).

6.2.2 Jumbo Le Febre

In figuur 8 is te zien dat de profielen Spectators (80,2%) (zie frequentietabel 160), Joiners (81,0%) (zie frequentietabel 161), Critics (83,3%) (zie frequentietabel 163) en Conversationalists (89,7%) (zie frequentietabel 164) het meest voorkomen onder de respondenten van Jumbo Le Febre, waarvan het profiel Conversationalists de grootste groep betreft. 54,8 procent behoort tot het profiel Collectors (zie frequentietabel 162), een groep dat met name informatie verzamelt en reageert op berichten van anderen (Li & Bernoff, 2011). Slechts 21,4 procent van de respondenten is een Creator (zie frequentietabel 165). Tot slot is zichtbaar dat het profiel Inactives (3,2%) (zie frequentietabel 159) de kleinste groep betreft.



Figuur 8: Overzicht ladder Jumbo Le Febre

* Ook hier is het totaalpercentage hoger dan 100%, omdat de doelgroep(en) zich in meerdere profielen op de ladder kan bevinden (Li & Bernoff, 2011).

Betrokkenheid

Van de respondenten van Jumbo Le Febre geeft 55,6 procent aan zich meer betrokken te voelen wanneer Jumbo Le Febre berichten plaatst dat aansluit op hun wensen en behoeften. Slechts 7,1 procent was het hier niet mee eens en 22,2 procent gaf aan dit niet te weten (zie frequentietabel 153).

Leeftijd

Uit het toetsen van de leeftijdscategorieën in combinatie met de profielen blijkt dat **Spectators** voornamelijk bestaan uit de leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar (40,7%). Op de voet gevolgd door de categorie 41 tot en met 62 jaar (38,5%) (zie kruistabel 60). De leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar vormt ook de grootste partij onder de **Joiners** (47,3%). Gevolgd door de categorie 41 tot en met 62 jaar (37,6%) (zie kruistabel 61). In tegenstelling tot de vorige twee profielen, is de leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar het grootst bij de **Collectors** (46,0%), gevolgd door de categorie 27 tot en met 40 jaar (39,7%) (zie kruistabel 62). **Critics** bestaan voornamelijk uit de leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar (46,9%). Gevolgd door de categorie 41 tot en met 62 jaar (38,5%) (zie kruistabel 63). **Conversationalists** bestaan voornamelijk uit de leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar (44,9%). Gevolgd door de categorie 41 tot en met 62 jaar (39,8%) (zie kruistabel 64). Het verschil tussen leeftijd en het profiel Joiners ($\chi^2=4,369$, $p=0,037$) en Critics ($\chi^2=4,551$, $p=0,033$) blijkt significant verschillend ten aanzien van de segmentatievariabele (zie bijlage X, overzicht 10). Hoe jonger de respondent, hoe minder de respondent online is op dit tijdstip. Jongere respondenten zijn eerder een Joiner of een Critic dan oudere respondenten.

Apparaten

Ook onder de respondenten van Jumbo Le Febre is de smartphone populair. Maar liefst 92,9 procent van de respondenten zit op social media middels dit apparaat. Ook hier volgt de tablet met 50,8 procent en de laptop met 44,4 procent. Slechts 23 procent gebruikt de computer en 3,2 procent de spelcomputer (zie frequentietabel 166). Door het toetsen van deze variabelen middels de Kruskal-Wallistoets, blijkt dat er geen sprake is van een significant verschil (zie bijlage X, overzicht 7).

Kanalen

Ook alle respondenten van Jumbo Le Febre maken gebruik van Facebook (100%). Het meest gebruikte kanaal dat volgt is Whatsapp met 84,1 procent. 52,4 procent maakt gebruik van Youtube en 42,1 procent van Instagram. Kanalen die de respondenten minder gebruiken zijn: Pinterest (23,8%), Google+ (20,6%), LinkedIn (19,8%), Snapchat (17,5%), Twitter (13,5%), Tumblr (0,8%) en Vimeo (0,8%) (zie frequentietabel 167). Geen één van de respondenten maakt gebruik van Vine (zie frequentietabel 99), Foursquare (zie frequentietabel 100) en Flickr (zie frequentietabel 97). Om deze reden komen deze kanalen niet voor in nadere analyse.

Van alle leeftijdscategorieën is Whatsapp het populairst onder de leeftijdscategorieën 27 tot en met 40 jaar (41,8%) (zie kruistabel 102). Dit geldt ook voor Youtube (41,4%) (zie kruistabel 98) en Instagram (52,2%) (zie kruistabel 94). Het verschil tussen leeftijd en het gebruik van Instagram ($\chi^2=5,046$, $p=0,025$) blijkt significant verschillend ten aanzien van de segmentatievariabele (zie bijlage X, overzicht 9). Jongere respondenten maken eerder gebruik van Instagram dan oudere respondenten.

Alle profielen maken gebruik van het socialmediakanaal Facebook (100%) (zie kruistabel 73 t/m 77). Van de **Spectators** maakt 89,1 procent van Whatsapp (zie kruistabel 88), 60,4 procent van Youtube (zie kruistabel 83) en 44,6 procent van Instagram (zie kruistabel 78). Van de **Joiners** maakt 89,2 procent gebruik van Whatsapp (zie kruistabel 89), 54,9 procent van Youtube (zie kruistabel 84) en 46,1 procent van Instagram (zie kruistabel 79). Van de **Collectors** maakt 87,0 procent gebruik van Whatsapp (zie kruistabel 90), 59,4 procent van Youtube (zie kruistabel 85) en 42,0 procent van Instagram (zie kruistabel 80). Van de **Critics** maakt 87,6 procent gebruik van Whatsapp (zie kruistabel 91), 54,3 procent van Youtube (zie kruistabel 86) en 44,8 procent van Instagram (zie kruistabel 81). Van de **Conversationalists** maakt 86,7 procent gebruik van Whatsapp (zie kruistabel 92), 54,0 procent van Youtube (zie kruistabel 87) en 44,2 procent van Instagram (zie kruistabel 82). Er is geen sprake van een significant verschil tussen de profielen en het gebruik van bepaalde kanalen (zie bijlage IX, overzicht 18 t/m 21).

Frequentie

64,3 procent van de respondenten, maakt meerdere malen per dag gebruik van Facebook. 32,5 procent maakt dagelijks gebruik van Facebook (zie frequentietabel 119). 51,6 procent maakt nooit gebruik van Instagram. 16,7 procent gebruikt dit kanaal dagelijks, 13,5 procent meerdere malen per dag, 11,1 procent één keer per maand en 7,1 procent één keer per week (zie frequentietabel 120). 23,0 procent maakt dagelijks of één keer per week gebruik van Youtube. 21,4 procent maakt hier nooit gebruik van (zie frequentietabel 122).

