AFSTUDEEROPDRACHT

“KWANTITATIEF ONDERZ

OEK NAAR DE INVLOED

VAN WAARDEN OP

EEN ONLINE STRATEGIE

”

**Thema:** Waarden, kwantitatief onderzoek naar de invloed van waarden op een online strategie

**Conceptueel model:** Schwartz Value Survey, Schwartz (1992)

**Datum afronding:** 6 mei 2020

**Kans:**

2

**Opdrachtgever:**

 Organisatie X

**Onderwijsinstelling:**

Hogeschool Leiden

**Opleiding:**

Communicatie

**Collegejaar:**

2019/2020

**1**

**e**

**beoordelaar:**

Cècile Klok

**2**

**e**

**beoordelaar**

**:**

Corinne Hoppenbrouwers

**Afstudeerbegeleider:**

Piet Hein Coebergh (Martien Schriemer

en

Edwin van Rooijen

)

**Auteur**

**:**

Daphne Heemskerk

**Stude**

**ntennummer:**

s1082783

**Klas:**

COMV4

# SAMENVATTING

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het gebrek aan een helder geformuleerde en consequent uitgevoerde online strategie voor Organisatie X. Organisatie X is een online platform dat haar bezoekers (inkopers) voorziet van het laatste nieuws omtrent het inkoopvakgebied. De aanleiding voor dit onderzoek is het dalende aantal websitebezoekers en dalend aantal contentviews, waarbij financiën een belangrijke rol spelen. Een goedbezocht platform (*hub)* trekt namelijk adverteerders aan; de belangrijkste inkomstenbron voor Inkopescafe.nl. Het doel van dit onderzoek is om de organisatie advies te geven over een verbeterde online strategie die het dalende bezoekersaantal van de website moet oplossen. Dit onderzoek moet daarbij inzicht vergaren in wat inkopers waarderen in het leven. De doelgroep van het onderzoek betreft 120.00 mannelijke en vrouwelijke inkopers, werkzaam in Nederland (CBS, 2020; LinkedIn, 2020).

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden, zijnde de huidige situatie bij de organisatie, welke online communicatiemiddelen de organisatie inzet, organisatiewaarden, welke externe factoren van invloed kunnen zijn op het onderzoek en een weergave van de voornaamste concurrenten.

De belangrijkste stromingen in theorie over hoe de verbeterde online strategie het aantal bezoekers kan vergroten, betreffen theorieën die het mogelijk maken om de belangrijkste waarden van de doelgroep in kaart te brengen. Theorie van Rokeach (1973), Schwartz (1992), TNS-NIPO (2002) en Hofstede (1980) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor The Theory of Basic Values van Schwartz (1992), omdat deze theorie het mogelijk maakt om de belangrijkste waarden van inkopers in kaart te brengen en daar uitgebreide en getoetste handvatten voor biedt. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door de waarden van de inkopers overeen te stemmen met de organisatie. Overeenstemmede waarden zorgen namelijk voor coöperatief gedrag vanuit de doelgroep richting de organisatie, wat de kans vergroot op meer bezoekers. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van de deelvraag over de huidige online communicatiemiddelen van Organisatie X. Daarnaast is kwantitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen. De reden hiervoor is dat de leidende theorie ook gebruikmaakt van kwantitatief onderzoek. De online enquête is afgeleid van de Portrait Values Questionnaire. Deze PVQ is gebaseerd op de Schwartz Value Survey en gebruikt voor het beantwoorden van vergelijkbare vraagstukken (Schwartz et al., 2001).

Dit onderzoek toont een aantal resultaten aan. De organisatie maakt gebruik van meerdere online communicatiemiddelen, zoals Twitter en LinkedIn, die ondersteuning zouden moeten bieden aan het belangrijkste middel van de organisatie: de website. Momenteel gebruikt de organisatie die middelen alleen als ‘automatische doorvertaling’ van de geplaatste content op de website. De belangrijkste waarden van de inkopers zijn Hedonisme, Wederkerigheid, Veiligheid en Zelfbepaling en zijn daardoor in ‘conflict’ met de belangrijkste waarden van de organisatie: macht en prestatie. Verder ontvangt de doelgroep het liefst informatie over het inkoopvakgebied in de vorm van korte artikelen/content of als socialemediaberichten, en het liefst een keer en/of meerdere keren per week.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken:

* Geen strategie en matige inzet van online communicatiemiddelen
* Er is sprake van conflicterende waarden tussen de organisatie en de inkopers
* Huidige online strategie wijkt af van de wensen en behoeften van de inkopers
* Verschillen en overeenkomsten te constateren tussen de huidige onderzoeksdoelgroep (inkopers) en de onderzoeksdoelgroep van Q4 2019 (huidige websitebezoekers)

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

* Online strategie verbeteren door middel van richtlijnen en een planning
* Waarden Organisatie X in lijn brengen met waarden van inkopers
* Sociale media inzetten als ‘teaser’ voor de website
* Thematiek en methodiek in de online strategie implementeren
* Vervolgonderzoek uitvoeren

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren, is er een verbeterde online strategie geformuleerd. Het opstellen, vormgeven en uitvoeren van de verbeterde online strategie moet alle lopende en nieuwe initiatieven tot één geheel maken, gebaseerd op richtlijnen, planningen, systematiek en methodieken. De totale (geschatte) kosten die direct zijn te koppelen aan het aannemen of inhuren van een online marketeer, bedraagt respectievelijk €37.500,- en €12.000,Totale (geschatte) opbrengst bedraagt ongeveer €10.000,-.

# VOORWOORD

# Inhoud

[PROBLEEMFORMULERING 7](#_Toc44665012)

[1.1 AANLEIDING 7](#_Toc44665013)

[1.2 PROBLEEMSTELLING 9](#_Toc44665015)

[1.3 DOELSTELLING 9](#_Toc44665016)

[1.4 DEELVRAGEN 10](#_Toc44665018)

[1.5 DOELGROEP 10](#_Toc44665019)

[1.6 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK 12](#_Toc44665021)

[SITUATIESCHETS 13](#_Toc44665026)

[2.1 INTERNE ANALYSE 13](#_Toc44665027)

[2.2 EXTERNE ANALYSE 17](#_Toc44665030)

[THEORETISCH KADER 19](#_Toc44665033)

[3.1 THEORETISCHE STROMINGEN 19](#_Toc44665034)

[3.2 BEGRIPPEN 20](#_Toc44665035)

[3.3 RELEVANTE THEORIEËN EN ONDERZOEKEN 20](#_Toc44665036)

[3.4 CENTRALE THEORIE 22](#_Toc44665041)

[3.5 CONCEPTUEEL MODEL 22](#_Toc44665042)

[3.6 HYPOTHESEN 25](#_Toc44665043)

[METHODOLOGIE 28](#_Toc44665048)

[4.1 METHODEN VAN ONDERZOEK 28](#_Toc44665049)

[4.2 DATACOLLECTIE 29](#_Toc44665052)

[4.3 OPERATIONALISATIE 32](#_Toc44665058)

[RESULTATEN 36](#_Toc44665063)

[5.1 RESPONSVERANTWOORDING 36](#_Toc44665064)

[5.2 BEANTWOORDING DEELVRAGEN 37](#_Toc44665067)

[5.3 BEANTWOORDING HYPOTHESEN 44](#_Toc44665069)

[CONCLUSIES 45](#_Toc44665071)

[6.1 CONCLUSIES 45](#_Toc44665072)

[6.2 BEANTWOORDING PROBLEEMSTELLING 47](#_Toc44665078)

[AANBEVELINGEN 48](#_Toc44665080)

[IMPLEMENTATIEPLAN 50](#_Toc44665085)

[LITERATUURLIJST 53](#_Toc44665086)

|  |  |
| --- | --- |
| 1.  | PROBLEEMFORMULERING  |

Organisatie X heeft last van een dalend bezoekersaantal. Het is voor de organisatie van urgent belang hier onderzoek naar te doen, aangezien het aantal websitebezoekers (dat voornamelijk bestaat uit inkopers) relateert aan het bestaansrecht van de organisatie. Een dalend bezoekersaantal maakt Organisatie X mogelijk minder aantrekkelijk voor huidige en potentiële adverteerders, met een financieel risico als gevolg. Het doel van het onderzoek is de organisatie te adviseren over een beter passende online strategie om het aantal websitebezoekers te vergroten. Daarvoor is het belang om inzicht te vergaren in de belevingswereld van de doelgroep; inkopers in Nederland.

## 1.1 AANLEIDING

Organisatie X is een online platform (ook wel een *hub* genoemd) met de grootste inkoopcommunity van Nederland. Het voorziet haar bezoekers onder andere van artikelen, nieuwsberichten, columns en recensies gericht op verschillende categorieën die te maken hebben met het inkoopvakgebied. Met haar site wil Organisatie X private en publieke inkopers op de hoogte houden van trends en ontwikkelingen in hun vakgebied. Met als doel meer bezoekers naar de website te halen, meer interactie te creëren en zorgen dat bezoekers terugkeren en langer op de website blijven. De organisatie richt zich op private en publieke inkopers (Organisatie X, 2017).

De organisatie ziet zichzelf dus als een hub: *een digitaal platform waar alle contengerelateerde activiteiten van een organisatie centraal staan rondom een specifiek onderwerp* (Husmann, 2016). In het geval van Organisatie X gaat het om alle contentgerelateerde activiteiten rondom inkoop. De belangrijkste doelstelling van een hub is om websitebezoekers informatie te bieden waar zij naar op zoek zijn, met als uiteindelijk doel hen aan de organisatie te binden

(Bosomworth, 2012). Het feit dat de organisatie kampt met een dalend aantal bezoekers op de website maakt het moeilijk om deze doelstelling te realiseren. Het aantal is sinds 2017 met 35,4% gedaald; van 112.704 websitebezoekers in 2017 naar 83.236 websitebezoekers in 2019

(zie grafiek 1).

Volgens de opdrachtgever ligt de oorzaak van het dalende aantal websitebezoekers in het ontbreken van een online strategie. Er is een jaarplanning voor de artikelen en columns (zie bijlage A; Organisatie X, 2018), maar verder maakt de organisatie op dit moment geen gebruik van een strategie rondom alle communicatie-uitingen. Daarnaast schrijven de auteurs van Organisatie X de websitecontent ad hoc en op basis van gevoel en lijkt een strategie ook hier te ontbreken. De content op Organisatie X krijgt maandelijks dan ook steeds minder views. Na het inzoomen op het jaar 2019, is er een sterke daling van het aantal contentviews te constateren. Tot en met april 2019 is er sprake van een stijgende lijn, daarna blijft het aantal zakken (zie grafiek 2).

**Websitebezoekers Organisatie X 2013 t/m 2019**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 82.743 | 83.281 | 96.682 | 96.847 |  |  | 83.236 |

 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019112.704101.623 |

*Figuur 1.* Websitebezoekers Organisatie X 2013 t/m 2019 (Website Organisatie X, 2019)

**Contentviews Organisatie X 2019**

64.025

62.987

81.878

89.365

58.731

22.954

32.892

32.280

20.849

14.721

JAN

FEB

MRT

APR

MEI

JUNI

JULI

AUG

SEPT

OKT

*Figuur 2.* Contentviews Organisatie X jan t/m okt 2019 (Website Organisatie X, 2019)

### Organisatiepijn

Aangezien Organisatie X als hub afhankelijk is van haar bezoekers, is het dalende bezoekersaantal een groot risico. Financiën spelen daarbij een belangrijke rol. Een goedbezochte hub trekt namelijk adverteerders aan; de belangrijkste inkomstenbron voor

Organisatie X. Per adverteerder ontvangt de organisatie €5.995,- per jaar. In de afgelopen 2,5 jaar haakten drie adverteerders af, waardoor de pijn ook zit in het mislopen van inkomsten door afhakende adverteerders (Organisatie X, 2019). Hoe meer mensen Organisatie X bezoeken, hoe meer adverteerders zich willen aansluiten bij de organisatie en hoe hoger de inkomsten.

Wanneer dit niet lukt, komt het voortbestaan van Organisatie X in gevaar.

Een oplossing voor bovenstaande kwesties is een online strategie van Organisatie X die in de toekomst beter aansluit op wat de doelgroep (inkopers) in hun leven waarderen en beter passen bij de wensen en behoeften van deze doelgroep.

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

Door het gebrek aan een helder geformuleerde en consequent uitgevoerde strategie loopt Organisatie X veel (nieuwe) websitebezoekers, potentiële adverteerders en bovenal inkomsten mis. Een onderzoek naar het creëren van een online strategie om zo het bezoekersaantal te verhogen, is daarom van cruciaal belang. De probleemstelling luidt als volgt:

 **“Hoe kan de verbeterde online strategie van Organisatie X het aantal bezoekers van de website vergroten?”**

## 1.3 DOELSTELLING

Er is een doelstelling opgesteld om richting te geven aan het onderzoek. Deze doelstelling leidt het onderzoek naar een online strategie in goede banen en luidt als volgt:

### “Inzicht krijgen in de belevingswereld van inkopers, teneinde een advies te geven aan Organisatie X over de invulling van een online strategie naar inkopers om het bezoekersaantal te vergroten.”

Het uiteindelijke doel is het vergroten van het aantal websitebezoekers, gerealiseerd door een verbeterde online strategie. Daarvoor is het belangrijk om inzicht te vergaren in de belevingswereld van de doelgroep. Dit onderzoek toont aan wat inkopers in hun leven waarderen en waar zij behoefte aan hebben bij contentgerelateerde activiteiten rondom inkoop. Dit omvat de belevingswereld van inkopers. Daarbij kijkt dit onderzoek ook naar Organisatie X zelf en wat de organisatie waardeert. Door dit in kaart te brengen, krijgt Organisatie X een beter beeld van waar zij op moeten inspelen in de verbeterde online strategie, zodat het niet alleen bij de doelgroep, maar ook bij de organisatie past.

## 1.4 DEELVRAGEN

Het probleem is opgesplitst in drie deelvragen, om het onderzoek af te bakenen en structuur te geven. De deelvragen luiden als volgt:

1. **Welke communicatiemiddelen zet Organisatie X in om haar doelgroep naar de website te halen?**

Om een nieuwe online strategie te creëren, is het van belang om inzicht te krijgen in de huidige manier waarop de organisatie communiceert naar haar doelgroep. Dit schetst een beeld van waar Organisatie X actief is en waar niet. Deskresearch maakt het mogelijk deze deelvraag te beantwoorden.

