

# **Aandacht voor emotie**

## Een stappenplan om affectie in strategievorming te integreren

Sandra van der Kroon  
Siet Sijtsema  
Cindy Wolf  
Hubert Sengers

Projectcode 30453

Juli 2006

Rapport 7.06.14

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Aandacht voor emotie; Een stappenplan om affectie in strategievorming te integreren  
Van der Kroon, S., S. Sijtsema, C. Wolf en H. Sengers  
Den Haag, LEI, 2006  
Rapport 7.06.14; ISBN-10: 90-8615-085-3; ISBN-13: 978-90-8615-085-4  
Prijs €12,50 (inclusief 6% BTW)  
50 p., fig., bijl.

Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe inzicht in (met name de affectieve component van) percepties en posities van actoren in de omgeving van bedrijfsleven en overheden kan bijdragen aan het strategievormingsproces van deze organisaties. Daartoe is, op basis van literatuur en het kritisch belichten van een aantal reeds opgedane ervaringen in projecten door het LEI uitgevoerd, een specifiek stappenplan nader uitgewerkt en geëvalueerd.

This study focuses on the question as to how the strategy-formulation processes of the business community and the authorities can benefit from insight into (in particular, the affective component of) the perceptions and positions of players in their environments. The study made use of information available in the literature and a critical review of some experience already acquired in LEI projects to formulate and evaluate a specific incremental plan.

Bestellingen:  
Telefoon: 070-3358330  
Telefax: 070-3615624  
E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:  
Telefoon: 070-3358330  
Telefax: 070-3615624  
E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2006

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.



# Inhoud

	Blz.
<b>Woord vooraf</b>	7
<b>Samenvatting</b>	9
<b>Summary</b>	12
<b>1. Inleiding</b>	15
1.1 Achtergrond	15
1.2 Kader van het onderzoek	16
1.3 Probleemstelling	17
1.4 Doelstelling van het onderzoek	18
1.5 Aanpak van het onderzoek en opbouw van de rapportage	18
<b>2. Het stappenplan als onderdeel van strategievorming</b>	20
2.1 Introductie	20
2.2 Waarom onderzoek naar percepties en posities van actoren in strategievorming?	20
2.3 Het stappenplan in een breder kader	21
2.4 Slotbeschouwing	29
<b>3. Ervaringen met het meten van percepties</b>	32
3.1 Introductie	32
3.2 Oriëntatie (stap 1)	32
3.3 Kwalitatief onderzoek (stap 2)	33
3.4 Selectie en 'transformatie' (stap 3)	38
3.5 Kwantitatief onderzoek (stap 4)	38
3.6 Discussie/slotbeschouwing	39
<b>4. Conclusies en aanbevelingen</b>	41
<b>Literatuur</b>	45
<b>Bijlage</b>	
1. Strategievorming; de theorie in een notendop	47



## Woord vooraf

Als gevolg van technologische ontwikkelingen en fenomenen als internationalisering, individualisering en emancipatie opereren bedrijven en overheden tegenwoordig in dynamische en turbulente omgevingen. De vraag waar zowel het bedrijfsleven als de overheid mee te maken heeft, is hoe beleid en strategie zo goed mogelijk op de omgeving af te stemmen ten einde (beleids)doelstellingen te behalen. Inzicht in percepties en posities van actoren in de omgeving van bedrijfsleven en overheid kan daarbij helpen. Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe inzicht in (met name de affectieve component van) percepties en posities van actoren in de omgeving van bedrijfsleven en overheden kan bijdragen aan het strategievormingsproces van deze organisaties. Daartoe is, op basis van literatuur en het kritisch belichten van een aantal reeds opgedane ervaringen in projecten door het LEI uitgevoerd, een specifiek stappenplan nader uitgewerkt en geëvalueerd.

Het onderzoek vond plaats in het kader van de Kennisbasis 2005, Thema 5 (Plant en Dier voor de gezonde mens). Siet Sijtsema, Cindy Wolf, Hubert Sengers en Sandra van der Kroon hebben het onderzoek uitgevoerd waarbij laatstgenoemde het projectleiderschap heeft verzorgd. Dit project, dat een strategisch karakter had, kenmerkte zich enerzijds door het nemen van beslissingen op rationele gronden wanneer de beschikbare tijd en budget ontoereikend leken in relatie tot de ambitie van de onderzoekers. Anderzijds werd dit project gekenmerkt door de emoties die zich uitten in het enthousiasme van de onderzoekers bij aanvang van het project en de laatste loodjes in afrondingsfase. De onderzoekers danken Gé Backus dan ook hartelijk voor zijn bijdrage in de laatste fase van het project.



Dr. J.C. Blom  
Algemeen directeur LEI B.V.





## Samenvatting

Als gevolg van ontwikkelingen in de technologie en fenomenen als internationalisering, individualisering en emancipatie opereren zowel het bedrijfsleven als de overheid in dynamische en soms turbulente omgevingen. In het licht van hun bestaansrecht hebben beiden te maken met de vraag: 'Hoe speel ik zo goed mogelijk in op (veranderende) wensen, motivaties en zorgen van mijn omgeving?'