Tijdstip

De respondenten zijn het meest online op social media van 20:00 tot 24:00 uur (40,5%). Gevolgd door 17:00 tot 20:00 uur met 27,8 procent. Slechts 1,6 procent van de respondenten is online tussen 24:00 en 07:00 uur en 18,3 procent tussen 13:00 tot 17:00 uur. 9,5 procent is online van 10:00 tot 13:00 uur en 2,4 procent van 07:00 tot 10:00 uur (zie frequentietabel 106). Er is geen sprake van een significant verband tussen deze twee variabelen (zie bijlage X, overzicht 8). **Spectators** zijn het meest online op social media van 20:00 tot 24:00 uur (39,6%) (zie kruistabel 67), **Joiners** van 20:00 tot 24:00 uur (45,1%) (zie kruistabel 68), **Collectors** van 20:00 tot 24:00 uur (40,6%) (zie kruistabel 69), **Critics** van 20:00 tot 24:00 uur (44,8%) (zie kruistabel 70) en **Conversationalists** van 20:00 tot 24:00 uur (44,2%) (zie kruistabel 71).

Antwoord op deelvraag één:

- Het online klantenprofiel van Jumbo Breda Belcrumweg ziet er als volgt uit: de respondenten zijn voornamelijk vrouwelijk, hebben een leeftijd tussen de 41 en de 62 jaar en zijn voornamelijk online op hun smartphone tussen 17:00 en 20:00 uur en behoren tot de Spectators of Conversationalists. De respondenten zijn actief op Facebook, Whatsapp, Youtube en Instagram.
- Het online klantenprofiel van Jumbo Le Febre ziet er als volgt uit: de respondenten zijn voornamelijk vrouwelijk, hebben een leeftijd tussen de 27 en de 40 jaar en zijn voornamelijk online op hun smartphone tussen 20:00 en 24:00 uur en behoren tot de Spectators, Critics of Conversationalists. De respondenten zijn actief op Facebook, Whatsapp, Youtube en Instagram.

6.3 Objectives

Om deze deelvraag te beantwoorden, is het van belang te kijken naar welke focuspunten (zie paragraaf 4.4) aansluiten bij het bedrijf en welke de doelgroep(en) het meest van belang vindt. Het belangrijkste organisatiedoel van Tomorrow is het uitbreiden van de klantenkring. Tomorrow vindt het belangrijk om te praten met en te luisteren naar klanten en ze te ondersteunen en aan te sporen tot actie. Tomorrow richt zich dus op meerdere focuspunten. Het punt waar Tomorrow zich met Facebook op wil richten, is het activeren tot actie (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 18 februari 2017).

6.3.1 Jumbo Breda Belcrumweg

De respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg hebben een voorkeur voor het focuspunt activeren tot actie (energizing) (37,9%) (zie frequentietabel 66). Gevolgd door het focuspunt praten (talking) met 19,5 procent. Minder belangrijk vonden de respondenten samenwerken (embracing) (14,9%), ondersteunen (supporting) (10,3%) en luisteren (listening) (4,6%) (zie frequentietabel 66).

In alle leeftijdscategorieën komt de voorkeur voor het focuspunt activeren tot actie ook naar voren. Zo vindt 52,0 procent van de respondenten in de leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar dit het belangrijkste en 35,7 procent in de leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar (zie kruistabel 39). 25 procent vindt praten het belangrijkste in de leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar.

6.3.2 Jumbo Le Febre

De respondenten van Jumbo Le Febre hebben ook een voorkeur voor het focuspunt activeren tot actie (energizing) (45,2%) (zie frequentietabel 150). Gevolgd door het focuspunt samenwerken (embracing) met 18,3 procent. Minder belangrijk vonden de respondenten praten (talking) (9,5%), ondersteunen (supporting) (6,3%) en luisteren (listening) (5,6%) (zie frequentietabel 150).

In alle leeftijdscategorieën komt de voorkeur voor activeren tot actie ook naar voren. Zo vindt 51,1 procent van de respondenten in de leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar dit het belangrijkste en 51,2 procent in de leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar (zie kruistabel 107).

Antwoord op deelvraag twee:

Door de volgers te activeren tot actie kan Tomorrow voor online betrokkenheid op Facebook zorgen. Tomorrow moet er dus voor zorgen dat de strategie richting krijgt aan de hand van dit focuspunt. Zowel de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg als de respondenten van Jumbo Le Febre zijn het hier mee eens.

6.4 Strategy

Om deze deelvraag te beantwoorden, is het van belang te kijken naar de Touchpoints and Processes (wil een klant meedenken over het socialmediabeleid) en de Metrics (wil een klant meewerken aan het socialmediabeleid, co-creatie).

Zoals aangegeven bij deelvraag twee wil Tomorrow de klanten aanzetten tot actie en staat een duurzame relatie met de klant centraal. Het belangrijkste organisatiedoel is dan ook het uitbreiden van de klantenkring. In dit onderzoek gaat het dan ook om het versterken van de relatie met de doelgroep(en) middels Facebook. Tomorrow wil de volgers betrekken bij Jumbo en hen aanzetten tot het 'leuk vinden', reageren op en delen van berichten (J. Veldman, persoonlijke communicatie, 18 februari 2017).

6.4.1 Jumbo Breda Belcrumweg

Wanneer de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg antwoord moeten geven op de vraag of zij het interessant zouden vinden om mee te denken over het socialmediabeleid door middel van het delen van tips en/of ideeën met het bedrijf, geeft 29,9 procent aan dit interessant te vinden. 57,7 procent geeft aan dit niet interessant te vinden (zie frequentietabel 67).

36,9 procent van de **Spectators** zou het wel interessant vinden om mee te denken over het socialmediabeleid (zie bijlage IX, overzicht 8). 33,3 procent van de **Joiners** vindt het interessant om hierover mee te denken (zie bijlage IX, overzicht 9). Van de **Collectors** vindt 40,0 procent het interessant (zie bijlage IX, overzicht 10), van de **Critics** 35,5 procent (zie bijlage IX, overzicht 11) en van de **Conversationalists** vindt 35,8 procent het interessant (zie bijlage IX, overzicht 12). Er is geen sprake van een significant verschil tussen deze twee variabelen. Bovendien zijn er cellen die een lagere verwachte waarde hebben dan 20 procent, waardoor niet alle toetsen bruikbaar zijn (zie bijlage IX, overzicht 8 t/m 12).

Ook vindt 67,8 procent van de respondenten het niet interessant om mee te werken aan de Facebookpagina. Slechts 19,5 procent vindt dit wel interessant (zie frequentietabel 68).

24,6 procent van de **Spectators** zou het wel interessant vinden om mee te werken aan de Facebookpagina van Jumbo Breda Belcrumweg (zie bijlage IX, overzicht 13). Slechts 20,0 procent van de **Joiners** deelt deze mening (zie bijlage IX, overzicht 14). Van de **Collectors** vindt 23,6 procent het interessant (zie bijlage IX, overzicht 15), van de **Critics** 22,6 procent (zie bijlage IX, overzicht 16) en van de **Conversationalists** vindt 23,9 procent het interessant (zie bijlage IX, overzicht 17). Ook hier geldt: er is geen sprake van een significant verschil en er zijn cellen die een lagere verwachte waarde hebben dan 20 procent, waardoor niet alle toetsen bruikbaar zijn (zie bijlage IX, overzicht 13 t/m 17).

6.4.2 Jumbo Le Febre

Ook de respondenten van Jumbo Le Febre vindt het niet interessant om mee te denken over het socialmediabeleid (60,3%). Slechts 24,6 procent vindt dit wel interessant (zie frequentietabel 151). Tevens vinden ze het ook niet interessant om mee te werken aan de Facebookpagina (63,5%). Slechts 21,4 procent vindt dit wel interessant (zie frequentietabel 152).