1. **Wat waarderen inkopers in hun leven?**

Met het beantwoorden van de tweede deelvraag krijgt Organisatie X inzicht in de belevingswereld van inkopers. Het is belangrijk om te weten wat zij waarderen in hun leven, zodat de organisatie hier effectief op kan inspelen. Om hier een goed beeld van te krijgen, is het nodig om de doelgroep te ondervragen. Fieldresearch maakt het mogelijk om deze deelvraag te beantwoorden. De deelvraag is gericht op de waardentheorie van Schwartz (1992), die de onderliggende motivaties van individuen toelicht. Paragraaf 4.3.1 werkt deze deelvraag verder uit.

1. **Wat zijn de wensen en behoeften van inkopers omtrent de invulling van de online strategie van Organisatie X?**

De laatste deelvraag biedt inzicht in de wensen en behoeften van de inkopers en biedt handvaten voor de invulling van de online strategie. Hierbij gaat het om onderwerpen als soort content en hoe vaak zij content willen zien. Ook hier maakt fieldresearch het mogelijk om deze deelvraag te beantwoorden. Paragraaf 4.3.1 werkt deze deelvraag verder uit.

## 1.5 DOELGROEP

De bovenstaande probleemstelling, doelstelling en deelvragen richten zich op een specifieke doelgroep: inkopers, werkzaam in Nederland. Dit is de onderzoeksdoelgroep. De organisatie zelf richt zich ook op deze doelgroep. Voor het onderzoek maakt het niet uit of de doelgroep al een websitebezoeker van Organisatie X is, omdat het voor Organisatie X niet van belang is dat de huidige websitebezoekers voor een stijging van het totale aantal bezoekers moet zorgen.

In Nederland zijn 157.000 werkenden werkzaam als vertegenwoordigers & inkopers. Daarvan is 110.000 man en 47.000 vrouw (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Een deel van het aantal valt niet binnen de doelgroep inkopers. De zoekterm *inkoper, werkzaam in Nederland*

geeft 35.000 resultaten weer op LinkedIn. Het aantal *vertegenwoordigers* op LinkedIn is

11.000. Als iedereen in gelijke mate op LinkedIn zit, is het aannemelijk dat de verdeling van inkopers en vertegenwoordigers is als *één staat tot drie*. Toegepast op het aantal van 157.000, betekent dat 120.000 inkopers, namelijk 35.000 + 11.000 = 46.000, gevolgd door (35.000/46.000) x 157.000 = 120.000.

De Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (Nevi) heeft het profiel van een inkoper gecreëerd (Nevi, 2015). Volgens Nevi heeft een inkoper:

* **hbo** opleidingsniveau;
* een salaris van **€4.900,-** per maand;
* een **goede kans** op de arbeidsmarkt;
* een gemiddelde leedtijd van **44 jaar**;
* **3,5 jaar** in huidige functie.

Een inkoper is voornamelijk bezig met het inkoopbeleid, het zoeken naar producten, diensten en leveranciers, het beoordelen van leveranciers en offertes, begeleiden van het inkoopproces en het verzamelen en verstrekken van informatie aan de betrokken partijen (Van Dijk, z.d.). Het inkoopvakgebied kent een grote diversiteit aan functies: van junior- medior- of seniorinkoop tot aan hoofdinkoop of directeur inkoop (Nevi, 2015). Daarnaast zijn inkopers werkzaam op vier verschillende niveaus van inkoopactiviteiten: 1) Strategische inkoop, 2) Tactische inkoop, 3) Operationele inkoop en 4) Ondersteunende activiteiten (NEVI, z.d.). Het inkoopvakgebied kent een breed assortiment aan branches waarin de inkopers werkzaam zijn. De voornaamste branches zijn (NIC, z.d.):

|  |  |
| --- | --- |
| * Bouw- en installatietechniek
* Financiële sector
* Gemeenten
* Groot- en detailhandel
* Industrie en food
* Onderwijs
 | * Rijksoverheid
* Veiligheidsrisico
* Waterschappen
* Woningcorporaties
* Ziekenhuizen
* Zorginstellingen
 |

* Provincies

### Vorige onderzoeksdoelgroep

De vorige enquête, die plaatsvond in Q4 2019, behandelde een andere onderzoeksdoelgroep, namelijk de huidige websitebezoekers van Organisatie X. Drie vragen uit die enquête en het resultaat neemt de onderzoeker mee in dit onderzoek. Het respons voor die enquête bestond uit 255 respondenten. Daarvan was 74,9% man en 23,9% vrouw. Het merendeel van de respondenten bevond zich in de leeftijdscategorie 45-54 (34,9%), gevolgd door 55-64 (30,2%), 35-44 (16,5%), 25-34 (10,6%). 18-24 en 65+ (beide 3,9%). Paragraaf 4.3.1 werkt deze deelvraag verder uit.

## 1.6 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek kent een aantal beperkingen:

###  1.6.1 Geen budget

Voor het onderzoek is geen budget beschikbaar. Dit betekent dat er geen budget is voor het werven van respondenten. Het grootste gedeelte van de respondenten is geworven via LinkedIn. Bij LinkedIn is het niet mogelijk om personen een InMail te sturen, zonder dat het een connectie is. Wel is het mogelijk om een premium account aan te maken, waar 30 InMail-credits bijzitten. De eerste maand is dan gratis, daarna een betaald account. Aangezien er geen budget is, vormt dat een beperking bij het werven van respondenten.

###  1.6.2 Beperkte tijd

Het onderzoek heeft een tijdsduur van vier tot vijf maanden. Door de beperkte tijd, moeten er bepaalde keuzes afgewogen worden. Onder andere het benaderen van de gehele doelgroep is hierdoor niet mogelijk. Om het onderzoek toch betrouwbaar te maken, is er een representatieve steekproef.

###  1.6.3 Voorzichtig interpreteren

Het hoofdstuk resultaten maakt onderscheid in subgroepen en doet daar uitspraken over. Deze uitspraken moet de lezer voorzichtig interpreteren en zijn beperkt te generaliseren naar de gehele doelgroep. Dit komt door de beperkte steekproefgrootte. De resultaten zijn vooral een indicatie. Vervolgonderzoek moet uitwijzen of de gevonden resultaten uit dit onderzoek ook gelden voor de gehele inkopersdoelgroep.

|  |  |
| --- | --- |
| 2.  | SITUATIESCHETS  |

De situatieschets beschrijft de huidige situatie van Organisatie X. De interne analyse beschrijft de organisatie. Onder andere de doelstellingen, doelgroep, waarden-proposities en communicatiemiddelen komen in deze paragraaf aan bod. De externe analyse geeft een verdieping van de omgeving in de vorm van een DESTEP-analyse. Daarnaast vindt er een beschrijving van de voornaamste concurrenten plaats.

## 2.1 INTERNE ANALYSE

De interne analyse beschrijft de organisatie. Onder andere de doelstellingen, doelgroep, waardenproposities en communicatiemiddelen komen in deze paragraaf aan bod.

###  2.1.1 De organisatie

Organisatie X is een online platform dat ‘publieke en private inkopers op de hoogte wil houden van trends en ontwikkelingen in hun vakgebied’. Om deze contentgerelateerde activiteiten tot stand te brengen, werkt de organisatie samen met meerdere journalisten en tekstschrijvers. Velen van hen hebben affiniteit met het inkoopvakgebied, doordat zij ook werkzaam zijn als bijvoorbeeld inkoopadviseur. Verder beschikt Organisatie X over een vacaturebank, een agenda met relevante inkoopevenementen en een wikipediapagina (soort kennisbank), voorzien van inkoopbegrippen met bijbehorende uitleg (zie bijlage A, figuur A1 & A2).

#### Doelstellingen

De organisatie heeft een aantal doelstellingen opgesteld. Zo wil de organisatie meer bezoekers naar de website ([www.Organisatie X)](http://www.inkoperscafe.nl/) halen, meer interactie creëren tussen organisatie en bezoeker en tussen bezoekers zelf en bezoekers langer op de website laten blijven (zie bijlage A, figuur A1 & A2).

#### Doelgroep

De organisatie richt zich op de doelgroep *publieke en private inkopers*. Deze specifieke doelgroep moet potentiële adverteerders aantrekken. De adverteerders zijn van groot belang voor het verloop van de financiën voor de organisatie. Op dit moment heeft de organisatie tien adverteerders. Vijf daarvan zijn premium adverteerders en per adverteerder ontvangt de organisatie €5.995,- per jaar voor. De andere vijf zijn ‘gewone’ adverteerders. Daar ontvangt de organisatie circa €2.000,- per jaar voor. De afgelopen 2,5 jaar besloten drie premium partners te stoppen met de samenwerking. De financiën van de organisatie hebben hierdoor een grote tik gekregen. Voor de doelgroep heeft de organisatie ook een aantal doestellingen opgesteld: veel specifieke bezoekers, up-to-date blijven van ontwikkelingen in de markt en meer achtergrondinformatie leveren in combinatie met nieuwe technieken (zie bijlage A, figuur A2).

#### Waardenproposities

De organisatie heeft drie verschillende waardenproposities opgesteld (zie bijlage A, figuur A1) en luiden als volgt:

1. *Wij voorzien nieuws van meer context*
2. *Wij zijn de grootste inkoopcommunity*
3. *Wij bieden meerwaarde d.m.v. marketingondersteuning*

De theorie van Schwartz (1992) maakt het mogelijk om een link te leggen tussen de waarden uit de theorie en de waardenproposities van de organisatie (zie tabel 2). Zo is de tweede waardenpropositie te koppelen aan de waarde **macht**, omdat de organisatie een hoge sociale status nastreeft. De organisatie ziet zichzelf namelijk als de grootste inkoopcommunity van Nederland. De andere twee proposities matchen met de waarde **prestatie**. Beide waardenproposities demonstreren namelijk de eigen vaardigheden van de organisatie: het produceren van nieuws inclusief meer context en het aanbieden van marketingondersteuning.

###  2.1.2 Communicatiemiddelen

Om de doelgroep naar de website te halen, zet Organisatie X diverse online communicatiemiddelen in (zie bijlage B, figuur B1, B2 & B3). Deze middelen dienen het belangrijkste communicatiemiddel van de organisatie te ondersteunen: de website. Onderstaande paragraaf beschrijft deze middelen.

#### Website

Het belangrijkste communicatiemiddel van de organisatie is de website, [www.Organisatie X.](http://www.inkoperscafe.nl/) Op dit online platform publiceert de organisatie alle contentgerelateerde activiteiten naar de doelgroep. Voor de organisatie is dit ook het belangrijkste middel om mee te communiceren naar de doelgroep, al is er op dit moment weinig tot geen interactie met de bezoekers. De content bestaat uit verschillende categorieën, onder andere algemene inkoop, e-procurement, logistiek en duurzaam inkopen. In de vorm van artikelen, columns, nieuwsberichten, recensies en video’s komen de onderwerpen op de website te staan. De organisatie plaats voornamelijk nieuwsberichten en maakt het minst gebruik van video’s (zie tabel 1). De bezoekers lezen de recensies het meest, op basis van de top drie meest gelezen publicatie van elk soort content (zie figuur 3).

*Tabel 1. Huidige content Organisatie X 2004 t/m 2019*

|  |  |
| --- | --- |
| **Soort content**  | **Aantal publicaties**  |
| Artikel  | 531  |
| Column  | 388  |
| Recensie  | 83  |
| Nieuws  | 2.992  |
| Video  | 40  |

**Meest gelezen soort content op Organisatie X 2004 t/m 2019**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 31.416 | 29.556 | 25.046 |  | 5.075 |

 ARTIKEL COLUMN NIEUWS RECENSIE VIDEO82.091 |

*Figuur 3.* Meest gelezen soort content, totaal top-3 Organisatie X 2004 t/m 2019

De organisatie maakt momenteel alleen gebruik van een jaarplanning voor de artikelen en columns (Organisatie X, 2018; zie bijlage A, figuur A3). De journalisten en tekstschrijvers van de organisatie leveren wel wekelijks materiaal voor de website aan, bijvoorbeeld het laatste nieuws of een boekrecensie. Per dag komen er op de website gemiddeld twee nieuwe berichten te staan. Er is verder geen sprake van een strategie of -planning omtrent alle contentgerelateerde activiteiten op Organisatie X.

#### Sociale media

Naast de website maakt de organisatie ook gebruik van Twitter, Facebook en LinkedIn (zie bijlage A). Deze middelen gebruikt de organisatie vooral voor het ‘doorvertalen’ van de content die op de website staat.

*Twitter (@Organisatie X)*

De organisatie heeft het twitteraccount sinds november 2009. Het dient als ontmoetingsplaats voor inkopers met onder andere het laatste nieuws en vacatures. De content op de website wordt automatisch op het twitteraccount geplaatst. Aangezien de website dagelijks meerdere nieuwe berichten plaatst, geldt dit ook voor het twitteraccount. De organisatie heeft 1.634 volgers op Twitter.

*Facebook Organisatie X*

De organisatie maakt sinds februari 2012 gebruik van Facebook. Hierbij geldt hetzelfde voor het twitteraccount: alle content op de website staat automatisch op de Facebookpagina. De

Facebookpagina van Organisatie X heeft 244 ‘vind-ik-leuks’ en 249 ‘volgers’.

*LinkedIn Inkopers-Cafe.nl*

Zoals bij Twitter en Facebook, is ook LinkedIn een doorvertaling van de content op de website. Wel ligt de nadruk hier meer op de vacatures die eerst op de website terechtkomen, aangezien LinkedIn zich veel richt op werkzoekenden. De LinkedIn-pagina heeft 780 volgers.

Ook voor deze online communicatiemiddelen is er geen strategie en/of planning. De organisatie maakt er wel gebruik van, maar met beperkte mate.