Nogal eens wordt deze dynamische omgeving op een rationele en objectieve manier benaderd. Dit geldt vooral voor de overheid die de burger veelal als *homo economicus* begent. Ondanks dit gegeven, ervaren onderzoekers van het LEI een toename van het aantal opdrachten, overigens van zowel de Rijksoverheid als het bedrijfsleven, die zich kenmerken door de vraag om (meer) inzicht in de 'belevingswereld' van haar omgeving en uitgaande hiervan aandachtspunten te formuleren voor (overheids)beleid of strategie. De aanleiding van dit onderzoek vormt de behoefte van deze onderzoekers om beter en gestructureerder dan nu invulling te geven aan dergelijke toekomstige opdrachten. Het tot nu toe gebruikte stappenplan - om inzicht te geven in belevingswerelden (of: percepties) van individuen - wordt hiertoe in dit project onder de loep genomen. Het doel van dit onderzoek is het uitwerken en evalueren van de toepasbaarheid van een specifiek stappenplan dat:

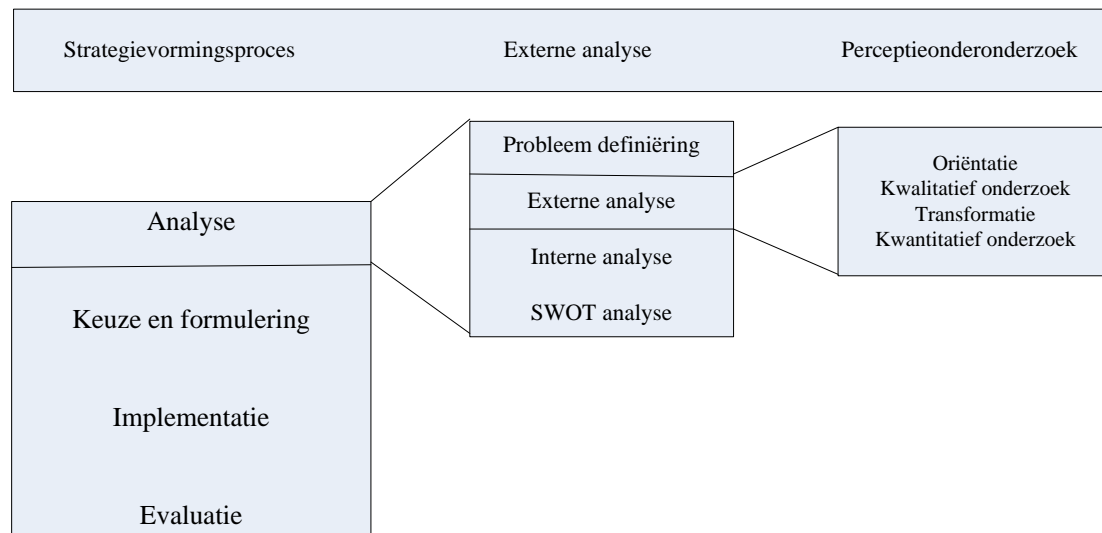
- 1) een structuur biedt voor het onderzoeken van percepties en posities van actoren in de omgeving van een organisatie;
- 2) methoden en technieken beschrijft om percepties en posities van actoren in de omgeving van een organisatie te onderzoeken;
- 3) onderdeel vormt van het strategievormingsproces van overheden en bedrijfsleven.

In het rapport wordt een stapsgewijze aanpak gepresenteerd voor het onderzoeken van de percepties en posities van actoren in de omgeving van de organisatie, dat onderdeel vormt van de externe analysefase in het strategievormingsproces van organisaties. In onderstaande figuur staat deze stapsgewijze aanpak afgebeeld onder 'perceptieonderzoek'. We spreken bewust over perceptieonderzoek (en niet perceptie- en positieonderzoek), omdat hier - gezien het relatief nieuwe karakter van dit type onderzoek - in dit rapport de nadruk op ligt. Direct onder de figuur wordt de stapsgewijze aanpak nader toegelicht.

In de oriëntatiefase oriënteert de onderzoeker zich op de problematiek zoals de klant deze ervaart. Vervolgens wordt middels kwalitatief onderzoek getracht antwoord te geven op de vraag wat de perceptie van de doelgroep en eventueel andere actoren is en wat hun positie ten opzichte van een bepaald onderwerp, probleem of product is. In de transformatiefase worden belangrijke elementen die de perceptie bepalen geselecteerd en getoetst voor een groter aantal respondenten uit de doelgroep. Het kwantitatief onderzoek achterhaalt de elementen die de perceptie bepalen en meer of minder relevant zijn voor de doelgroep.