27,2 procent van de **Spectators** zou het wel interessant vinden om mee te denken over het socialmediabeleid (zie bijlage IX, overzicht 22). 31,9 procent van de **Joiners** vindt het interessant om hierover mee te denken (zie bijlage IX, overzicht 23). Van de **Collectors** vindt 30,2 procent het interessant (zie bijlage IX, overzicht 24), van de **Critics** 32,0 procent (zie bijlage IX, overzicht 25) en van de **Conversationalists** vindt 30,3 procent het interessant (zie bijlage IX, overzicht 26). Ook hier is geen sprake van een significant en zijn er cellen die een lagere verwachte waarde hebben dan 20 procent, waardoor ook hier niet alle toetsen bruikbaar zijn (zie bijlage IX, overzicht 22 t/m 26).

25,0 procent van de **Spectators** zou het wel interessant vinden om mee te werken aan de Facebookpagina van Jumbo Le Febre (zie bijlage IX, overzicht 27). Slechts 20,0 procent van de **Joiners** deelt deze mening (zie bijlage IX, overzicht 28). Van de **Collectors** vindt 30,2 procent het interessant (zie bijlage IX, overzicht 29), van de **Critics** 27,8 procent (zie bijlage IX, overzicht 30) en van de **Conversationalists** vindt 26,3 procent het interessant (zie bijlage IX, overzicht 31). Ook hier is geen sprake van een significant en zijn er cellen die een lagere verwachte waarde hebben dan 20 procent, waardoor ook hier niet alle toetsen bruikbaar zijn (zie bijlage IX, overzicht 27 t/m 31).

Antwoord op deelvraag drie:

De respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre zien geen meerwaarde in het meedenken en/of meewerken over het socialmediabeleid en de Facebookpagina. Zij zien het niet zitten om eventueel eigen tips of ideeën met Jumbo te delen. Van alle profielen vinden de Collectors van Jumbo Breda Belcrumweg dit nog het meest interessant. Van alle profielen vinden de Critics van Jumbo Le Febre dit nog het meest interessant.

6.5 Technologies

Om deze deelvraag te beantwoorden, is het van belang te kijken naar de wensen en behoeften van de doelgroep(en) met betrekking tot de inrichting van het socialmediaplatform Facebook.

6.5.1 Jumbo Breda Belcrumweg

De respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg zien het liefst lokale aanbiedingen terug op de Facebookpagina (96,3%). Gevolgd door winacties met 95,1 procent en spaaracties met 86,4 procent. 77,8 procent ziet ook graag recepten terug op de Facebookpagina van Jumbo Breda Belcrumweg. Verder kiest 74,1 procent voor tips van medewerkers, 67,9 procent voor inhakers (op speciale dagen als Valentijnsdag) en landelijke aanbiedingen. Wat de doelgroep minder graag terugziet zijn posts met informatie over Jumbo als organisatie (37,0%) (zie frequentietabel 84).

De respondenten in de leeftijdscategorie 18 tot en met 26 jaar zien het liefst lokale aanbiedingen (93,8%) en spaaracties (93,8%) terug op de Facebookpagina van Jumbo Breda Belcrumweg. De respondenten in de leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar zien het liefst lokale aanbiedingen (96,0%) en winacties (88,0%) terug. Dit geldt ook in de leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar. Zij kiezen met 100 procent voor lokale aanbiedingen en met 96,4 procent voor winacties (zie kruistabel 57).

Op de vraag of de respondenten eerder geneigd zijn een bericht leuk te vinden wanneer er een medewerker op staat, antwoordden 67,8 procent met 'ja' en slechts 25,3 procent met 'nee' (zie frequentietabel 63). De respondenten gaven bij de twee vragen die hierop volgden met 64,4 procent en 77,0 procent dan ook de voorkeur aan foto B (foto met een medewerker) (zie frequentietabel 64 en 65).

Op de vraag of de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg mee zouden doen aan een 'Like en winactie', zegt 82,8 procent 'ja' (zie frequentietabel 51). Aan een 'Like, deel en winactie' zou 71,3 procent meedoen (zie frequentietabel 52).

Frequentie

De respondenten zien het liefst één keer per dag een bericht van Jumbo Breda Belcrumweg in hun tijdlijn voorbij komen (39,1%). Gevolgd door één keer per week (34,5%). 14,9 procent wenst twee keer per dag een bericht te zien. 4,6 procent kiest voor de antwoordoptie 'anders, namelijk...'. Hieruit blijkt dat één respondent het liefst twee keer per week een bericht voorbij ziet komen en één respondent om de dag. Een andere respondent vindt het wel prima zoals het nu is en één respondent zegt "wanneer het jullie uitkomt" (zie frequentietabel 53a en 53b). Respondenten in de leeftijdscategorie 18 tot en met 26 jaar (43,8%) en 41 tot en met 62 jaar (57,1%) wensen één keer per dag een bericht te zien, gevolgd door één keer per week (31,3% en 35,7%). Respondenten uit de leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar (40,0%) kiezen voor één keer per week, gevolgd door één keer per dag (36,0%) (zie kruistabel 44). Er is geen sprake van een significant verschil (zie bijlage X, overzicht 5).

Spectators geven ook de voorkeur aan één keer per dag met 41,4 procent, gevolgd door één keer per week met 37,1 procent (zie kruistabel 45). Ditzelfde geldt voor de **Joiners** (één keer per dag: 41,5 procent en één keer per week 35,4 procent) (zie kruistabel 46), **Collectors** (één keer per dag: 45,0 procent en één keer per week 33,3 procent) (zie kruistabel 47) en **Critics** (één keer per dag: 40,9 procent en één keer per week 36,4 procent) (zie kruistabel 48). **Conversationalists** kiezen voor één keer per dag met 40,8 procent. Gevolgd door één keer per week met 38 procent (zie kruistabel 49).

44,8 procent van de respondenten vindt het belangrijk dat Jumbo Breda Belcrumweg dagelijks nieuwe berichten plaatst op Facebook. 27,8 procent vindt dit noch belangrijk, noch onbelangrijk. 16,1 procent vindt het zeer belangrijk en slechts 5,7 procent vindt het onbelangrijk. Geen één respondent vindt het zeer onbelangrijk (zie frequentietabel 47). Het antwoord 'belangrijk' is ook het meest gekozen antwoord onder de profielen: **Spectators** (49,3%) (zie kruistabel 50), **Joiners** (48,5%) (zie kruistabel 51), **Collectors** (50,8%) (zie kruistabel 52), **Critics** (49,3%) (zie kruistabel 53) en **Conversationalists** (50,0%) (zie kruistabel 54).

Lay-out

Op de vraag wat trekt online het meest uw aandacht, antwoordde 58,6 procent van de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg een combinatie van een geschreven tekst en een afbeelding. 23,0 procent koos voor alleen een afbeelding en 10,3 procent voor een combinatie van een geschreven tekst en een video. Slechts 5,7 procent koos voor alleen een geschreven tekst en slechts 2,3 procent voor alleen een video (zie frequentietabel 34).