## 2.2 EXTERNE ANALYSE

### Concurrenten

Een analyse van externe factoren brengt de voornaamste concurrenten van Organisatie X naar voren. Door middel van een positioneringsmatrix is in kaart te brengen waar Organisatie X staat ten opzichte van haar concurrenten (zie figuur 4). De positie van de organisatie en haar concurrenten is bepaald aan de hand van het aantal volgers op sociale media en de inzet van visuele ondersteuning (middelen die de organisatie aanbiedt naast sociale media). De concurrentie van Organisatie X bestaat uit:

1. **Nevi**: kennisnetwerk voor inkoop, contract- en supplymanagement. Nevi staat voor de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement. Op de website biedt de organisatie een breed palet van diensten aan. Zo heeft organisatie tien erkende inkoopopleidingen en meer dan 50 praktijkgerichte trainingen. Daarnaast biedt Nevi meerdere tools aan die inkopers ondersteunen bij het dagelijkse werk, zoals een wegwijzer circulair inkopen, whitepapers over inkoop & blockchain en een infographic over

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. In co-creatie met andere organisaties werkt

Nevi aan maatschappelijke thema’s en programma’s. De organisatie is ook actief op socialemediakanalen (zie tabel 2).

1. **InkoopJobs**: de carrière- en nieuwssite voor inkopers in de Benelux. InkoopJobs biedt inkoopprofessionals een overzicht van vacatures, actueel en relevant nieuws, inkoopgerelateerde publicaties, evenementen en een overzicht van inkoopopleidingen. De organisatie biedt geen infographics, whitepapers etc. aan, maar lijkt qua opvulling van de website wel het meest op. Verder is InkoopJobs ook actief op Twitter en LinkedIn (zie tabel 2).
2. **Inkoop ID**: net zoals Organisatie X, plaatst ook Inkoop ID op haar website vacatures en nieuws. Verder is de organisatie vooral gespecialiseerd in het leveren van inkoopadvies en inkoopprofessionals. Daardoor is Inkoop ID niet de grootste concurrent van Organisatie X.
3. **PIANOo:** expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. De organisatie biedt het laatste nieuws, advies, instrumenten en voorbeelddocumenten aan iedereen die zich in de publieke sector bezighoudt met inkopen en aanbesteden. Net als Nevi, biedt ook PIANOo handvatten aan voor inkopers, zoals infographics, whitepapers en handreikingen aan. De organisatie is ook actief op Twitter en LinkedIn (zie tabel 2).

*Tabel 2. Concurrentieanalyse online communicatiemiddelen*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Website, per maand**  | **Twitter**  | **Facebook**  | **LinkedIn**  |
| **NEVI**  | [www.nevi.nl,](http://www.nevi.nl/) 15.000 bezoekers  | 2.897 volgers  | 932 ‘vind-ik-leuks’ 982 volgers  | 9.517 volgers  |
| **InkoopJobs**  | [www.inkoopjobs.nl,](http://www.inkoopjobs.nl/) 5.734 bezoekers  | 880 volgers  | N.v.t.  | 451 volgers  |
| **Inkoop ID**  | [www.inkoopid.com,](http://www.inkoopid.com/) onbekend  | 616 volgers  | 661 ‘vind-ik-leuks’ 661 volgers  | 2.854 volgers  |
| **PIANOo**  | [www.pianoo.nl,](http://www.pianoo.nl/) 3.700 bezoekers  | 2.066 volgers  | N.v.t.  | 4.575 volgers  |
| **Organisatie X**  | [www.Organisatie X,](http://www.inkoperscafe.nl/) 7.000 bezoekers  | 1.634 volgers  | 244 ‘vind-ik-leuks’ 249 ‘volgers’  | 780 volgers.  |

*Bron:* bedrijfswebsites

*Figuur 4.* Positioneringsmatrix Organisatie X en concurrenten (bron: bedrijfswebsites)

|  |  |
| --- | --- |
| 3.  | THEORETISCH KADER  |

Om een nieuwe online strategie te creëren voor Organisatie X is het van belang om inzicht te krijgen in de doelgroep. Wat waardeert de doelgroep eigenlijk? Door middel van een theorie omtrent waarden is het mogelijk om die informatie te vergaren. Waardentheorieën geven namelijk inzicht in waarden van individuen en/of organisaties en wanneer deze waarden overeenstemmen en/of conflicteren. De verschillende waardentheorieën zijn: The Nature of Human Values (Rokeach, 1973), The Theory of Basic Values (Schwartz, 1992), Waarden In

Nederland-model (TNS-NIPO, 2002) en Hofstede’s Cultural Dimensions (1980). De centrale theorie is The Theory of Basic Values van Schwartz (1992), omdat deze theorie uitgebreide en getoetste handvatten biedt voor het in kaart brengen van de doelgroep. Drie hypotheses stellen onder andere dat overeenstemmende waarden tussen organisatie en doelgroep zorgen voor coöperatief gedrag.

## 3.1 THEORETISCHE STROMINGEN

Zowel Durkheim (Cotterrell & Durkheim, 1999) als Weber (Weber, 1947) beschouwen waarden als een cruciaal concept voor het verklaren van sociale en persoonlijke waarden. Het inzetten van waarden maakt het mogelijk om culturele groepen, samenlevingen en individuen te karakteriseren, veranderingen te traceren en motiverende grondslagen van houding en gedrag te verklaren (Schwartz, 2012). Volgens Fallding (1965) vormen waarden de onderliggende beweegredenen van gedrag. Rokeach (1973) sluit zich aan bij deze definitie; waarden representeren wat het individu in zijn leven belangrijk vindt. Waarden helpen het individu bij het maken van keuzes en spelen een belangrijke rol bij veranderingen (Rokeach, 1973; Hoof & Van Ruysseveldt, 1996). Op het moment dat een organisatie rekening houdt met de waarden van de doelgroep, kan deze overeenstemming leiden tot een betrokken publiek (Gröppel-Klein & Germelmann, 2005). Volgens Schwartz (1965) zijn waarden overtuigingen en refereren ze aan doelen; waarden betreffen situaties en acties; dienen als criteria of standaard en volgen een rangorde van importantie. Een onderzoek van het onderzoeksinstituut TNS-NIPO naar de waarden van Nederlanders concludeert dat waarden bestaan uit overtuigingen van een individu, die een bepaalde koers geven in het leven (TNS-NIPO, 2002). Williams (1979) geeft aan dat waarden ook van toepassing zijn op het werk van individuen. Immers, een individu neemt zijn waarden overal mee naartoe. Om voor te borduren op het thema waarden, beschrijven de volgende paragrafen verschillende theorieën en modellen. Zij moeten het thema verder specificeren en hanteerbaar maken.

## 3.2 BEGRIPPEN

Naast het begrip ‘waarden’ draait dit onderzoek ook om het creëren van een verbeterde online strategie voor de organisatie. Een goed geïmplementeerde strategie geeft antwoord op de vraag welke waarde de organisatie wil en kan leveren aan de inkopers. Deze waarde zit opgesloten in alle contentgerelateerde activiteiten die de organisatie aanbiedt (Frambach & Nijssen, 2013). Wanneer inkopers de waarde van de contentgerelateerde activiteiten herkennen en waarderen, verkiezen zij Organisatie X boven andere organisaties en zullen zij vaker Organisatie X bezoeken. Dit helpt het uiteindelijke doel van de organisatie te bereiken. Een organisatie kan de waarden dus als strategisch wapen inzetten voor het aantrekken en behouden van inkopers (Zeithaml, 1988).

## 3.3 RELEVANTE THEORIEËN EN ONDERZOEKEN

### 3.3.1 The Nature of Human Values

In 1973 publiceerde Rokeach het boek *The Nature of Human Values*, waarin hij waarde definieert als: *‘… an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse made of conduct or end-state of existence.’* Het idee dat waarden gerelateerd zijn aan voorkeuren, staat centraal in het werk van Rokeach, dat grotendeels is gebaseerd op Noord-Amerikaanse onderzoeken (Rokeach, 1973). Hij ziet waarden als een achterliggende gedachte van gemaakte keuzes door een individu. Ook maakt hij onderscheid tussen verschillende soorten waarden, te weten instrumental values (instrumentele waarden) en terminal values (eindwaarden). Eindwaarden vertegenwoordigen doelen die een individu tijdens het leven wilt bereiken, zoals *A world at peace* en *Salvation*. Instrumentele waarden bestaan uit middelen om eindwaarden te bereiken, zoals *Broadminded* en *Responsible*. Zijn onderzoek naar waarden leidde tot een waardenlijst; de Rokeach Value Survey (RVS). Het meetinstrument bestaat uit een vragenlijst met daarin 36 elementen: achttien eindwaarden en achttien instrumentele waarden. Omdat het meten van deze waarden inzicht geeft in welke doelen individuen nastreven en hoe zij aan de hand van deze waarden bepaalde keuzes maken, kan deze theorie relevant zijn voor dit onderzoek (Rokeach, 1973).

### 3.3.2 The Theory of Basic Values

Hoewel de sociaalpsycholoog Schwartz het in meerdere opzichten eens is met de benadering van Rokeach omtrent waarden, bekritiseerd hij wel de toereikendheid van het model. Naar aanleiding van de theorie van Rokeach begon Schwartz een eigen onderzoek naar waarden, waaruit de *The Theory of basic values* stroomt (Schwartz, 1992). Volgens Schwartz (1992) bestaat er geen scheiding tussen instrumentele waarden en eindwaarden. Hij identificeert tien basiswaarden die in elke cultuur voor iedereen gelden en beschrijft de dynamische verhouding tussen hen. Hij ontwikkelde de Schwartz Value Survey (SVS) om ook zijn waarden meetbaar te maken. Net zoals de Rokeach Value Survey bestaat dit meetinstrument uit een lijst met waarden. Dient de respondent bij de theorie van Rokeach (1973) een keuze te maken tussen de waarden, Schwartz (1992) is met zijn theorie van mening dat de respondent de mogelijkheid moet krijgen om waarden gelijk te stellen. Dit voorkomt dat de respondent twee waarden even belangrijk vindt. Daarnaast richt Schwartz zich op de waarden van het individu en vergelijkt hij deze met de waarden van een gehele culturele groep (Schwartz, 1994), terwijl Rokeach zich juist op alleen het individu richt. De theorie van Schwartz is geschikt voor het vergelijken van waarden en maak het mogelijk om de relatie tussen waarden te onderzoeken, wat van belang is in dit onderzoek. Welke waarden kunnen namelijk bijdragen aan een verbeterde online strategie? Deze theorie kan daar een bijdrage aan leveren.

### 3.3.3 Waarden In Nederland-model

Een ander model dat ook uit de theorie van Rokeach stroomt, is het *WIN-model* van onderzoeksinstituut TNS-NIPO (Mulder, 2002). Dit model in de vorm van een cirkel is specifiek gericht op de Nederlandse samenleving en deelt de belangrijke of niet-belangrijke waarden in Nederland op in segmenten (Mulder, 2002). Figuur 5 toont de uitgewerkte vereenvoudigde weergave van het model (TNS-NIPO, 2002). Tussen de segmenten die naast elkaar liggen, zijn in enige mate verbintenissen te vinden. De segmenten die tegenover elkaar liggen, zijn tegenpolen. De theorie biedt inzicht in de waarden van individuen en richt zich specifiek op de Nederlandse bevolking, waardoor dit een relevantie theorie voor het onderzoek kan zijn. De uitvoering van dit onderzoek richt zich namelijk op werkzame inkopers in Nederland, waardoor het aannemelijk is dat de doelgroep uit alleen Nederlanders bestaat.

### 3.3.4 Hofstede’s Cultural Dimensions

Hofstede (1980) definieert waarden in een cultuur als volgt: *‘een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven een andere.’* Het model van Hofstede (1980) geeft inzicht in verschillende waardedimensies die culturele verschillen meetbaar maakt. Het richt zich op de waarden die een organisatie uitdraagt en sluit hiermee aan op de waardebepaling van groepen en individuen (Hofstede, 1980). Dit maakt het mogelijk om een cultuur die binnen de organisatie heerst, te karakteriseren en te achterhalen of individuen dezelfde cultuur handenhaven.

## 3.4 CENTRALE THEORIE

Door het vergelijken van bovenstaande theorieën komt het volgende naar boven: het doen en laten van het individu is op bepaalde basiswaarden gebaseerd. Echter, de interpretaties van deze basiswaarden of de manier van het onderzoek naar deze waarden verschillen wel. Zo is de theorie van Rokeach (1973) grotendeels gebaseerd op onderzoek in Noord-Amerika. Aangezien dit onderzoek zich afspeelt in Nederland, is een theorie dat gespecificeerd is op

Noord-Amerika, minder relevant voor dit onderzoek. Het WIN-model lijkt daarnaast enigszins ‘dubbele’ universele waardeoriëntaties te meten. Zo is bijvoorbeeld de waarde ‘zelfbepaling’ van Schwartz (1992) niet als apart segment onderscheiden in het model. Het model van Hofstede heeft ook een aantal beperkingen (Søndergaard, 1994). Zo verzamelde Hofstede zijn data tussen 1966 en 1973, wat inmiddels als gedateerd beschouwd kan worden. De onderzoekspopulatie bestond daarnaast enkel uit medewerkers van de organisatie IBM, en het grootste gedeelte daarvan was man. Dit kan een vertekend beeld geven van de resultaten (Søndergaard, 1994), waardoor dit onderzoek de theorie van Hofstede niet gebruikt als centrale theorie. De Schwartz Value Survey (1992) komt wel aan het licht om als centrale theorie antwoord te geven op de centrale vraag. De theorie over Human Values en de Portrait Values Questionnaire (PVQ) (Schwartz, 2001), afgeleid van de Schwartz Value Survey, zijn in sociale onderzoeken de meest geaccepteerde instrumenten (Simon et al, 2017). Ook andere onderzoekers beamen het waardenonderzoek van Schwartz (Cieciuch & Davidov, 2012).

## 3.5 CONCEPTUEEL MODEL

De theorie van Schwartz (1992) is dus leidend voor dit onderzoek. Het geeft de beoordelingen van waarden weer en toont de samenhang tussen deze waarden aan. In de vorm van een cirkel geeft het theoretisch model de waarden weer (zie figuur 5). Conflicterende waarden staan tegenover elkaar. Naast elkaar staan de waarden die met elkaar overeenstemmen (Schwartz, 1992).



*Figuur 5*. Relatie tussen de waarden (Schwartz, 1992)

Het model van Schwartz (1992) bestaat uit tien universele basiswaarden (zie tabel 3). Deze waarden geven vorm aan de waarden waar individuen in het leven naar streven. Schwartz’ waarden richten zich niet alleen op het individu (in dit geval de inkopers), maar ook op de waarden die de organisatie nastreeft. Het onderzoek geeft antwoord op welke waarden de organisatie moet implementeren bij het creëren van de online strategie die niet alleen Organisatie X, maar ook de inkopers aanspreekt.

De tien waarden segmenteert Schwartz in vier groepen van een hogere orde, die als leidraad dienen voor het classificeren van deze waarden:

1. **Sociaalgerichtheid** *(self-transcendence)*: bezorgd zijn over het welzijn van de mensen die om het individu heen staan en het accepteren van anderen. Bestaat uit de waarden wederkerigheid en universalisme (Schwartz, 1992).
2. **Zelfverrijking** *(self-enchancement)*: focus ligt op het najagen van macht over anderen en het hebben van eigen successen. Bestaat uit de waarden macht, prestatie en deels hedonisme (Schwartz, 1992).
3. **Openstaan tot verandering** *(openness to change)*: individuen staan open voor (positieve) veranderingen in hun manier van leven en bedenkt en pakt zelfstandig deze zaken aan. Bestaat uit zelfbepaling, stimulatie en deels hedonisme (Schwartz, 1992).
4. **Conservatief** *(conservation)*: geneigd zijn om de huidige situatie onveranderd te houden. Bestaat uit veiligheid, traditie en conformiteit (Schwartz, 1992).

*Tabel 3. Toelichting van Schwartz’ waarden*

|  |  |
| --- | --- |
| **Waarde**  | **Omschrijving**  |
| Zelfbepaling  | Een onafhankelijk leven leiden, waarbij men zelf keuzes maakt.  |
| Macht  | Een hoge sociale status en/of prestige nastreven. Controle hebben over mensen of (natuurlijke) bronnen.  |
| Universalisme  | Het begrijpen, waarderen, tolereren en beschermen van het welzijn van alle mensen en de natuur.  |
| Prestatie  | Persoonlijke successen behalen door de eigen vaardigheden te demonstreren, afgemeten aan de sociale standaard.  |
| Veiligheid  | Veiligheid, harmonie en stabiliteit van zichzelf, de leefomgeving en in relaties.  |
| Stimulatie  | Het leven als een uitdaging zien, de wereld ontdekken en opwinding opzoeken.  |
| Conformiteit  | Het vermijden van acties, impulsen en/of neigingen die anderen overstuur maken of schade kunnen toebrengen. Men houdt zich aan de sociale normen.  |
| Traditie  | Toewijding, respect en acceptatie van bestaande gewoontes, opvattingen en situaties.  |
| Hedonisme  | Het genieten en/of de sensuele voldoening voor de persoon zelf staat centraal.  |
| Wederkerigheid  | Zorgdragen voor en het bevorderen van het welzijn van personen waar men regelmatig contact mee heeft.  |

Bij het nastreven van bepaalde waarden zal dit altijd ten koste gaan van andere, tegenoverliggende waarden. Deze waarden kunnen tot conflict of overeenstemming zorgen met waarden van anderen. Hoe dichter waarden binnen de cirkel bij elkaar staan, hoe meer deze overeenstemmen. Hoe verder waarden uit elkaar drijven, hoe groter het conflict en het verschil tussen onderliggende motivaties. Dit zorgt voor een eenvoudigere manier om gelijkenissen te vinden tussen de verschillende waarden en de daarvoor onderliggende motivaties (Schwartz,1992).

Voor het uitvoeren van de theorie maakt dit onderzoek gebruik van de Portrait Value Questionnaire (Schwartz et al., 2001). De PVQ meet de tien waarden aan de hand van 21 stellingen, die aantonen wat individuen waarderen in het leven. Wanneer de belangrijkste waarden van inkopers bekend zijn, is het mogelijk om deze te verwerken in de online strategie. Ook is het mogelijk om in te zien of de waarden overeenstemmen met de waarden die de organisatie nastreeft.

## 3.6 HYPOTHESEN

Deze paragraaf benoemt de hypothesen van dit onderzoek. Deze hypothesen hebben een koppeling met het probleem van Organisatie X en vloeien voort uit de centrale theorie van Schwartz (1992).

### Hypothese 1

**1. Als de organisatie de online strategie afstemt op wat inkopers waarderen (in hun leven/bij het bereiken van hun doelen), dan zorgt dit voor een positieve houding ten opzichte van de organisatie.**

*“Values underlie our attitudes; they are the basics for our evaluations. We evaluate people, behaviours, events, etc. positively if they promote of protect attainment of the goals we value.*

*We evaluate them negatively if they hinder or threaten attainment of these valued goals”*

Schwartz, 1992

*An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values, p. 16*

Waarden liggen ten grondslag aan onze attitudes en vormen de basis voor onze evaluaties, zo stelt Schwartz (1992). Men evalueert het als iets positiefs, wanneer gedragingen of gebeurtennissen het bereiken van doelen die men waardeert, bevorderen of beschermen. Als de organisatie dezelfde waarden hanteert die voor inkopers het belangrijkst zijn, dan bevordert dat de inkopers bij het bereiken van doelen. De inkopers evalueren dat dan als iets positiefs. Als de organisatie de online strategie dus afstemt op de belangrijkste waarden van de inkopers, dan zorgt dit voor een positieve houding ten opzichte van de organisatie. Het vergroot de kans op het herhaaldelijk bezoeken van Organisatie X. Wanneer de organisatie de online strategie niet goed of onvoldoende afstemt, belemmert het de inkopers bij het bereiken van hun doelen en evalueren zij dat als iets negatiefs. Dit vermindert de kans op het bezoeken van

Organisatie X, waardoor het bezoekersaantal niet zal stijgen. De hypothese is aangenomen wanneer Organisatie X de online strategie afstemt op de waarden van inkopers.

### Hypothese 2

#### 2. Als de organisatie ‘zelfverrijking’ belangrijk vindt en de inkopers

**‘sociaalgerichtheid’ belangrijk vinden, dan zorgt dat voor minder inkopers op Organisatie X.**

*“The second dimension contrasts ‘self-enhancement’ and ‘self-transcendence’ values. This dimension captures the conflict between values that emphasize concern for the welfare and*

*interests of others (universalism, benevolence) and values that emphasize pursuit of one’s own interests and relative success and dominance over others (power, achievement)”*

Schwartz, 1992

*An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values, p. 8*

Schwartz (1992) stelt dat men een conflict ervaart tussen het nastreven van zelfverrijking (die de waarden macht en prestatie bevat) en sociaalgerichtheid (die de waarden wederkerigheid en universalisme bevat). Daarbij geeft Schwartz (1992) aan dat macht de beslissende factor is voor niet-coöperatief gedrag. Deze waarde doet namelijk blijken dat individuen zich alleen richten op de eigen voortgang en het nastreven van deze waarde kan schade toebrengen aan relaties: *“Pursuing power values may harm or exploit others and damage sociale relations”* (Schwartz, 1992)*.* Organisatie X bevindt zich in de dimensie zelfverrijking, omdat macht en prestatie twee de belangrijkste waarden van de organisatie zijn.

Volgens Schwartz (1992) zorgt wederkerigheid juist voor het bevorderen van coöperatief gedrag en het behouden van relaties: *“Benevolence (…) promote cooperative and supportive social relations*”. Ook universalisme draagt bij aan het behouden relaties: *“Universalism values also contribute to positive social relations”* (Schwartz, 1992)*.* Wanneer inkopers universalisme en wederkerigheid zien als de belangrijkste waarden, leidt dat tot conflict met de organisatie. De onderzoeker neemt de hypothese dan aan.

### Hypothese 3

**3. Als de waarden van de organisatie overeenstemmen met de waarden van de inkopers, dan zorgt dat voor meer inkopers op Organisatie X.**

*“One basis of the value structure is the fact that actions in pursuit of any value have consequences that conflict with some values but are congruent with others”.*

Schwartz, 1992

*An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values, p. 8*

Schwartz (1992) stelt dat er een bepaalde structuur zit tussen de tien waarden. Het nastreven van bepaalde waarden kan namelijk in conflict komen met sommige waarden, maar overeenstemmen met andere waarden. Zo kan het nastreven van de waarde prestatie bijvoorbeeld in conflict komen met het nastreven van de waarde wederkerigheid. Succes zoeken voor jezelf belemmert vaak acties die gericht zijn op het verbeteren van het welzijn van anderen (Schwartz, 1992). Het is voor de organisatie van belang dat de waarden van Organisatie X overeenstemmen met de waarden van de inkopers. Zo voorkomt de organisatie conflict en vergroot het daarmee de kans dat inkopers Organisatie X zullen bezoeken. Gröppel-Klein en Germelmann (2005) onderschrijven deze hypothese ook. Zij stellen dat er sprake is van een correlatie tussen waarden van individuen en de mate waarin die mensen zich aangetrokken voelen tot een inhoud met dezelfde waarden. Hierdoor is het waarschijnlijker dat inkopers de website bezoeken, wanneer dit overeenstemmende waarden vertoont. Als de waarden van de organisatie en de waarden van inkopers overeenstemmen, is de hypothese aangenomen.

|  |  |
| --- | --- |
| 4.  | METHODOLOGIE  |

Binnen dit onderzoek is gebruikgemaakt van deskresearch en kwantitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van de deelvraag over de huidige communicatiemiddelen waar de organisatie gebruik van maakt. Het beantwoorden van de overige deelvragen vindt plaats door middel van kwantitatief onderzoek. Daarmee toetst dit onderzoek ook de hypotheses. De onderzoeker wil namelijk inzicht krijgen in de waarden van een brede, grote populatie; de inkopers. Een steekproef van de respondenten is tot stand gekomen door inkopers via LinkedIn te benaderen middels een selecte steekproef, in combinatie met zelfselectie en een sneeuwbalsteekproeftrekking.

## 4.1 METHODEN VAN ONDERZOEK

Deze paragraaf bevat een toelichting van de keuze voor deskresearch en kwantitatief onderzoek.

###  4.1.1 Deskresearch

Inzicht in de huidige strategie/communicatie richting de huidige doelgroep van Organisatie X. Deskresearch schetst een beeld van de huidige strategie en geeft inzicht in welke waarden de organisatie nastreeft, hoe ze dit doorvoeren in de strategie. Door middel van deskresearch is het mogelijk om de eerste deelvraag te beantwoorden: Wat is de huidige situatie bij Organisatie X? Tevens brengt deze methode van onderzoek relevante theorieën rondom waarden aan het licht, waaronder de centrale theorie van Schwartz (1992).

###  4.1.2 Kwantitatief onderzoek

Voor het beantwoorden van de deelvragen en het toetsen van de hypothesen is kwantitatief onderzoek ingezet (zie tabel 4). Het doel is namelijk om door middel van de waardentheorie van Schwartz (1992) de belangrijkste waarden van inkopers te identificeren, alvorens de online strategie van de organisatie hierop aan te sluiten en zo het bezoekersaantal te vergroten. Middels een surveyonderzoek, in de vorm van een online enquête, zorgt kwantitatief onderzoek voor de beantwoording van deelvraag twee en drie. Volgens Verhoeven (2014) is een surveyonderzoek goed voor zowel verklarende als beschrijvende vragen. Deze methode maakt het mogelijk om deze ‘wat’-deelvragen te beantwoorden. De leidende theorie maakt ook gebruik van kwantitatief onderzoek. Zoals aangegeven bij het conceptuele model, maakt dit onderzoek gebruik van de PVQ voor het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek (Schwartz et al., 2001). De PVQ is gebaseerd op de Schwartz Value Survey en gebruikt voor het beantwoorden van vergelijkbare vraagstukken. Aangezien dit onderzoek in lijn ligt met die literatuur, is kwantitatief onderzoek een logische keuze.

*Tabel 4. Onderzoeksmethode per deelvraag*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nr.**  | **Deelvraag**  | **Onderzoeksmethode**  |
| **1**  | Welke communicatiemiddelen zet Organisatie X in om haar doelgroep naar de website te halen?  | Deskresearch  |
| **2**  | Wat waarderen inkopers in hun leven?  | Kwantitatief onderzoek  |
| **3**  | Wat zijn de wensen en behoeften van inkopers omtrent de invulling van de online strategie van Organisatie X?  | Kwantitatief onderzoek  |

## 4.2 DATACOLLECTIE

Zoals al eerder benoemd, vindt het onderzoek plaats middels een surveyonderzoek, te weten een online enquête. De opmaak en screenshots van de enquête is terug te vinden in bijlage D .

De dataverzamelingsmethode is gestructureerd; de vraagstelling staat vast (Verhoeven, 2014). De respondenten hebben bij het beantwoorden van de vragen keuze uit een aantal antwoordmogelijkheden. Met behulp van SPSS, een analytisch softwareprogramma, vindt het analyseren van de respons plaats (Verhoeven, 2014). De enquête is opgebouwd in het online programma [www.enquetesmaken.com,](http://www.enquetesmaken.com/) waarmee ook de respons is verzameld.

###  4.2.1 Steekproef

Bij dit onderzoek gaat het om een selecte steekproef; de selectie van de respondenten vindt plaats op basis van bepaalde eigenschappen. De respondenten van dit onderzoek moeten inkopers werkzaam in Nederland zijn. De selecte steekproef is een combinatie van zelfselectie en een sneeuwbalsteekproef. Het onderzoek maakt namelijk gebruik van een persoonlijke benadering van de respondenten, waarbij diegene zelf bepaalt of hij/zij deelneemt aan de steekproef. Daarnaast geeft dit onderzoek de mogelijkheid aan respondenten om de link naar de online enquête te delen en te verspreiden in hun netwerk. Hiermee maakt het onderzoek gebruik van de sneeuwbalsteekproef (Verhoeven, 2014)

Gegevens van CBS en LinkedIn suggereren dat er 120.000 inkopers in Nederland zijn (CBS,

2020). De formule 𝑛≥ 𝑧2⋅𝑝⋅(1− 𝑝) van Schriemer (2017) maakt het mogelijk om de gewenste

𝐷2

steekproefgrootte te berekenen. Volgens Verhoeven (2014) heeft een onderzoek een percentage van 95% (z-score 1,96) nodig om betrouwbaar te zijn met een foutmarge van 5%. De betrouwbaarheid van het onderzoek is van belang; een herhaling of meerdere herhalingen van dit onderzoek moeten tot dezelfde resultaten leiden (Memelink, 2015). Met een populatie van 120.000, een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutmarge van 5%, zouden er minimaal 380 respondenten nodig moeten zijn om dit onderzoek uit te voeren.