De leeftijdscategorie 18 tot en met 26 jaar geeft met 62,5 procent de voorkeur aan een combinatie van een geschreven tekst met een afbeelding. Gevolgd door 18,8 procent voor een combinatie van een geschreven tekst en een video en met 12,5 procent voor alleen een afbeelding. De leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar geeft met 52,0 procent de voorkeur aan een combinatie van een geschreven tekst met afbeelding. Gevolgd door 40,0 procent voor alleen een afbeelding. De leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar geeft ook de voorkeur aan een combinatie van een geschreven tekst met afbeelding (64,3%). In deze categorie kiest 17,9 procent voor alleen een afbeelding en 14,3 procent voor alleen een combinatie van een geschreven tekst en een video (zie kruistabel 58).

Interactie

89,7 procent van de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg vindt wel eens berichten leuk van de Facebookpagina. Slechts 4,6 procent geeft aan dit niet te doen, omdat de respondent nog te kort volger is (1), de respondent vindt dat de berichten veel leuker/interessanter kunnen (1), de respondent niet zo snel openbare berichten leuk vindt (1) (zie frequentietabel 48a en 48b).

77,0 procent van de respondenten geeft aan wel eens een reactie te hebben geplaatst op de Facebookpagina. 17,2 procent doet dit niet, omdat de respondent nog te kort volger is (1), de respondent daar geen behoefte aan heeft (5), de respondent het vervelend vindt dat dit in de tijdlijn

van haar/zijn vrienden voorbij komt (1), de respondent eigenlijk nooit op berichten reageert (1) (zie frequentietabel 49a en 49b).

71,3 procent geeft aan wel eens een bericht te hebben gedeeld van de Facebookpagina. 23,0 procent geeft aan dit niet te doen, omdat de respondent hier geen behoefte aan heeft (3), de respondent liever geen berichten deelt op zijn/haar eigen pagina (2), de respondent niet weet hoe dit moet (1), de respondent nog te kort volger is (1), de respondent dit niet meer weet (2) (zie frequentietabel 50a en 50b).

80,5 procent van de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg heeft liever dat het bedrijf de aanspreekvorm je/jij gebruikt (zie frequentietabel 62).

6.5.2 Jumbo Le Febre

De respondenten van Jumbo Le Febre zien ook het liefst lokale aanbiedingen terug op de Facebookpagina (92,0%). Gevolgd door spaaracties met 87,6 procent en winacties met 85,8 procent. 78,8 procent ziet ook graag recepten terug op de Facebookpagina van Jumbo Le Febre. Verder kiest 76,1 procent voor inhakers en 73,5 procent voor tips van eigen medewerkers. Wat de doelgroep minder graag terugziet zijn posts met landelijke aanbiedingen (51,3%) en posts met informatie over Jumbo als organisatie (46,9%) (zie frequentietabel 168).

De respondenten in de leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar zien het liefst winacties (95,5%) en lokale aanbiedingen (88,6%) terug. De respondenten in de leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar kiezen voor lokale aanbiedingen (97,6%) en spaaracties (92,7%) (zie kruistabel 127).

Op de vraag of de respondenten eerder geneigd zijn een bericht leuk te vinden wanneer er een medewerker op staat, antwoordden 50,0 procent met 'ja' en 43,7 procent met 'nee' (zie frequentietabel 147). De respondenten gaven bij de twee vragen die hierop volgden met 51,6 procent en 53,2 procent de voorkeur aan foto B (foto met een medewerker) (zie frequentietabel 148 en 149).

Op de vraag of de respondenten van Jumbo Le Febre mee zouden doen aan een 'Like en winactie', zegt 77,0 procent 'ja' (zie frequentietabel 135). Aan een 'Like, deel en winactie' zou 69,0 procent meedoen (zie frequentietabel 136).

Frequentie

De respondenten van Jumbo Le Febre zien ook het liefst één keer per dag een bericht van Jumbo Le Febre in hun tijdlijn voorbij komen (38,1%). Gevolgd door één keer per week (34,1%). 4,8 procent wenst twee keer per dag een bericht te zien en 4,0 procent wenst helemaal geen berichten te zien. 12,7 procent kiest voor de antwoordoptie 'anders, namelijk...'. Hieruit blijkt dat twee respondenten het liefst twee keer per week een bericht voorbij zien komen, één respondent om de dag, één respondent drie keer per week en één respondent vier keer per week. Zes respondenten laten weten het niet uit te

maken, als er maar iets te melden is. Eén respondent vindt het prima zoals het nu is (zie frequentietabel 137a en 137b).

Respondenten in de leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar wensen één keer per dag een bericht te zien (53,3%), gevolgd door één keer per week (26,7%). De respondenten uit de leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar kiezen voor één keer per week met 43,9 procent, gevolgd door één keer per dag met 31,7 procent (zie kruistabel 113). Het verschil tussen leeftijd en de frequentiemogelijkheid 'twee keer per dag' ($\chi^2=4,045$, $p=0,044$) blijkt significant verschillend ten aanzien van de segmentatievariabele (zie bijlage X, overzicht 11). Hoe jonger de respondent, liever de respondent twee keer per dag een bericht terug wil zien.

Spectators geven ook de voorkeur aan één keer per dag met 40,4 procent, gevolgd door één keer per week met 36,4 procent (zie kruistabel 114). Ditzelfde geldt voor de **Joiners** (één keer per dag: 44,6 procent en één keer per week 34,7 procent) (zie kruistabel 115), **Collectors** (één keer per dag: 48,5 procent en één keer per week 32,4 procent) (zie kruistabel 116) en **Critics** (één keer per dag: 44,2 procent en één keer per week 35,6 procent) (zie kruistabel 117). **Conversationalists** kiezen voor één keer per dag met 43,0 procent. Gevolgd door één keer per week met 36,4 procent (zie kruistabel 118).

38,1 procent van de respondenten vindt het belangrijk dat Jumbo Le Febre dagelijks nieuwe berichten plaatst op Facebook. Gevolgd door 34,9 procent voor noch belangrijk, noch onbelangrijk. 12,7 procent vindt het zeer belangrijk, 6,3 procent vindt het onbelangrijk en slechts 2,4 procent vindt het zeer onbelangrijk (zie frequentietabel 131). Het antwoord 'belangrijk' is ook het meest gekozen antwoord onder de profielen: **Spectators** (40,0%) (zie kruistabel 119), **Joiners** (46,1%) (zie kruistabel 120), **Collectors** (46,4%) (zie kruistabel 121), **Critics** (45,7%) (zie kruistabel 122) en **Conversationalists** (42,6%) (zie kruistabel 123).

Lay-out

Ook een combinatie van een geschreven tekst en een afbeelding trekt online de meeste aandacht van de respondenten van Jumbo Le Febre (69,8%) 19 procent koos voor alleen een afbeelding. Slechts 4,8 procent koos voor alleen een geschreven tekst, 4,0 procent voor alleen een video en 2,4 procent voor een combinatie van een geschreven tekst en een video (zie frequentietabel 118).

De leeftijdscategorie 27 tot en met 40 jaar geeft met 71,1 procent de voorkeur aan een combinatie van een geschreven tekst met afbeelding. Gevolgd door 28,9 procent voor alleen een afbeelding. De leeftijdscategorie 41 tot en met 62 jaar geeft ook de voorkeur aan een combinatie van een geschreven tekst en een afbeelding (80,5%). In deze categorie kiest slechts 4,9 procent voor alleen een afbeelding. 9,8 procent kiest voor alleen een geschreven tekst (zie kruistabel 128).