*Tabel 5. Variabelen in berekening (Schriemer, 2017)*

|  |  |
| --- | --- |
| Onderzoekspopulatie (N)  | 120.000  |
| Grootte steekproef (n)  | 380  |
| Betrouwbaarheidsniveau (met z-waarde)  | 95% (1,96)  |
| Spreiding (p)  | 50%  |
| Foutenmarge (F)  | 5%  |

###  4.2.2 Verantwoording representativiteit

Volgens Schriemer (2017) is representativiteit de mate waarin de respons overeenkomt met de populatie. De grootte van de steekproef (N) is 120.000 (zie tabel 5). Aangezien het niet mogelijk is om deze grote groep in zijn geheel te benaderen, is er een steekproef uit deze populatie genomen. Hierbij is het van belang dat deze steekproef representatief is voor de gehele populatie. Het is mogelijk om de representativiteit van het onderzoek te waarborgen, wanneer de verdeling man/vrouw van de gehele doelgroep overeenkomt met de steekproef.

###  4.2.3 Surveyspreiding

Het benaderen van de respondenten en verspreiden van de online enquête heeft plaatsgevonden op LinkedIn, door middel van een persoonlijke ‘InMail’ naar inkopers (zie bijlage C, figuur C1). Een InMail maakt het mogelijk om een mail te sturen naar personen waar nog geen ‘connectie’ mee is, maar daarvoor is wel een Premium Account nodig. LinkedIn biedt de optie om een Premium Account af te sluiten die één maand gratis is. Daar zitten 30 InMailcredits bij inbegrepen. Aangezien de opdrachtgever geen budget heeft voor dit onderzoek, is dat een optie. Plan B is wederom via LinkedIn. Hierbij vraagt de onderzoeker inkopers om een ‘connectie te maken’. Bij het maken van een connectie is het mogelijk om in 300 tekens iets toe te voegen. In dit geval de reden van de connectie en het toevoegen van de link naar de enquête. Voor het maken van een connectie, is het niet nodig om te beschikken over InMialcredits (zie bijlage C, figuur C2).

###  4.2.4 Meetniveau van de variabelen

Voor de vraagstelling van de meeste vragen maakt de online enquête gebruik van de vijfpuntsLikertschaal. De respondent geeft aan in welke mate hij/zij het eens is met deze vragen. Deze manier van beantwoorden zorgt voor genuanceerdere antwoorden dan op een ja/nee-vraag (Verhoeven, 2014). Dit onderzoek houdt voor het meetniveau van de Likertschaal quasi-interval aan en bij de analyse in SPSS scale. Wanneer de afstand tussen de antwoordmogelijkheden telkens even groot is, mag je de variabele beschouwen als variabele op intervalniveau. Dit is dan een quasi-interval variabele in plaats van een ordinale variabele (Schriemer, 2017). Bijlage E, tabel E1 bevat het meetniveau per variabele.

###  4.2.5 Toetsende/verklarende statistiek

Om toetsende statistiek toe te kunnen passen en om te ontdekken of er per waarde van Schwartz (significante) verschillen tussen subgroepen binnen de steekproef waarneembaar zijn, is toetsende statistiek toegepast. Allereerst zijn de 21 stellingen samen te voegen tot één specifieke waarde. Daarna is het mogelijk om hier een gemiddelde score per waarde van te nemen. Deze nieuwe variabele is daarna te gebruiken als *dependent* variabele in de toetsende statistiek.

Om Organisatie X van een zo passend mogelijk advies te kunnen voorzien, is het van belang om verschillen tussen subgroepen van de steekproef te analyseren en te rapporteren. Als Organisatie X preciezer weet van bepaalde soorten groepen mensen wat zij waarderen in het leven, kan de organisatie hiermee doelgerichter te werk gaan. Dit onderzoek brengt de verschillen in kaart bij drie subgroepen, te weten:

* Verschillen in uitkomsten tussen beide geslachten
* Leeftijdscategorieën
* Branche waarin inkopers werkzaam

#### Geslacht

Om verschillen tussen mannen en vrouwen aan het licht te brengen, maakt dit onderzoek in SPSS gebruik van de functie *Compare Means* om vervolgens te toetsen of deze verschillen ook statistisch significant zijn aan de hand van de *Independent Samples T-Test*. Hierbij is een pwaarde van 0,05 te hanteren om statistische significantie aan te tonen.

#### Leeftijdscategorieën

Daarnaast kijkt dit onderzoek naar verschillen tussen verschillende leeftijdscategorieën waar de online enquête onderscheidt in maakt. De leeftijdscategorie is een categoriale variabele. Er is door middel van een *Oneway Anova-toets* gekeken of het mogelijk is om significante verschillen waar te nemen tussen de leeftijdsgroepen. Bij significantie vindt een post-hoc analyse plaats om waar te nemen waar precies de verschillen tussen de groepen zitten. Hierbij is een pwaarde van 0,05 gehanteerd om statistische significantie aan te tonen.

#### Branche

Ten slotte kijkt dit onderzoek of er (significante) verschillen waarneembaar zijn tussen inkopers van een bepaalde branche, binnen de steekproef. Hierbij is er eerst gekeken of er daadwerkelijk verschillen in uitkomst waarneembaar zijn tussen de verschillende branche. Ook hiervoor is de *Oneway Anova-toets* gebruikt. Bij significantie vindt een post-hoc analyse plaats om waar te nemen waar precies de verschillen tussen de groepen zitten. Hierbij is een p-waarde van 0,05 gehanteerd om statistische significantie aan te tonen.

## 4.3 OPERATIONALISATIE

Deze paragraaf beschrijft de operationalisatie van het onderzoek. De operationalisatie omvat het vertalen van begrippen in meetbare termen (Baarda, 2014). Meetbare termen zijn middelen, zoals de vragen in de online enquête, die een verzameling van de gegevens mogelijk maken (Verhoeven, 2014). De online enquête is opgesteld aan de hand van deelvragen en hypothesen en voor het grootste gedeelte gebaseerd op de Portrait Value Questionnaire (Schwartz, 2001).

De gehele online enquête is terug te vinden in bijlage D.

### De online enquête

De Portrait Value Questionnaire is afgeleid van de Schwartz Value Survey. De PVQ is ontworpen om concreter te zijn dan die survey, en tegelijkertijd de tien waarden van Schwartz te meten. Vooral het kleinere formaat maakt het toegankelijker voor respondenten om de PVQ in te vullen. Daarnaast richt de PVQ zich specifiek op personen, weergegeven in termen van hun doelen, ambities en wensen. Bij de SVS gaat het om meer abstracte contextvrije waarden. Respondenten die zowel de PVQ als de SVS voltooiden, beschrijven de PVQ als meer concreet en contextgebonden (Schwartz et al., 2001). Ook wetenschappers erkennen de PVQ als een geldig alternatief voor de Schwartz Value Survey. De vermindering van het aantal stellingen (van 57 bij SVS naar 21 bij PVQ) verstoort de validiteit en betrouwbaarheid van de test namelijk niet (Schwartz et al., 2001).

Dit onderzoek meet de tien waarden van Schwartz (1992) aan de hand van 21 stellingen, die aantonen wat individuen in hun leven waarderen. Elke waarde bestaat uit twee stellingen, behalve de waarde universalisme, die uit drie stellingen bestaat. Alle stellingen hebben specifieke coding keys, zoals is te zien in tabel 6 (Schwartz et al., 2001). Dit is verwerkt in SPSS met de volgende syntax, die het mogelijk maakt om de stellingen samen te voegen en tot één gemiddelde waarde te verwerken:

COMPUTE ZB = (V1 + V11)/2

VARIABELE LABELS ZB “ZELFBEPALING” EXECUTE.

Zie bijlage J voor de volledige SPSS Syntax van dit onderzoek.

###  4.3.1 Operationalisatie deelvragen

**Deelvraag 1. Welke communicatiemiddelen zet Organisatie X in om haar doelgroep te benaderen?**

Deelvraag één is beantwoord door middel van deskresearch. Voor het creëren van een nieuwe (en verbeterde) online strategie, is het belangrijk om inzicht te krijgen in de huidige online strategie. Wat bevindt zich allemaal in de huidige strategie en van welke communicatiemiddelen maakt de organisatie op dit moment gebruik? De beantwoording van deze deelvraag dient als basis voor het creëren van een online strategie die bij zowel de organisatie als bij de inkopers past.

**Deelvraag 2. Wat waarderen inkopers in hun leven?**

Deelvraag twee is beantwoord door middel van fieldresearch. Voor de beantwoording van deze deelvraag is er gebruikgemaakt van de online enquête, gebaseerd op de PVQ (Schwartz et al., 2001). De eerste 21 vragen in de enquête bevatten de stellingen die bij de waarden horen en tonen aan wat de respondenten waarderen in hun leven. De respondent beantwoordt deze vragen aan de hand van een vijfpunts-Likertschaal. De belangrijkste waarden vormen de input voor de verbeterde online strategie (zie bijlage D).

**Deelvraag 3. Wat zijn de wensen en behoeften van inkopers omtrent de invulling van de online strategie van Organisatie X?**

De wensen en behoeften van de inkopers omtrent de online strategie meet het onderzoek door middel van verschillende vragen. Deze vragen richten zich op verschillende online bronnen om informatie te krijgen en hoe vaak dit gewenst is (zie bijlage D).

Drie vragen uit die enquête (en de resultaten) neemt dit onderzoek mee bij deze deelvraag, die plaatsvond onder de huidige bezoekers van Organisatie X (zie paragraaf 1.5). Deze uitkomsten zijn van belang voor de verbeterde online strategie. Paragraaf 5.2.3 laat zien of er overeenkomsten en/of verschillen zijn bij deze soortgelijke vragen. Het gaat om het resultaat van de volgende vragen:

* *Welke onderwerpen zijn voor u interessant om over geïnformeerd te worden?*
* *Op wat voor manier(en) zou u de content op Organisatie X terug willen zien?*
* *Zou u de content van Organisatie X via andere kanalen willen zien/lezen?*

###  4.3.2 Operationalisatie hypothesen

Dit onderdeel operationaliseert de hypothesen die eerder in het hoofdstuk Theoretisch kader zijn opgesteld en beschreven. De hypothesen hebben betrekking op kwantitatief onderzoek.

**H1 Als de organisatie de online strategie afstemt op wat inkopers waarderen (in hun leven/bij het bereiken van hun doelen), dan zorgt dit voor een positieve houding richting de organisatie.**

Deze hypothese is te toetsen door te achterhalen wat inkopers waarderen in hun leven. Het onderzoek meet dit met de PVQ, afgeleid van de Schwartz Value Survey. Om de kans op herhaaldelijk bezoek van de inkopers te vergroten, moet de organisatie een positieve houding bij de doelgroep creëren. Daarom is het van belang om te achterhalen wat inkopers waarderen in hun leven. Ook is het mogelijk om de waarden te vergelijken met de waarden van de organisatie. Vraag 1 t/m 21 dragen bij aan het aannemen of verwerpen van deze hypothese.

Ook vraag 22 en 23 bieden handvatten voor het vormgeven van de online strategie.

**H2 Als de organisatie ‘zelfverrijking’ belangrijk vindt en de inkopers ‘sociaalgerichtheid’ belangrijk vinden, dan zorgt dat voor minder inkopers op Organisatie X.**

Te toetsen door vraag 2 en 17 – macht, 4 en 13 – prestatie, 12 en 18 – wederkerigheid, 3, 8 en 19 – universalisme. De belangrijkste waarden van Organisatie X zijn macht en prestatie. De antwoorden zijn met elkaar te vergelijken. Zodra de inkopers wederkerigheid en universalisme zien als belangrijkste waarden, is de hypothese aangenomen.

**H3 Als de waarden van de organisatie overeenstemmen met de waarden van de inkopers, dan zorgt dat voor meer inkopers op Organisatie X.**

Schwartz (1992) stelt dat er een bepaalde structuur zit tussen de tien waarden. Het nastreven van bepaalde waarden kan namelijk in conflict komen met sommige waarden, maar overeenstemmen met andere waarden. Uit de enquête moet blijken welke waarden de respondenten belangrijk vinden. Wanneer de waarden die de organisatie hanteert, overeenstemmen met de waarden die respondenten belangrijk vinden, leidt dit tot coöperatief gedrag. Vraag 1 t/m 21 dragen bij aan het aannemen of verwerpen van deze hypothese.

|  |  |
| --- | --- |
| 5.  | RESULTATEN  |

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het onderzoek. Klopt het dat de waarden die Organisatie X uitstraalt (macht en prestatie) overeenstemmen met de doelgroep? Of is er juist sprake van een conflict (Schwartz, 1992)? Daarnaast beschrijven de uitkomsten van het onderzoek of de belangrijkste waarden van Inkopers.nl daadwerkelijk tot meer bezoekers leiden; het doel van dit onderzoek.

## 5.1 RESPONSVERANTWOORDING

Het gewenste aantal van 380 respondenten is niet behaald. Dit was echter de verwachting, aangezien de opdrachtgever geen budget voor dit onderzoek heeft vrijgesteld. Het is daardoor niet mogelijk geweest om alle benodigde respondenten te werven. Om het onderzoek toch representatief te maken, is er gekozen om 60 tot 100 respondenten te werven. Minimaal 60 respondenten maken het namelijk mogelijk om (betrouwbare) toetsen in SPSS uit te voeren (Schriemer 2017). In totaal waren er 73 respondenten, maar niet elke respondent heeft de enquête volledig afgerond. Het gemiddelde aantal dat daadwerkelijk de volledige enquête heeft afgerond, is 71 (zie bijlage F, tabel F1). Daarmee is het minimale aantal gewenste respondenten wat nodig was om met 95% betrouwbaarheid uitspraken te kunnen over de hele populatie, niet behaald. De resultaten zijn hierdoor indicatief en kunnen niet veralgemeend worden voor de hele populatie.

### Samenstelling respondenten

De verdeling van de respondenten is nagenoeg 50/50: 49,28 procent is man, 49,28 procent is vrouw (zie bijlage G, figuur G28). De leeftijdscategorie 25-34 is met 33,3 procent het best vertegenwoordigd, gevolgd door de leeftijdscategorieën 18-24 (21,7%), 45-54 (20,3%) en 55-64 (14,5%). De respondenten vertegenwoordigen de leeftijdscategorieën 35-44, 65-74 en 75+ het minst (zie bijlage G, figuur G29).

### Werkzaam

Van de respondenten heeft 25% de functie senior, gevolgd door junior (22,1%) en medior (16,2%). 17,6% van de respondenten geeft aan dat deze functies niet van toepassing zijn. De meeste respondenten zijn werkzaam in de branche ‘zorginstellingen’, namelijk 11,8%. Daaropvolgend de branche ‘onderwijs’ en ‘Industrie en food’ (zie bijlage G, figuur G24). Een groot percentage van de respondenten (27,9%) geeft zelf aan in welke branche de respondent werkzaam is. Veelvoorkomende antwoorden zijn hierbij de branches ‘horeca’, ‘openbaar vervoer’ en ‘energie’.

## 5.2 BEANTWOORDING DEELVRAGEN

**5.2.1 Welke communicatiemiddelen zet Organisatie X in om haar doelgroep naar de website te halen?**

Het is de missie van de organisatie om haar doelgroep, private en publieke inkopers, op de hoogte te houden van trends en ontwikkelingen in het inkoopvakgebied. Eén van de doelstellingen is daarbij om meer bezoekers naar de website te halen (zie bijlage A). Organisatie X zet daarvoor een aantal communicatiemiddelen in: Twitter, Facebook en LinkedIn (zie 2.1.2). Deze middelen moeten het belangrijkste communicatiemiddel van de organisatie, de website [www.Organisatie X,](http://www.inkoperscafe.nl/) ondersteunen. Er is geen gerichte, omlijnde strategie op zowel de website als bij de sociale mediakanalen. De content op de website (o.a. artikelen en nieuwsberichten) schrijven de journalisten van de organisatie ad hoc en op gevoel.

De organisatie maakt weinig gebruik van beeldmateriaal of video’s en maakt geen gebruik van infographics of het aanbieden van tools. De andere communicatiemiddelen gebruikt de organisatie voor ‘automatische doorvertaling’ van de geplaatste content op de website. Ook daarvoor zet de organisatie geen omlijnde strategie in.

**5.2.2 Wat waarderen inkopers in hun leven?**

Om inzicht te krijgen in inkopers en wat zij in hun leven waarderen, is de waardentheorie van Schwartz (1992) gebruikt in combinatie met het meetinstrument de PVQ. De PVQ meet de tien waarden aan de hand van 21 stellingen. Voor het beantwoorden is de vijfpunts-Likertschaal gehanteerd. Daarbij is 1) Geheel oneens, 2) Oneens, 3) Noch oneens, noch eens, 4) Eens en 5) Helemaal eens. Deze paragraaf beschrijft de belangrijkste resultaten en analyseert waargenomen verschillen tussen subgroepen van de getrokken steekproef.

### Exploratieve analyse

Deze paragraaf weergeeft de opvallendste ruwe resultaten van de antwoorden op de 21 enquêtevragen, gericht op de waarden en voorkeuren van inkopers.

#### *Analyse per vraag*

Een analyse van de percentages van respondenten die als antwoord ‘eens’ of ‘helemaal eens’ gaven, toont aan dat de hoogste percentages voorkomen bij de waarden Zelfbepaling, Hedonisme en Wederkerigheid. Bij ZB gaf bijna 60% bij V11 aan het hiermee eens te zijn en nog eens 20 procent helemaal mee eens. Bij de andere vraag van de waarde ZB, V1, geeft

59% ‘eens’ aan en 31% ‘helemaal eens’. Nog duidelijker in de richting van ‘eens’ en ‘helemaal eens’ zijn de waarden Hedonisme en Wederkerigheid. Ongeveer 90 procent van de respondenten gaf bij beide Hedonisme-vragen aan het hier mee eens of helemaal mee eens te zijn. De waarde Wederkerigheid heeft vergelijkbare percentages.

De waarden Traditie en Stimulatie tonen beide lagere scores aan. Bij traditie gaf minder dan de helft van de respondenten aan het hier (helemaal) mee eens te zijn. Bij stimulatie ligt dit percentage rond 60 procent bij beide vragen. Waar bij bovengenoemde waarden de specifieke vragen per waarde met elkaar correspondeerde, toont dit onderzoek verdeeldheid aan bij de vragen binnen de waarden Veiligheid en Macht. Zo gaf 98% aan het eens of helemaal eens te zijn met de stelling ‘’Het is voor mij belangrijk om in een veilige omgeving te leven’’, terwijl bijna 60% van de respondenten instemde met de andere vraag van de waarde Veiligheid (“Het is voor mij belangrijk om ervoor te zorgen dat de overheid mijn veiligheidsproblemen oplost’’). Bij de waarde macht is dit contrast in grotere mate aanwezig. Hier stemde meer dan 80% in met V17 tegenover een kwart bij V2. Zie figuur 6 en bijlage H voor de antwoordpercentages per vraag, gesorteerd naar de tien waarden van Schwartz (1992).

*Figuur 6.* Resultaat vragen gesorteerd naar waarde, percentage eens of helemaal eens

#### *Analyse per waarde*

Deze paragraaf beschrijft, in tegenstelling tot de vorige, de resultaten van de analyse naar voorkeuren van respondenten op waarde niveau in plaats van op individueel vraagniveau. Hiervoor zijn, zoals beschreven in de operationalisatie, de uitkomsten van de vragen die onder dezelfde waarde vallen, samengevoegd en gemiddeld genomen tot één metrische variabele. Deze gemiddelde waarde loopt van 1 tot 5, corresponderend met de vijfpunts-Likertschaal antwoordmogelijkheden van vraag 1 t/m 21 van de enquête.

Er zijn veel gelijkenissen te vinden bij het vergelijken van de resultaten op waarde niveau en de resultaten op vraagniveau. Ook hier blijkt dat de respondenten de waarden Hedonisme en Wederkerigheid het belangrijkst vinden in het kader van het behalen van doelen in het leven. In beide gevallen bevinden de gemiddelde waarden zich tussen de 4 en 4,5. Dit impliceert dat de respondenten gemiddeld gezien het eens, en regelmatig helemaal eens zijn met de stellingen die de waarden Hedonisme en Wederkerigheid definiëren. Daarnaast is ook hier het feit dat gemiddeld gezien de respondenten de waarde Traditie het minst belangrijk vinden, waargenomen.

Daarentegen zijn er ook verschillen waarneembaar. De waarde Veiligheid staat met een gemiddelde waarde van 4,1 op de derde plaats. Dit betekent dat respondenten het (helemaal) eens zijn met de stellingen die aangeven dat veiligheid een belangrijk aspect is tijdens het bereiken van doelen. Het feit dat bijna elke respondent instemde met de stelling ’’Het is voor mij belangrijk om in een veilige omgeving te leven’’ veroorzaakt deze hoge score (zie figuur 7).



*Figuur 7.* Resultaat gemiddelde score van samengevoegde waarden

#### *Analyse per waarde, gesplitst naar subgroep binnen steekproef*

Door de gemiddelde scores op te splitsen naar subgroepen binnen de genomen steekproef, is te zien op welke manier de resultaten van elkaar verschillen tussen de beide geslachten, de verschillende leeftijdsgroepen en de branches waarin de respondenten werkzaam zijn.

*Geslacht*

Op het gebied van geslacht zijn over het algemeen kleine verschillen te vinden door de gemiddelde scores van de waarden te onderscheiden tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten. Het grootste verschil is te vinden binnen de waarde Macht, waar mannen gemiddeld genomen een score van 3,52 hebben en vrouwen 3,32 scoorden op een schaal van 1 (geheel oneens) tot 5 (helemaal eens). Vergelijkbaar verschil is waar te nemen bij de waarde

Conformiteit; 3,5 tegenover 3,31. Het kleinste verschil is waar te nemen binnen de waarde Zelfbepaling waar het verschil tussen beiden seksen 0,01 bedraagt. De verschillen zijn per waarde te toetsen op significantie door middel van een independent samples t-test.

Een vergelijkbaar verschil is waargenomen bij de waarde ‘Conformiteit’, 3,5 tegenover 3,31, respectievelijk. Het kleinste verschil is waargenomen binnen de waarde ‘Zelfbepaling’ waar het verschil tussen beide seksen 0,01 punt bedroeg. De verschillen zijn per waarde te toetsen op significantie door middel van een independent samples T-test, met de gemiddelde score van de waarde als *dependent* variabele en geslacht de *determinant* variabele. In geen van alle toetsingen zijn statistisch significante verschillen tussen mannen en vrouwen te vinden (zie tabel 7).

*Tabel 7. (Significante) verschillen tussen de waarden en geslacht, leeftijd en branche*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Waarde**  | **Geslacht p-waarde sig. (2-tailed)**  | **Leeftijd p-waarde Oneway Anova sig.**  | **Branche p-waarde Oneway Anova sig.**  |
| **ZB**  | 0,908  | 0,453  | 0,676  |
| **MA**  | 0,188  | 0,059  | 0,699  |
| **UN**  | 0,744  | 0,751  | 0,121  |
| **PR**  | 0,776  | 0,053  | 0,686  |
| **VEI**  | 0,487  | 0,076  | 0,398  |
| **ST**  | 0,871  | 0,172  | 0,135  |
| **CO**  | 0,265  | 0,343  | 0,48  |
| **TR**  | 0,635  | 0,69  | 0,987  |
| **HE**  | 0,184  | 0,086  | 0,134  |
| **WE**  | 0,481  | 0,692  | 0,414  |

*Leeftijd*

In respons en waardenvoorkeur tussen de verschillende leeftijdscategorieën van de respondenten zijn een aantal verschillen waar te nemen (zie bijlage I, tabel I1). De waarden Veiligheid en Hedonisme geven de grootste scoreverschillen tussen leeftijdsgroepen aan.

Respondenten met een leeftijd tussen de 65-74 geven relatief gezien het minst om de waarde Veiligheid, met een gemiddelde score van 3,25. Hiertegenover staat de jongste leeftijdsgroep, die het vaakst aangaf het eens te zijn met de waarde Veiligheid, met een gemiddelde score van 4,3. Het kleinste verschil tussen de leeftijdscategorieën is te vinden binnen de waarde

Universalisme. Hierbij loopt de scorerange van 3,71 (leeftijdsgroep 25-34) tot 4 (leeftijdsgroep 55-64) en is als waarde het meest eensgezind. De verschillen tussen de leeftijdscategorieën zijn te toetsen op significantie door middel van een Oneway-Anova variantieanalyse. Er is geen significant verschil waar te nemen tussen de leeftijdscategorieën ok hierbij is geen significant verschil te tussen leeftijdscategorieën te vinden (zie tabel 7).

*Branche*

Er heeft een analyse plaatsgevonden of respondenten, werkzaam in de genoemde branches, verschillende waardenvoorkeuren hebben. De grootste verschillen tussen de respondenten van de verschillende inkoopbranches zijn waar te nemen binnen de waarden Stimulatie en Conformiteit (zie bijlage I, tabel I2). Respondenten die werken bij gemeenten hebben in vergelijking met de andere branches het minst (2,5) met de waarde Stimulatie bij het bereiken van hun doelen. Daarentegen geven respondenten die werkzaam zijn in de branche Bouw- en Installatietechniek de hoogste score aan de waarde Stimulatie; gemiddeld 4,1. Binnen de waarde Conformiteit lopen de scores het meest uiteen: van 2,75 in de financiële sector tot 4,1 bij de gemeenten. De minste spreiding is waar te nemen binnen de waarde Zelfbepaling (scorerange van 3,8 tot 4,4). De verschillen tussen leeftijdsgroepen zijn te toetsen op significantie door middel van een Oneway-Anova variantieanalyse. Ook hierbij is geen significant verschil tussen de verschillende inkoopbranches waar te nemen (zie tabel 7).

**5.2.3 Wat zijn de wensen en behoeften van inkopers omtrent de invulling van de online strategie van Organisatie X?**

Het merendeel van de respondenten (72,5%) ontvangt het liefst informatie over het inkoopvakgebied in de vorm van ‘kortere artikelen of content, zoals e-mail, nieuwsbrieven of blogberichten’. ‘Sociale mediaberichten’ volgt als tweede met 58% en ‘foto’s, infographics en afbeeldingen’ als derde met 50,7% van de respondenten. De online middelen ‘whitepapers en e-books (langere artikelen of content)’ en ‘presentaties en dia’s’ staan beide op de vierde plek. Hier kiest 33,3% van de respondenten voor (zie figuur 8; bijlage G, figuur G22).



*Figuur 8.* Resultaat online bronnen voor het verkrijgen van informatie over het vakgebied

Qua frequentie van informatie over het inkoopvakgebied ontvangen de respondenten het liefst een keer per week informatie (43,5%), gevolgd door enkele keren per week (26,1%) en minder dan een keer per week (17,4%). Van de respondenten ontvangt 11,6% een keer per dag of vaker informatie over het inkoopvakgebied (zie bijlage G, figuur G23).

***Verschillen en/of overeenkomsten tussen huidige websitebezoekers en inkopers*** Het voorgaande onderzoek heeft vergelijkbare vragen behandeld onder een andere onderzoeksdoelgroep: de huidige websitebezoekers van Organisatie X (n=255). Het gaat om de volgende vragen (zie bijlage K):

* *Op wat voor manier(en) zou u de content op Organisatie X terug willen zien?*
* *Zou u de content van Organisatie X via andere kanalen willen zien/lezen?*
* *Welke onderwerpen zijn voor u interessant om over geïnformeerd te worden?*

Tussen de inkopers en huidige websitebezoekers zijn een aantal overeenkomsten waar te nemen. Zo zien beide doelgroepen de content het liefst in de vorm van (korte) artikelen en nieuwsberichten. Bij de huidige websitebezoekers gaat het om 80% en 67,1% van de respondenten, bij inkopers om een percentage van 72,5%. Ook scoort de optie whitepapers hoog; 43,5% van de huidige websitebezoekers en 33,3% van de inkopers. Naast overeenkomsten zijn er ook verschillen te constateren. Het grootste verschil is te zien omtrent sociale media. 53,3% van de huidige websitebezoekers kiest voor de optie ‘Nee’ bij de vraag

*‘Zou u de content van Organisatie X via andere kanalen (zoals Twitter en LinkedIn) willen zien?’*, bij de inkopers geeft 58% aan wel graag informatie te ontvangen via sociale media. Ondanks dat het merendeel van de huidige websitebezoekers voor nee kiest, ziet ook 37,3% de content graag via LinkedIn.