Interactie

86,5 procent van de respondenten van Jumbo Le Febre vindt wel eens berichten leuk van de Facebookpagina. Slechts 7,9 procent geeft aan dit niet te doen, omdat de respondent nog te kort volger is (2), de respondent vergeet te kijken (2), de respondent het niet is opgevallen (1), de respondent niet van zakelijk Facebookgebruik houdt (1) of de respondent uitsluitend geïnteresseerd is in winkelacties (1) (zie frequentietabel 132a en 132b).

79,4 procent van de respondenten geeft aan wel eens een reactie te hebben geplaatst op de Facebookpagina. 15,1 procent doet dit niet, omdat de respondent nog te kort volger is (2), de respondent vergeet te kijken (2), de respondent het niet is opgevallen (1), de respondent weinig reacties plaatst (1), de respondent uitsluitend geïnteresseerd is in winkelacties (1) of de respondent reageert alleen als hij/zij bekenden ziet (1) (zie frequentietabel 133a en 133b).

76,2 procent geeft aan wel eens een bericht te hebben gedeeld van de Facebookpagina. 18,3 procent geeft aan dit niet te doen, omdat de respondent nog te kort volger is (2), de respondent niet zo vaak kijkt (3), de respondent vindt dat daar geen geschikte berichten voor worden geplaatst (1) of omdat het geen winactie was (1) (zie frequentietabel 134a en 134b).

84,9 procent van de respondenten van Jumbo Le Febre heeft liever dat het bedrijf de aanspreekvorm je/jij gebruikt (zie frequentietabel 146).

Antwoord op deelvraag vier:

De respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre geven aan het liefst lokale aanbiedingen, winacties en spaaracties terug te zien op de Facebookpagina en zijn eerder geneigd een bericht 'leuk te vinden' waar een eigen medewerker op staat. De respondenten zien het liefst één keer per dag een bericht in hun tijdlijn voorbij komen. Een combinatie van een afbeelding met een geschreven tekst trekt online het meest de aandacht van de respondenten. Bovendien geven ze de voorkeur aan de aanspreekvorm je/jij.

6.6 Beantwoording hypothesen

In deze paragraaf staat weergegeven of het onderzoek de hypothesen geformuleerd in paragraaf 4.6 accepteert of verwierpt.

1. Als het bedrijf luistert naar de klant, zal het bedrijf meer inzicht krijgen in het sociale gedrag van de klant.

De eerste fase richting een social business is volgens (Li & Solis, 2013a) het luisteren naar de doelgroep. Dit geeft inzicht in de wensen en behoeften van deze doelgroep(en) en in hoe zij zich online gedraagt. Door middel van de enquête zijn de wensen en behoeften van de doelgroep(en) in kaart gebracht en heeft het het sociale gedrag van de klant geanalyseerd. Hier kan Tomorrow van leren en zijn socialmediastrategie op aanpassen. Het onderzoek accepteert de hypothese.

2. Als het bedrijf content op Facebook plaatst dat aansluit bij de wensen en behoeften van de doelgroep(en), dan zal het aantal 'vind-ik-leuks', 'volgers' en 'reacties' toenemen.

H0: Er is geen samenhang tussen het publiceren van content dat aansluit bij de wensen en behoeften van de doelgroep(en) en het toenemen van het aantal 'vind-ik-leuks', 'volgers' en 'reacties'.

H1: Er is samenhang tussen het publiceren van content dat aansluit bij de wensen en behoeften van de doelgroep(en) en het toenemen van het aantal 'vind-ik-leuks', 'volgers' en 'reacties'.

Uit het onderzoek blijkt dat 55,6 procent van de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg zich meer betrokken voelt wanneer het bedrijf content plaatst dat aansluit op hun wensen en behoeften (zie frequentietabel 69). 56,3 procent van de respondenten van Jumbo Le Febre deelt deze mening (zie frequentietabel 153). De theorie stelt dat wanneer volgers meer betrokken zijn bij het bedrijf, ook meer zullen 'leuk vinden' en meer zullen 'reageren' (Li & Solis, 2013a). Het onderzoek accepteert dan ook deze hypothese.

3. Als een bedrijf wil communiceren met zijn doelgroep(en) op Facebook, dan moet het bedrijf interessante, creatieve en deelbare content plaatsen op reguliere basis.

H0: Er is geen samenhang tussen het plaatsen van interessante, creatieve en deelbare content op reguliere basis en het communiceren van het bedrijf met zijn doelgroep(en).

H1: Er is samenhang tussen het plaatsen van interessante, creatieve en deelbare content op reguliere basis en het communiceren van het bedrijf met zijn doelgroep(en).

De centrale theorie stelt dat betrokkenheid groeit door content te plaatsen met o.a. infographics, afbeeldingen en video's (Li & Solis, 2013a). Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat zowel de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg (58,6%) als Jumbo Le Febre (69,8%) de voorkeur geven aan een geschreven tekst met een afbeelding (zie frequentietabel 34 en 118). Daarnaast geven de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg (55,6%) en Jumbo Le Febre (56,3%) aan zich meer betrokken te voelen bij het bedrijf, wanneer het content plaatst dat aansluit bij hun wensen en behoeften (zie frequentietabel 69 en 153). Het onderzoek accepteert dan ook deze hypothese.

7. Conclusies

De conclusies geven antwoord op de probleemstelling, ofwel de centrale vraag van het onderzoek. De conclusies zijn direct herleidbaar uit het onderzoek.

De probleemstelling, waar dit hoofdstuk antwoord op geeft, luidt als volgt:

“Hoe kan Tomorrow online betrokkenheid creëren op de Facebookpagina's van Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre?”

Om online betrokkenheid te creëren onder de bestaande volgers van Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre, moet Tomorrow rekening houden met de wensen en behoeften van deze verschillende doelgroepen, zich focussen op het activeren tot actie en zich realiseren dat zij met name te maken hebben met vrouwelijke volgers.

De volgers van Jumbo Breda Belcrumweg bevinden zich met name in het profiel *Spectators* of *Conversationalists* en de volgers van Jumbo Le Febre bevinden zich vooral in het profiel *Conversationalists*, *Critics* of *Spectators*.

Voor beide vestigingen geldt dat Tomorrow één keer per dag een bericht moet plaatsen met een afbeelding en geschreven tekst. Lokale aanbiedingen en winacties moeten het onderwerp van deze berichten zijn. Bovendien is de meerderheid van de respondenten geneigd eerder een bericht 'leuk te vinden' waar een eigen medewerker op staat. Wat de respondenten het minst graag terug willen zien zijn algemene berichten over Jumbo als organisatie. Voor Jumbo Le Febre geldt daarnaast dat zij ook niet graag landelijke aanbiedingen terug zien. De respondenten van beide vestigingen zouden overigens eerder meedoen aan een 'like en winactie' dan aan een 'like, deel en winactie'.

Beide doelgroepen staan niet open voor een vorm van co-creatie (meewerken aan het socialmediabeleid) of het meedenken over het socialmediabeleid. Daartegenover geven ze wel aan zich meer betrokken te voelen wanneer er berichten worden geplaatst die aansluiten bij hun wensen en behoeften. Verder hebben de respondenten het liefst dat Tomorrow ze aanspreekt met je/jij in plaats van met u.