De vraag *‘Welke onderwerpen zijn voor u interessant om over geïnformeerd te worden?*’ is niet gesteld aan de doelgroep van dit onderzoek, maar wel relevant voor de invulling van de verbeterde online strategie. Het resultaat daarvan biedt namelijk onderwerpen aan die als input

(bijvoorbeeld als thema’s) voor het implementatieplan dienen en richting kunnen geven aan de jaarplanning van de organisatie. De top vier daarvan is: trends & ontwikkelingen (81,2%), inkoop algemeen (79,6%), duurzaam inkopen & duurzaamheid (62%) en nieuwe technologieën (51%) (zie figuur 8; bijlage K, figuur K1, K2 & K3).

## 5.3 BEANTWOORDING HYPOTHESEN

**H1 Als de organisatie de online strategie afstemt op wat inkopers waarderen (in hun leven/bij het bereiken van hun doelen), dan zorgt dit voor een positieve houding ten opzichte van de organisatie.**

Op basis van informatie uit deelvraag 2 is het mogelijk om de eerste hypothese aan te nemen. Door te achterhalen wat inkopers in hun leven waarderen, is de beantwoording van deze hypothese tot stand gekomen. De respondenten identificeren zich het meest met de waarden hedonisme, wederkerigheid en zelfbepaling. Inzicht in deze waarden biedt handvatten aan de organisatie/ aan dit onderzoek om de online strategie daarop af te stemmen. Het nastreven van bepaalde waarden waar de doelgroep zich mee identificeert, zorgt voor een positieve houding en coöperatief gedrag ten opzichte van de organisatie en meer bezoekers op Organisatie X.

De eerste hypothese is hierdoor aan te nemen.

**H2 Als de organisatie ‘zelfverrijking’ belangrijk vindt en de inkopers ‘sociaalgerichtheid’ belangrijk vinden, dan zorgt dat voor minder inkopers op Organisatie X.**

Op basis van deelvraag 2 en de situatieschets is de tweede hypothese aangenomen, omdat de organisatie ‘zelfverrijking’ belangrijk vindt en de inkopers zich (deels) bevinden in de hogere orde ‘sociaalgerichtheid’. De organisatie ziet de waarden macht en prestatie als belangrijkste waarden, zo blijkt uit de waardenproposities van Organisatie X (zie 2.1.1). De organisatie bevindt zich door deze twee waarden in de hogere orde ‘zelfverrijking’. De respondenten identificeren zich onder andere met de waarde wederkerigheid. Daarmee geven de respondenten (een gedeelte) van het belang van ‘sociaalgerichtheid’ aan. De belangrijkste waarden van beide partijen conflicteren met elkaar, waardoor er geen coöperatief gedrag ontstaat bij de respondenten (Schwartz, 1992), en daardoor niet overgaan tot het bezoeken van Organisatie X.

**H3 Als de waarden van de organisatie overeenstemmen met de waarden van de inkopers, dan zorgt dat voor meer inkopers op Organisatie X.**

Op basis van deelvraag 2 en de situatieschets is de derde hypothese verworpen. De waarden van de organisatie en de waarden van de inkopers stemmen niet overeen met elkaar. De organisatie streeft de waarden macht en prestatie na (zie 2.2.1), maar de respondenten herkennen zich niet in deze waarden. Zij herkennen zich meer in de waarden zelfbepaling, hedonisme en wederkerigheid. Ook hierbij geldt: de waarden conflicteren met elkaar, er ontstaat niet-coöperatief gedrag (Schwartz, 1992), met als gevolg dat de respondenten niet overgaan tot het bezoeken van Organisatie X. Daardoor is het niet mogelijk om een stijging van het aantal bezoekers te kunnen identificeren.

|  |  |
| --- | --- |
| 6.  | CONCLUSIES  |

Onderstaande conclusies geven inzicht in de beantwoording van de probleemstelling. De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kan de verbeterde online strategie van*

*Organisatie X het aantal bezoekers van de website vergroten?”* Naar aanleiding van de resultaten zijn de volgende conclusies te trekken:

## 6.1 CONCLUSIES

### 6.1.1 Respondenten

De respondenten bevinden zich voornamelijk in de leeftijdscategorie 25 t/m 34 jaar (33,3%), gevolgd door 18 t/m 24 jaar (21,7%) en 45 t/m 54 jaar (20,3%). Hieruit valt te concluderen dat de inkopers (potentiële websitebezoekers voor Organisatie X) tussen de 18 en de 54 jaar zijn.

### 6.1.2 Geen strategie en matige inzet van communicatiemiddelen

De eerste deelvraag van het onderzoek heeft als doel de huidige communicatiemiddelen van de organisatie in kaart te brengen. De conclusie hieruit is als volgt: de organisatie heeft geen omlijnde strategie en zet haar communicatiemiddelen matig in. De journalisten en tekstschrijvers van de organisatie schrijven de content ad hoc en op gevoel. Daarnaast maakt de organisatie niet gericht gebruik van de sociale mediakanalen die ondersteuning kunnen bieden aan de website.

### 6.1.3 Conflict tussen waarden organisatie en waarden inkopers

De tweede deelvraag van het onderzoek dient de waardenvoorkeuren van inkopers (potentiële bezoekers van Organisatie X) in kaart te brengen. Na het analyseren van de resultaten is te concluderen dat de respondenten zich het best identificeren met de waarden hedonisme, wederkerigheid, zelfbepaling en veiligheid. Daarentegen herkennen de respondenten zich het minst in de waarden traditie en conformiteit. De voorkeuren van de respondenten zijn in ‘conflict’ met de belangrijkste waarden van Organisatie X: macht en prestatie. Op basis van de theorie was dit te verwachten. Schwartz (1992) stelt namelijk dat het nastreven van bepaalde waarden altijd ten kost gaat van andere, tegenoverliggende waarden. De conflicterende waarden leiden tot niet-coöperatief gedrag vanuit de respondenten richting de organisatie, wat op haar beurt niet leidt tot meer bezoekers op Organisatie X.

Onderzoek naar verschillen in waardenvoorkeuren binnen de steekproef indiceert dat er geen verschil is tussen mannelijke en vrouwelijke inkopers, maar wel verschillen zijn tussen respondenten van verschillende inkoopbranches. Gegeven de kleine steekproef is het echter niet mogelijk om deze verschillen als statistisch significant te beschouwen.

### 6.1.4 Huidige online strategie wijkt af van wensen en behoeften van de inkopers

Het resultaat van de derde deelvraag van dit onderzoek, specifiek gericht op de frequentie van de content, wijkt af van de huidige situatie. De doelgroep wil het liefst maar een keer per week (43,5%) of enkele keren per week (26,1%) informatie ontvangen over het inkoopvakgebied. Op dit moment plaatst de organisatie dagelijks meerdere contentgerelateerde activiteiten op de website (artikel, column, nieuwsbericht), wat automatisch ook op de sociale mediakanalen van de organisatie staat. Dit sluit dus niet aan op de wensen en behoeften van de inkopers. De manier waarop de doelgroep het liefst informatie ontvangt over het inkoopvakgebied sluit wel meer aan bij de huidige situatie van Organisatie X. 72,5% van de respondenten geeft de voorkeur aan informatie in de vorm van kortere artikelen/content. Dit is een manier die de organisatie momenteel wel al inzet om informatie over inkoop te delen met haar doelgroep, zoals blijkt uit de interne analyse in paragraaf 2.1.2. De doelgroep wenst ook informatie te ontvangen middels sociale media. De organisatie maakt daar op dit moment gebruik van, maar heeft daar geen richtlijn of planning voor. Zoals al eerder aangegeven, gebruikt de organisatie deze kanalen als automatische ‘doorvertaling’ van de content op de website. De respondenten geven ook hun voorkeur aan middelen waar de organisatie nog geen gebruik van maakt, zoals infographics (50,7%) en whitepapers en e-books (33,3%). Dit zijn middelen waar de concurrenten van de organisatie wel gebruik van maken (zie paragraaf 2.2).

### 6.1.5 Verschillen en overeenkomsten tussen beide onderzoeksdoelgroepen

Het vergelijken van het resultaat van de huidige onderzoeksdoelgroep (inkopers) en de eerder onderzochte doelgroep (huidige websitebezoekers) levert de volgende conclusies:

* Overeenkomst: beide doelgroepen zien de content het liefst gepubliceerd als (korte) artikelen, nieuwsberichten en whitepapers.
* Verschil: de doelgroepen hebben verschillende meningen over de inzit van sociale media. Het merendeel van de huidige websitebezoekers geeft daar geen voorkeur aan, terwijl de inkopers juist wel graag informatie ontvangen via sociale media.

## 6.2 BEANTWOORDING PROBLEEMSTELLING

De centrale vraag luidt als volgt: *“Hoe kan de verbeterde online strategie van Organisatie X het aantal bezoekers van de website vergroten?”*

Op basis van de resultaten van dit onderzoek is te concluderen dat Organisatie X rekening moet houden met de belangrijkste waarden van de inkopers: hedonisme, wederkerigheid, zelfbepaling en veiligheid. Deze stemmen niet overeen met de belangrijkste waarden van de organisatie: macht en prestatie. Zodra de organisatie de belangrijkste waarden van de inkopers congrueert in haar eigen waarden, is het voor de inkopers mogelijk om zich te identificeren met de waarden van de organisatie. Dit leidt tot coöperatief gedrag naar de organisatie (Schwartz, 1992) en het overgaan tot het herhaaldelijk bezoeken van de website.

De inkopers bevinden zich in de leeftijdscategorie 18 tot 54 jaar en zijn voornamelijk werkzaam in de branches ‘Zorginstellingen’, ‘Onderwijs’, ‘Groot- en detailhandel’ en ‘Industrie en food’. Zij ontvangen het liefst informatie gepubliceerd als kortere artikelen of als sociale mediaberichten. De kracht van de content kan de organisatie vergroten door in te spelen op specifieke vraagstukken van de verschillende branches. De publicatiefrequentie moet Organisatie X in lijn brengen met de wensen van de doelgroep. In plaats van iedere dag naar 1 à 2 keer per week, zoals aangegeven door 75% van de respondenten.

De organisatie moet deze punten structureel verwerken in de verbeterde online strategie om de doelgroep aan te spreken, met als gewenst resultaat een stijging van het bezoekersaantal van Organisatie X.

|  |  |
| --- | --- |
| 7.  | AANBEVELINGEN  |

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek is het mogelijk om de volgende aanbevelingen te formuleren.

### Aanbeveling 1. Online strategie verbeteren door middel van richtlijnen en een planning

De respondenten geven duidelijk aan dat ze het liefst een keer per week en/of enkele keren per week informatie wensen te ontvangen over het inkoopvakgebied, bij voorkeur in de vorm van kortere artikelen/content. Dit is een manier die de organisatie momenteel wel al inzet om informatie over inkoop te delen met haar doelgroep, zoals blijkt uit de interne analyse in paragraaf 2.1.2. Tevens wilt de doelgroep ook informatie ontvangen door middel van sociale media-kanalen. De organisatie maakt gebruik van sociale media, maar dat vervult op dit moment geen andere functie dan een automatische doorvertaling van de content op de website. De respondenten spreken ook hun voorkeur uit over middelen waar de organisatie nog geen gebruik van maakt, zoals infographics (50,7%) en whitepapers en e-books (33,3%). Dit zijn middelen waar de concurrenten van de organisatie wel gebruik van maken (zie paragraaf 2.2).

Een verbeterde online strategie moet alle lopende en nieuwe initiatieven tot één integraal geheel maken, gebaseerd op richtlijnen, planningen, systematiek en methodieken. De organisatie doet er verstandig aan om toets- en evaluatiemomenten als activiteit in de planning op te nemen, bijvoorbeeld één keer per kwartaal. Zo’n moment maakt het mogelijk om te toetsen of de online strategie voldoet (het bezoekersaantal neemt toe) en/of aanpassingen nodig zijn.

### Aanbeveling 2. Waarden Organisatie X in lijn brengen met waarden van inkopers

Het resultaat dat inzicht biedt in wat inkopers waarderen, is zeer waardevol voor de organisatie. Het toont namelijk aan dat de waarden van de organisatie in conflict zijn met de belangrijkste waarden van de inkopers. Om dat conflict te doorbreken, is de aanbeveling dat Inkoperscafé.nl zich moet gaan buigen over hoe ze als organisatie overeenstemmende waarden met haar doelgroep kan opstellen, implementeren en naar handelen. Om dat te onderzoeken, kan de organisatie dialoogsessies met inkopers aangaan of bijvoorbeeld een klankboord opstellen, bestaande uit inkopers die de website van Organisatie X frequent bezoeken. Zo kan de organisatie ideeën, voorstellen en communicatie-uitingen vooraf toetsen op haalbaarheid en herkenbaarheid. Door de inkopers te betrekken, ontstaat er een grotere binding met Organisatie X en bereidheid van inkopers om de organisatie te helpen in het creëren van overkoepelende waarden tussen organisatie en doelgroep. Dit vergroot de kans op het in lijn brengen van de waarden tussen beide partijen.

### Aanbeveling 3. Sociale media inzetten als ‘teaser’ voor de website

Als één van de resultaten uit het onderzoek geven respondenten aan graag informatie over het inkoopvakgebied te krijgen door middel van sociale media. De verbeterde online strategie moet er onder andere voor zorgen dat de organisatie de sociale media-kanalen inzet als ondersteuning van het belangrijkste online communicatiemiddel: de website. Het is de organisatie aan te bevelen om de kanalen in te zetten als ‘teaser’ voor de website. De organisatie kan dit creëren door bijvoorbeeld de volgende omschrijvingen te gebruiken bij tweets, Facebook- en LinkedInberichten: ‘voor meer informatie’, ‘voor het volledige interview’,

‘om de volledige whitepaper te downloaden’, ‘zie onze website www.inkoperscafé.nl’. Zo kan de organisatie een ‘tunnel’ creëren naar de website en vergroot dit de kans op een toename van het bezoekersaantal. Voor reguliere bezoekers is het na verloop van tijd niet meer dan logisch om voor contentgerelateerde activiteiten rondom het inkoopvakgebied altijd even naar de website van Inkoperscafé.nl te gaan.

#### Aanbeveling 4. Thematiek en methodiek

Binnen de verbeterde online strategie is het de organisatie aan te raden om te kiezen voor thematiek en methodiek. Door middel van richtlijnen kan de organisatie de jaarkalender vullen met maandelijkse thema’s, bijvoorbeeld in juni ‘Corona’; juli ‘Duurzaamheid’; augustus ‘Eprocurement’ etc. De vastgestelde methodiek zorgt ervoor dat iedere maand de contentgerelateerde activiteiten, zoals een infographic, whitepaper of LinkedInbericht met verwijzing naar de website, door de organisatie is op te stellen en te communiceren naar de doelgroep. De thematiek en methodiek zorgen voor richtlijnen en een planning waar de journalisten en tekstschrijvers van de organisatie zich aan moeten houden.