Het verschilt op welk tijdstip Tomorrow de berichten het beste kan plaatsen. Zo zijn de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg het meest online tussen 17:00 en 20:00 uur en de respondenten van Jumbo Le Febre tussen 20:00 en 24:00 uur. Ook hier moet Tomorrow rekening mee houden om online betrokkenheid te creëren. Ditzelfde geldt voor het verschil in leeftijd. De grootste leeftijdscategorie onder de volgers van Jumbo Breda Belcrumweg is 41 tot en met 62 jaar, terwijl de respondenten van Jumbo Le Febre met name volgers zijn met een leeftijd tussen de 27 en de 40 jaar.

Wel zijn beide vestigingen met name online te vinden door middel van hun smartphone en hebben ze allemaal een Facebookaccount waar de meerderheid meerdere malen per dag gebruik van maakt. Daarnaast is Whatsapp een populair socialmediakanaal onder de respondenten van beide vestigingen. Voor Jumbo Breda Belcrumweg gebruikt iets minder dan de helft van de respondenten ook nog Youtube. Voor Jumbo Le Febre is dit iets meer dan de helft. Instagram is onder beide doelgroepen minder populair.

De meerderheid van de respondenten heeft al wel eens een bericht 'leuk gevonden', op een bericht gereageerd of een bericht gedeeld van de Facebookpagina van Jumbo Breda Belcrumweg. Wanneer de respondenten zeggen dit niet te doen, is de voornaamste reden dat zij hier geen behoefte aan hebben. Van deze drie activiteiten, geven de respondenten aan het meest leuk te vinden, daarna volgt reageren en als laatste volgt delen.

Op basis van deze resultaten kan het onderzoek concluderen dat er nog veel kansen liggen voor Tomorrow om online betrokkenheid te bewerkstelligen op beide pagina's.

8. Advies

In dit hoofdstuk staan de aanbevelingen van het onderzoek gepresenteerd. De aanbevelingen liggen in het verlengde van de resultaten en conclusies, geven antwoord op de doelstelling, hebben raakvlak met het conceptuele model en sluiten aan bij de interne en externe omgeving van Tomorrow.

De doelstelling luidt als volgt:

“Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep(en) ten aanzien van het socialmediaplatform Facebook, teneinde een communicatieadvies op te leveren aan Tomorrow.”

Aangezien Tomorrow nog nooit direct contact heeft gehad met zijn doelgroep(en) heeft het bedrijf de eerste fase van het conceptuele model nog niet volbracht. Deze fase draait om het luisteren naar de klanten en het achterhalen van hun online communicatiegedrag. Dit onderzoek geeft hier inzicht in. Om deze fase te volbrengen, adviseert het onderzoek om ruimte, tijd en geld beschikbaar te stellen voor social media en de aanbevelingen op te volgen.

De eerste aanbevelingen komen dan ook voort uit het online communicatiegedrag van de bestaande volgers van beide Facebookpagina's. Aangezien de respondenten van Jumbo Breda Belcrumweg voornamelijk op social media te vinden zijn tussen 17:00 en 20:00 uur, luidt het advies om Tomorrow in dit tijdvak een bericht te laten plaatsen om zo veel mogelijk interactie te creëren. Voor Jumbo Le Febre is het het effectiefst om de berichten tussen 20:00 en 24:00 uur te plaatsen. Daarnaast gebruiken de respondenten van beide pagina's voornamelijk een smartphone voor social media. Het is dan ook een aanrader voor Tomorrow om ervoor te zorgen dat de berichten die het bedrijf plaatst goed leesbaar zijn op dit apparaat.

Tomorrow is online aanwezig middels de Facebookpagina's van Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre, fase twee van het conceptuele heeft het bedrijf dus al deels voltooid. Naast deze aanwezigheid is het in deze fase ook van belang dat Tomorrow zijn organisatiedoelen koppelt aan de online aanwezigheid en dat Tomorrow inspeelt op trends.

Deze organisatiedoelen hebben geresulteerd in het focuspunt 'activeren tot actie'. Dit focuspunt is van belang, omdat het richting geeft aan de strategie. De respondenten van beide Facebookpagina's geven aan 'activeren tot actie' het belangrijkste te vinden wat het bedrijf online voor hen kan doen. Het advies luidt dan ook om een online community te creëren waarin een samenwerking plaatsvindt tussen de grootste fans of influencers van de pagina en Tomorrow. Dit activeert de volgers tot mond-tot-mondreclame. Dit is goed voor beide Facebookpagina's, omdat het geloofwaardig is en zichzelf snel verspreid. Wel beveelt het onderzoek aan om als bedrijf ook zelf actief te participeren in deze community, anders werkt het averechts (Li & Bernoff, 2008). De volgers activeren tot het delen van berichten is ook een belangrijk punt om als Tomorrow zijnde zich op te focussen, hoe het bedrijf dit kan bewerkstelligen staat weergegeven in het implementatieplan (zie hoofdstuk 9).

Om de fase Engagement van het conceptuele model te behalen en te voltooien is het van belang dat Tomorrow social media opneemt in de strategie en als bedrijf laat zien dat het bezig is met het creëren van betrokkenheid. Bovendien moet Tomorrow ervoor zorgen dat alle medewerkers intern op één lijn zitten. De medewerkers moeten ingelicht en voorbereid zijn. Tot noch toe werkt Tomorrow met name met stagiaires op de socialmedia-afdeling. Het advies luidt om medewerkers die verantwoordelijk zijn voor social media voor een langere tijd in te zetten om daadwerkelijk resultaat te behalen, dit lukt niet met stagiaires die er vooral zijn om te leren. Betrokkenheid creëren is namelijk een langzaam proces en neemt veel tijd in beslag.

De volgende aanbevelingen hebben betrekking op de inrichting van het socialmediakanaal Facebook. Zo adviseert het onderzoek om de focus van de berichtgeving met name te leggen op lokale aanbiedingen. Ook winacties en spaaracties zijn belangrijk om regelmatig terug te laten komen op de pagina. Wat betreft de winacties: uit het onderzoek blijkt dat de respondenten van beide pagina's 'like en winacties' meer waarderen dan 'like, deel en winacties', toch luidt het advies om volgers wel berichten te laten delen. De reden hiervoor is dat, het de volgers aanzet tot actie en het de mond-tot-mondreclame bevordert.

Daarnaast luidt het advies om altijd een combinatie van een geschreven tekst met afbeelding (foto) te plaatsen op beide pagina's. Dit trekt de meeste aandacht van de volgers. Om nog meer interactie uit te lokken, is het van belang dat er een eigen medewerker van de vestigingen op deze afbeelding (foto) staat. De volgers van beide pagina's geven aan dan eerder een bericht leuk te vinden.

Bovendien geven de volgers aan het belangrijk te vinden dat Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre dagelijks nieuwe berichten plaatst. Het advies luidt dan ook om dagelijks berichten te plaatsen, het liefst één keer per dag. Wat betreft de aanspreekvorm van de berichtgeving adviseert het onderzoek om dit voor Jumbo Breda Belcrumweg te veranderen naar je/jij in plaats van u. Op de Facebookpagina van Jumbo Le Febre is hier al sprake van.