#### Aanbeveling 5. Vervolgonderzoek

Het onderzoek suggereert voorzichtig dat er verschillen zijn in waardenvoorkeuren tussen de verschillende branches. Echter, aangezien de steekproeven in sommige subgroepen dusdanig klein zijn en er geen significante verschillen zijn waar te nemen, kan vervolgonderzoek met grotere steekproeven uitwijzen of deze gevonden verschillen voor de gehele doelgroep inkopers kunnen gelden.

|  |  |
| --- | --- |
| 8.  | IMPLEMENTATIEPLAN  |

Dit implementatieplan beschrijft de stappen die Organisatie X kan ondernemen om het aantal websitebezoekers te vergroten. Het hoofdstuk kijkt ook naar de planning, eventuele kosten en doelen ter evaluatie.

##### Online strategie

Met de verbeterde online strategie geeft dit onderzoek invulling aan meerdere aanbevelingen, zoals besproken in het voorgaande hoofdstuk. Een medewerker dient integraal de verbeterde online strategie op te stellen, vorm te geven, uit te voeren en voortgang te bewaken. De verbeterde online strategie moet alle lopende en nieuwe initiatieven tot één geheel maken, gebaseerd op richtlijnen, planningen, systematiek en methodieken.

##### Doelen en evaluatie

Het opstellen van doelen is een belangrijke stap bij het uitvoeren van dit advies. Deze doelen kunnen gelden op zowel korte als op lange termijn. Deze doelen zorgen ervoor dat Organisatie X kan blijven meten of de verbeterde online strategie daadwerkelijk resultaten oplevert op basis van de aanbevelingen. De organisatie kan als doel bijvoorbeeld opstellen:

- *Binnen één jaar stijgt het bezoekersaantal met 10% ten opzichte van 2019, met maandelijkse tussentijdse toetsmomenten.*

Met het opstellen van bepaalde doelen kan Organisatie X het bezoekersaantal meten. Is er sprake van een stijgend bezoekersaantal of blijft het wederom dalen? Dat maakt het mogelijk om de verschillende evaluaties met elkaar te vergelijken en in kaart te brengen wat wel en niet bij de voorkeuren van de doelgroep aansluit. Daarnaast helpt dit de organisatie om zichzelf en de online strategie blijven te ontwikkelen en bij te sturen waar nodig is, gegeven de doelstelling.

##### Risico’s en investering

Een mogelijk risico is het ontbreken van ‘ownership’ binnen Organisatie X van de verbeterde online strategie. Bij het ontbreken hiervan zijn een aantal risico’s mogelijk, zoals:

* het niet kunnen waarmaken van de jaarplanning
* het niet kunnen waarmaken van de maandelijkse contentgerelateerde activiteiten
* het niet uitvoeren en plannen van de geplande toetsmomenten
* het bewaken van de uitgaven
* de mogelijk bereikte groei aan bezoekers op de website verloren kan gaan

Het is verder van belang om de medewerker die verantwoordelijk is voor de online strategie de tijd en ruimte te geven om dit optimaal op te stellen, vorm te geven en uit te voeren.

##### Planning

De organisatie kan direct starten met het doornemen van de aanbevelingen en het implementatieplan. Na het doornemen van deze bevindingen, kan de organisatie starten met het uitvoeren van de verbeterde online strategie en het opstellen van doelen op de korte en lange termijn. Het advies daarvoor bevat veranderingen omtrent type content, frequentie en onderlinge samenhang. Het is voor Organisatie X mogelijk om deze strategie direct toe te passen. Organisatie X kan starten met de themakalender (zie bijlage L), onderdeel van de verbeterde online strategie. Vervolgens is het van belang dat de organisatie de definitieve richtlijnen voor de verbeterde strategie opstelt, zodat ook de journalisten en tekstschrijvers van de organisatie de kaders volgen waarbinnen hun artikel, columns, interview etc. moeten opstellen. Daarmee creëert de organisatie ook eenduidigheid. Elke maand kan er een evaluatie van de opgestelde doelen plaatsvinden. Dit maakt het mogelijk om eventuele bevindingen opnieuw door te voeren in de online strategie.

##### Kosten

De organisatie heeft met verschillende kosten te maken. Het proces rondom het aannemen van een nieuwe strategie om het aantal websitebezoekers te vergroten kost tijd. Voor de kosten zijn er twee opties.

*Optie één* is een nieuwe medewerker aannemen op het gebied van marketingcommunicatie, indien er geen bestaand teamlid is die de taken op zich kan nemen. In Nederland is het gemiddelde salaris voor een medewerker marketingcommunicatie gemiddeld €3.135,- per maand (Indeed, 2020), omgerekend op jaarbasis circa €37.500. Een marketingcommunicatiemedewerker werkt gemiddeld 32 uur in de week, equivalent voor 0,8fte.

Wanneer de organisatie een beperkt budget tot haar beschikking heeft, is wellicht *optie twee* interessant: het inschakelen van het bedrijf OOSEOO. OOSEOO biedt het programma ‘Marketeer 4 a day’ aan, waarbij organisaties de mogelijkheid krijgen om een ervaren online marketeer in te huren voor 4 uur per week, 16 uur per maand (bron: bedrijfswebsite). De online marketeer verricht onder andere de volgende werkzaamheden:

* zicht houden op alle contentgerelateerde activiteiten
* zicht houden op ook alle sociale media-uitingen
* SEO optimalisatie en linkbuilding

De online marketeer gaat onder aansturing van Organisatie X de werkzaamheden van de online strategie uitvoeren. All-in kost een ervaren online marketeer €999,- per maand, omgerekend circa €12.000 op jaarbasis.

##### Opbrengsten

Uitgaande van succesvolle implementatie van de verbeterde online strategie is de verwachting dat na de eerste zes maanden een nieuwe partner zich aansluit bij Organisatie X. Deze partner betaalt een jaarlijks bedrag van circa €2.000,-. Ook in het tweede halfjaar blijft de implementatie succesvol, hetgeen zich vertaald in het aansluiten van een nieuwe premium partner en een nieuwe tweede partner. De premium partner betaalt een jaarlijkse bijdrage van circa €6.000,-. Organisatie X biedt ook de mogelijkheid aan bedrijven om vacatures te plaatsen. Het opbrengsteneffect daarvan verdient aanbeveling om nader te onderzoeken. Als gevolg van het groeiende bezoekersaantal is de verwachting dat het aantal geplaatste vacatures met 25% groeit. Een niet direct in euro’s te berekenen ‘spin-off’ is dat het aantrekkelijker worden van de website een grotere aantrekkingskracht kan hebben om tekstschrijvers te bewegen voor Organisatie X te gaan schrijven.

# LITERATUURLIJST

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Bosomworth, D. (2012, 14 februari). *The content marketing hub: a blueprint for content marketing.*

Geraadpleegd op 24 februari 2020, van

[Https://www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-strategy/acontent-marketing-and-inbound-marketing-blueprint/](https://www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-strategy/a-content-marketing-and-inbound-marketing-blueprint/)

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 13 februari). *Werkzame beroepsbevolking; beroep*

[Dataset]. Geraadpleegd van

[https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82808NED/table?fromstatweb](https://opendata.cbs.nl/statline/?fromstatweb#/CBS/nl/dataset/82808NED/table)

Cieciuch, J. & Davidov, E. (2012). A comparison of the invariance properties of the PVQ-40 and The PVQ-21 to measure human values across German and Polish Samples. *Survey Research Methods, 6*(1).

Cotterrell, R., Durkheim, E. (1999). *Law in a Moral Domain*. Edinburgh University Press.

Fallding, H. (1965). A Proposal for the Empirical Study of Values. *American sociological review, 30*(02), 223. doi: [10.2307/2091566](https://www.researchgate.net/deref/http%3A//dx.doi.org/10.2307/2091566)

Frambach, R., & Nijssen, E. (2013). *Marketingstrategie*. Groningen: Noordhoff

Gröppel-Klein, A. &. Germelmann, C.C. (2005). The Impact of Terminal Values and Yellow Press on Consumer Behavior. *European University Viadrina Frankfurt, 224.*  Geraadpleegd op 7 oktober 2019, van

[https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/23797/1/224\_GroeppelKlein\_Germelmann.pdf](https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/23797/1/224_Groeppel-Klein_Germelmann.pdf)

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related*

 *Values.* Beverly Hills CA: Sage.

Hoof, J., & Van Ruysseveldt, J. (1996). *Sociologie en de moderne samenleving: maatschappelijke veranderingen van de industriële omwenteling tot in de 21ste eeuw*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Husmann, F. (2016, 19 december). *Contentmarketing: in 5 stappen meer leads met content hubs.* Geraadpleegd op 24 februari 2020, van <https://www.onlinesucces.nl/blog/content-marketing-met-content-hubs/>

Indeed. (2020, 30 april). Salarissen voor Medewerker Marketing Communicatie (m/v) in Nederland.Geraadpleegd op 1 mei 2020, van <https://www.indeed.nl/salaries/medewerker-marketing-communicatie-Salaries>

Organisatie X. (2018). *Jaarplanning.* [Intern document Organisatie X]. Geraadpleegd op 10 september 2019, van <https://buildnet.sharepoint.com/>

Organisatie X. (2019). *Columnisten*. [Intern document Organisatie X]. Geraadpleegd op 10 oktober 2019, van <https://buildnet.sharepoint.com/>

Memelink, R. (2015). *Statistiek voor marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Mulder, S. (2002, 20 september). *Wat leeft er in Nederland? Maatschappelijke trends in 2002 verklaard vanuit NIPO's WIN-model*. Geraadpleegd van [http://www.tns-nipo.com/pages/persvannipo/pdf/NIPO%20WIN analyse%20sociale%20trends%202002.pdf](http://www.tns-nipo.com/pages/persvannipo/pdf/NIPO%20WIN%20analyse%20sociale%20trends%202002.pdf)

Nevi. (2015). *Inkoop, een vak met invloed* [Whitepaper].

[https://gallery.mailchimp.com/a12c611a3c2a81579f75b3ff4/files/87b18680-9d5a-4a56-](https://gallery.mailchimp.com/a12c611a3c2a81579f75b3ff4/files/87b18680-9d5a-4a56-959e-0147268c126e/Whitepaper_Wat_is_inkoop_def_.pdf?utm_source=Whitepaper%3A+Wat+is+inkoop%3F&utm_campaign=20a0d19450-nieuwsbrief-wp-wat-inkoop&utm_medium=email&utm_term=0_d301a200a4-20a0d19450-153254945)

[959e-](https://gallery.mailchimp.com/a12c611a3c2a81579f75b3ff4/files/87b18680-9d5a-4a56-959e-0147268c126e/Whitepaper_Wat_is_inkoop_def_.pdf?utm_source=Whitepaper%3A+Wat+is+inkoop%3F&utm_campaign=20a0d19450-nieuwsbrief-wp-wat-inkoop&utm_medium=email&utm_term=0_d301a200a4-20a0d19450-153254945)

[0147268c126e/Whitepaper\_Wat\_is\_inkoop\_def\_.pdf?utm\_source=Whitepaper%3A+Wa t+is+inkoop%3F&utm\_campaign=20a0d19450-nieuwsbrief-wp-wat-](https://gallery.mailchimp.com/a12c611a3c2a81579f75b3ff4/files/87b18680-9d5a-4a56-959e-0147268c126e/Whitepaper_Wat_is_inkoop_def_.pdf?utm_source=Whitepaper%3A+Wat+is+inkoop%3F&utm_campaign=20a0d19450-nieuwsbrief-wp-wat-inkoop&utm_medium=email&utm_term=0_d301a200a4-20a0d19450-153254945)

[inkoop&utm\_medium=email&utm\_term=0\_d301a200a4-20a0d19450-153254945](https://gallery.mailchimp.com/a12c611a3c2a81579f75b3ff4/files/87b18680-9d5a-4a56-959e-0147268c126e/Whitepaper_Wat_is_inkoop_def_.pdf?utm_source=Whitepaper%3A+Wat+is+inkoop%3F&utm_campaign=20a0d19450-nieuwsbrief-wp-wat-inkoop&utm_medium=email&utm_term=0_d301a200a4-20a0d19450-153254945)

NIC Inkoopprojecten. (z.d.). *Branches*. Geraadpleegd op 3 maart 2020, van

<https://inkoopprojecten.hetnic.nl/het-nic/branches>

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Schriemer, M. G. (2017). *Statistiek voor de beroepspraktijk*. Haarlem: SVW

Schwartz, S.H. (1992). Universals in The Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in*

*Experimental Social Psychology, 25*(01), 65. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60281-6

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues, 50*(4), 19-45. doi: [10.1111/j.15404560.1994.tb01196.x](https://www.researchgate.net/deref/http%3A//dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x)

Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *The Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1).

Schwartz, S. H., Lehrnami, A., Melech, G., Harris, M., Burgess, S. & Owens, V. (2001).

Extending The Cross-Cultural Validity of The Theory of Basic Human Values with a

Different Method of Measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology 32*(5), 19-42.

Simon, J., Pérez-Testor, C., Alomar, E., Danioni, F., Iriate, L., Cormenzana, S. & Martínez, A. (2017). The Portrait Values Questionnaire: A bibliographic and bibliometric review of the instrument. *Faculty of Psychology, Education, and Sport Science, 35(*1). Geraadpleegd op 20 oktober 2019, van <http://www.jordisimon.com/papers/alomavalors2017.pdf>

Søndergaard, M. (1994). Research note: Hofstede's Consequences: A Study of

Reviews,Citations and Replications. *Organization studies,* 15(3), 447-456.

<https://doi.org/10.1177/017084069401500307>

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? (5e druk).* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press, London: Collier Macmillan Publishers.

Williams, Robin M. (1979), "Change and Stability in Values and Value System: A Sociological Perspective," in M. Rokeach, (Ed.), *Understanding Human Values: Individual and Societal.* Nye: Free Press, 15-46.

Wuebben, J. (2012). *Content is Currency*. Nicholas Brealey, Boston, MA.

Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*. Journal of Marketing 52*(3)*,* 2-22. DOI: 10.1177/002224298805200302