9. Implementatieplan

Dit hoofdstuk beschrijft en onderbouwt de implementatie van het advies. Het implementatieplan bevat handvatten om de aanbevelingen uit te werken en te implementeren in het bedrijf. De planning en het kostenoverzicht van de implementatie is te vinden in bijlage XIV.

9.1 Interne maatregelen

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers openstaan voor verandering en betrokken raken bij het proces, is het belangrijk dat de socialmediamanager de medewerkers op de hoogte stelt van wat er komen gaat. Het is dan ook verstandig om op de korte termijn een socialmediabijeenkomst te organiseren (de kosten hiervan staan weergegeven in bijlage XIV).

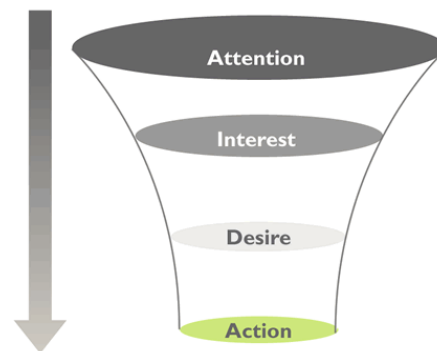
Daarnaast moet Tomorrow de huidige handleiding per supermarktvestiging aanpassen om de aanbevelingen op de juiste manier te kunnen implementeren. In de handleiding van nu staan per vestiging de contactgegevens van de franchisers weergegeven, welke aanspreekvorm en aanhef Tomorrow moet hanteren voor de berichten, wie de winnaars zijn geweest van allerlei acties en de openingstijden van de winkel. Voor Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre is het belangrijk dat de uitkomsten van dit onderzoek in de handleiding komen te staan, denk aan de doelgroep en het communicatiegedrag van deze doelgroep, het aantal posts per dag en welke onderwerpen belangrijk zijn om terug te laten komen (zie bijlage XIV voor een uitwerking van de vernieuwde handleiding).

Naast deze handleiding is het van belang dat Tomorrow elke maandagochtend een half uur werkoverleg inplant om zo de medewerkers op één lijn te behouden en zodat iedereen weet welke doelen Tomorrow de desbetreffende week en/of maand wil behalen. Het is belangrijk dat de socialmediamanager deze overleggen leidt en dat verder alle socialmediamedewerkers aanwezig zijn.

Zoals beschreven in het advies is het ook van belang om het communicatiegedrag van de doelgroep(en) te monitoren. Dit kan Tomorrow doen door in een simpel overzicht het aantal 'vind-ik-leuks', reacties en gedeelde berichten bij te houden van elke Facebookpagina (zie bijlage XIV voor de uitwerking hiervan). Hieruit kan Tomorrow opmaken welke berichten succesvol zijn geweest en wellicht hierop baseren om bepaalde berichten vaker te plaatsen.

9.2 Socialmediastrategie

In het advies staat beschreven dat de opdrachtnemer Tomorrow adviseert om het focuspunt 'activeren tot actie' te hanteren voor deze strategie. Middels het AIDA-model (zie figuur 9) kan Tomorrow dit advies implementeren. Dit model beschrijft welke vier fasen een bedrijf moet doorlopen om zijn doelgroep aan te zetten tot actie (Strong, 1925).



Figuur 9: AIDA-model (Aangepast overgenomen van Strong, 1925)

De eerste fase **Attention** draait om het nieuwsgierig maken van de doelgroep aan de hand van effectieve communicatie (Strong, 1925). Volgens Hassan, Nadzim & Shiratuddin (2015) kan een bedrijf dit op social media bewerkstelligen door online advertenties, door tags en door vragen te stellen in de berichtgeving. Bovendien kan Tomorrow volgens de respondenten ook de aandacht trekken door berichten te plaatsen met een geschreven tekst en afbeelding.

De tweede fase **Interest** valt en staat bij het wekken van interesse onder de doelgroep aan de hand van doelgroepgerichte content (Strong, 1925). Volgens Hassan, Nadzim & Shiratuddin (2015) kan dit op social media door duidelijke, korte en actuele informatie te verstrekken in de berichtgeving en door niet steeds dezelfde afbeeldingen te gebruiken.

De derde fase **Desire** valt en staat bij het kweken van verlangen bij de doelgroep. Een bedrijf moet bij de doelgroep het gevoel creëren dat ze niet zonder kunnen (Strong, 1925). Volgens Hassan, Nadzim & Shiratuddin (2015) kan door speciale kortingen te geven aan volgers, door winacties in te zetten (zie bijlage XIV voor een voorbeeld) en door snelle online klantenservice aan te bieden.

De laatste fase **Action** is het uiteindelijke doel: de doelgroep activeren tot actie (Strong, 1925). Hiervoor moet Tomorrow de vorige fases voltooien en volgens Hassan, Nadzim & Shiratuddin (2015) in het bericht zinnen plaatsen als: *'Like en win!'* of *'Wilt u onze collega feliciteren? Like dit bericht!'*.

Naast de strategie richting geven door het focuspunt 'activeren tot actie' is het van belang dat de medewerkers van de socialmedia-afdeling op de korte termijn aandacht besteden aan de inrichting van de Facebookpagina van Jumbo Breda Belcrumweg en Jumbo Le Febre. Zo moeten de berichten goed leesbaar zijn op smartphones. Om dit te waarborgen, is het belangrijk dat de grafisch vormgevers dit controleren bij het vormgeven van een Facebookbericht.

Verder is het belangrijk dat de medewerkers in hun bestaande weekplanningen neerzetten op welke tijd zij de berichten het beste kunnen plaatsen om de gewenste dialoog te bewerkstelligen. Ook moeten zij de aanspreekvorm (jij/je) van de desbetreffende supermarkt juist overnemen. Verder is het belangrijk dat de medewerkers rekening houden met de onderwerpen die de respondenten willen terug zien. Daarnaast is het van belang dat de medewerkers bij elk tekstbericht een afbeelding plaatsen, het liefst met een medewerker erop. Dit versterkt de online betrokkenheid. Dit kunnen de medewerkers doen in samenwerking met de franchisers en de grafisch vormgevers. De franchisers leveren de foto's aan en de grafisch vormgevers maken de afbeelding op in de huisstijl van Jumbo.

Verder is het belangrijk dat Tomorrow de trends op het gebied van social media nauw in de gaten houdt. Dit kan Tomorrow toewijzen aan een stagiair(e), omdat hij of zij hier veel van kan leren en dit zelfstandig kan uitoefenen. Zo kan de stagiair(e) op internet surfen naar interessante nieuwsberichten en ontwikkelingen en hier een wekelijks overzicht van maken. Dit overzicht kan de socialmediamanager bekijken om te bepalen of Tomorrow hier wellicht iets mee kan. Zo blijft Tomorrow inspelen op de actualiteit.

10. Discussie

In dit hoofdstuk werpt de opdrachtnemer een kritische blik op het onderzoek.

De Social Technographics Ladder van Li en Bernoff (2011) heeft het online communicatiegedrag van de respondenten in kaart gebracht. Wel is het zo dat de respondenten zich in meerdere categorieën konden plaatsen, waardoor het lastig was de mate van betrokkenheid te analyseren. Bovendien is het zo dat wanneer iemand een Conversationalist, Critic, of Creator is, hij of zij automatisch ook een Joiner is. Een Joiner deelt namelijk mee aan online activiteiten. Dit geldt ook voor de Conversationalists, Critics en Creators. Dit kan een student in een volgend onderzoek voorkomen, door meer eisen te stellen aan de verschillende profielen.

Bovendien is er overgewogen om kwalitatief onderzoek uit te voeren, maar dit hield op door het feit dat één van de franchisers van de vestigingen hier op tegen was en de populaties erg groot waren. Door het gemis van kwalitatief onderzoek zijn er geen diepgaande interviews gehouden, waardoor de beweegredenen van de doelgroep tijdens dit onderzoek niet uitgebreid naar voren zijn gekomen.

Helaas hebben er te weinig respondenten deelgenomen aan het onderzoek om het betrouwbaarheidspercentage te waarborgen. Wel heeft de opdrachtnemer voldoende aandacht besteed aan dit proces. Zo heeft de opdrachtnemer meerdere malen de online enquêtes herhaald op de Facebookpagina's, actief op berichten van volgers gereageerd, een e-mail en herinneringsmail gestuurd naar volgers van Jumbo Le Febvre en klanten geënquêteerd in Jumbo Breda Belcrumweg. Ook was er een winactie verbonden aan beide enquêtes en zijn er privéberichten gestuurd via Facebook Messenger.

- Baarda, B., Goede, M. de & Dijkum, C. van (2014). *Basisboek Statistiek met SPSS: handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)-gegevens*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda B., Goede, M. de & Kalmijn (2015). *Basisboek Enquêteren: handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en afnemen van enquêtes*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bakhuys Roozeboom, F. (2013, 7 oktober). UPDATE: Alfred maakt nieuwe Jumbo-commercial [nieuwsbericht]. Opgevraagd van www.adformatie.nl
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2015, 28 oktober). Twee derde van de bedrijven gebruikt nu sociale media [artikel]. Opgevraagd van www.cbs.nl
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2016, 13 mei). Economie groeit gestaag door [artikel]. Opgevraagd van www.cbs.nl
- Da Silva, T. & Friberg, A. (2017). A Literature Review of the Field of Social Media in Retail. Opgevraagd van <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1076196/FULLTEXT01.pdf>
- Fox, G. (2013, 29 maart). The problem with the 6 stages of social business transformation [blog]. Opgevraagd van www.grtchnfx.com
- GfK Group (2017). GfK Supermarktkengetallen Jaar 2016. Opgevraagd van <https://static.financieel-management.nl/documents/15134/GfK-Supermarktkengetallen-2016.pdf>
- Hassan, S., Nadzim, S. Z. N. & Shiratuddin, N (2015, 27 januari). Procedia: Social and Behavioral Sciences Volume 172. Strategic Use of Social Media for Small Business Based on the AIDA Model. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.363
- H&R Products (z.d.). Facebook Onderhoud [informatiepagina]. Opgevraagd op 3 maart 2017 van www.hr-products.nl
- Juist (z.d.a). Diensten [informatiepagina]. Opgevraagd op 1 maart 2017 van www.juist.nl
- Juist (z.d.b). Werk [informatiepagina]. Opgevraagd op 1 maart 2017 van www.juist.nl

- Jumbo (z.d.a). Geschiedenis [informatiepagina]. Opgevraagd op 1 maart 2017 van www.jumbo.com
- Jumbo (z.d.b). Missie [informatiepagina]. Opgevraagd op 1 maart 2017 van www.jumbo.com
- Jumbo (z.d.c). Over Jumbo [informatiepagina]. Opgevraagd op 1 maart 2017 van www.jumbowerkt.nl
- Jumbo (z.d.d). MVO-beleid [informatiepagina]. Opgevraagd op 9 maart 2017 van www.jumborapportage.com
- Jumbo Groep Holding B.V. (2015). Jaarverslag 2015. Opgevraagd van http://www.jumborapportage.com/FbContent.ashx/pub_1003/Downloads/Financieel%20Jaarverslag%20Jumbo%20Groep%20Holding%202015.pdf
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kemp, S. (2017, 24 januari). Digital in 2017: Global Overview [blog]. Opgevraagd van www.wearesocial.com
- Li, C. (2010). *Open Leadership: How social technology can transform the way you lead*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Li, C. & Bernoff, J. (2011). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Li, C. & Solis, B. (2013a). *The Evolution of Social Business. Six Stages of Social Business Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass
- Li, C. & Solis, B. (2013b). *The State of Social Business 2013: The Maturing of Social Media into Social Business*. Altimeter Group: US
- Lindsay, P. (2012, 9 januari). Fisheye at the grocery store. Opgevraagd van <https://www.flickr.com/photos/nwdad/6671490301/>

- Meerman Scott, D. (2012). *De nieuwe regels van social media: over klantcontact, blogs, sociale netwerken & viral marketing* (3^e herziene druk) (vert. Weijers, T.). Culemborg: Van Duuren Media B.V. (Oorspr. *The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, & Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. Verenigde Staten: John Wiley & Sons.)
- Michels, W. (2013). *Communicatie handboek* (4^e herziene druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Nunez, C. & Nunez Mahdi, R. & Popma L. (2014). *Intercultural sensitivity: From denial to intercultural competence*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Pagoto, S. L., Waring, M. E. & May, C. N. (2016, 29 januari). Adapting Behavioral Interventions for Social Media Delivery. doi:10.2196/jmir.5086
- Peters, O., Boekee, S. & Veer, N. van der (2017, januari 23). Nationale Social Media Onderzoek 2017. Opgevraagd van www.newcom.nl
- Rijksoverheid (z.d.). Persoonsgegevens [informatiepagina]. Opgevraagd op 3 maart 2017 van www.rijksoverheid.nl
- Sawhney, M., Verona, G. & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation. doi:10.1002/dir.20046
- Solis, B. (2010, 7 januari). Defining Social Media: 2006–2010 [blog]. Opgevraagd van www.briansolis.com
- Solis, B. (2011). *Engage! The complete Guide for Brands and Business to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*. Hoboken, John Wiley.
- Sprout Social (2016). The Q3 2016 Sprout Social Index. Opgevraagd van <http://downloads.sproutsocial.com/The-Q3-2016-Sprout%20Social-Index-Sprout-Social.pdf>
- Strong, E. K. (1925). Theories of Selling: Journal of Applied Psychology Volume 9 (pp. 75-86). doi:10.1037/h0070123
- Swoboda, B., Morschett D., Rudolph, T., Schnedlitz P. & Schramm-Klein, H. (2008). European Retail Research Volume 22. doi:10.1007/978-3-8349-8099-1_1
- Tomorrow (z.d.). Over ons [informatiepagina]. Opgevraagd op 1 maart 2017 van www.tomorrow-mss.nl

Uw Supermarkt (z.d.). Facebook Management [informatiepagina]. Opgevraagd op 3 maart 2017 van www.uwsupermarkt.nl

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Vocht, A. De. (2013). *Basishandboek SPSS 21*. Utrecht: Bijleveld.

Vohra, A. & Bhardwaj, N. (2016, januari). A Conceptual Presentation of Customer Engagement in the context of Social Media: An Emerging Market Perspective. Opgevraagd van <https://ssrn.com/abstract=2758159>

York, A. (2015, 28 oktober). What Is Social Media Engagement & Why Should I Care? [blog]. Opgevraagd van www.sproutsocial.com