Het stappenplan is een aanvulling op de externe analyse in het strategievormingsproces. Het biedt de mogelijkheid om op gestructureerde wijze inzicht te krijgen in de perceptie van de doelgroep en de overige actoren, inclusief de mate van invloed en belang van actoren bij het onderwerp, probleem of product. Op systematische wijze levert het stappenplan een bijdrage aan het reduceren van percepties tot een begrijpelijk patroon dat als basis kan dienen voor het uitzetten van het eigen handelen van organisaties.

Uit de reeds opgedane ervaringen met het gebruik van het stappenplan blijkt dat het in kaart brengen van (met name affectieve elementen van) percepties een complex proces is waarbij projectieve technieken kunnen ondersteunen. De technieken kunnen inzicht geven in gevoelens, overtuigingen, houdingen en motivaties waarvan het soms lastig is voor personen om weer te geven c.q. uit te spreken. Daarentegen leveren de technieken complexe data op en blijkt dat het transformeren (of: vertalen) van de kwalitatieve resultaten naar een kwantitatieve onderzoeksopzet lastig is. Dat is niet verwonderlijk, aangezien een enquête een meetinstrument is dat beroep doet op de cognitieve vermogens van respondenten, terwijl wij trachten om via een enquête affectieve elementen van de perceptie te achterhalen. Wat de onderzoekers betreft is een grote uitdaging dan ook het ontwikkelen van onderzoeksmethoden om inzicht te krijgen in de affectieve elementen van percepties voor een groot aantal respondenten.



*Figuur 1 Stappenplan inbegrepen in het strategievormingsproces*

Het LEI als onafhankelijke onderzoeksinstelling, bekend met zowel de levensmiddelen producerende keten als beleidsondersteunende activiteiten, kan een belangrijke rol spelen bij het in kaart brengen van percepties en het integreren van deze percepties in het proces van strategievorming. Op deze wijze wordt een bijdrage geleverd om het van oorsprong cognitief georiënteerde marktonderzoek aan te vullen met een affectieve component waarmee de effectiviteit van het marktonderzoek naar verwachting toe zal nemen. Dit zal de resultaten van toekomstige opdrachten voor het bedrijfsleven ten goede komen. Maar ook toekomstige opdrachten voor LNV, gezien de aankondiging in de *Rijksbegroting 2006*

dat de overheid in zal moeten spelen op de grote veranderingen waaraan de maatschappij onderhevig is en dat ze haar beleid en de organisatie daarop af moet stemmen. De overheid is steeds minder in staat op een breed front adequate oplossingen te bieden en de maatschappij te sturen. Daarom zal zij in deze samenleving op zoek moeten gaan naar onderling vertrouwen en moeten werken aan het tot stand brengen van verbindingen. Meer aandacht voor (onderzoek naar) percepties, waardoor actoren elkaar beter leren kennen én begrijpen kan hier een bijdrage aan leveren.

## Summary

Attention for emotions; An incremental plan to integrate affection in the strategy-formulation process

Technological developments and phenomena such as internationalisation, individualisation and emancipation all exert an influence on the business community and the authorities, who now operate in a dynamic - and, on occasion, turbulent - environment. All these organisations are confronted with a question of relevance to their right to exist, namely: 'How can I respond most effectively to the (changing) wishes, motivations and cares of my environment?'

Quite often, this dynamic environment is approached in a rational and objective manner - in particular by the authorities, who usually treat the public as *homo economicus*. Nevertheless, LEI researchers are experiencing an increase in the number of commissions - both from the government and the business community - that are characterised by the need for improved insight into the perceptions of the client's environment in arriving at the appropriate formulation of issues to be addressed by (government) policy and strategy. This study arose from these researchers' need for an improved and more structured method for the detailing of future commissions of this nature. To this end, the project carried out a review of the incremental plan used to date to gain an insight into individual perceptions. The objectives of this study were the formulation and evaluation of the applicability of a specific incremental plan that:

- 1) offers a structure for the examination of the perceptions and positions of players in the organisation's environment;
- 2) specifies methods and techniques that can be used to examine the perceptions and positions of players in the organisation's environment;
- 4) constitutes an element of the strategy-formulation process employed by the authorities and the business community.

The report presents an incremental plan for the examination of the perceptions and positions of players in an organisation's environment as an element of the external analysis phase of the organisation's strategy-formulation processes. The following figure displays this incremental approach as an element of 'perception investigation'. Careful consideration was given to the use of the term 'perception investigation' (rather than 'perception and position investigation'), a term which was adopted in view of the emphasis this report places on the relatively new type of investigation integrating this approach. The figure is followed by a more detailed explanation of the incremental approach.

The investigation begins with an exploratory phase in which the researcher examines the problem as perceived by the client. This is followed by a qualitative study that endeavours to answer the question as to the perception of the target group and of other players, where relevant, and their positions with respect to a specific issue, problem, or product.

The subsequent transformation phase involves the selection of major elements of these perceptions for assessment amongst a larger number of respondents from the target group. Lastly, the quantitative study identifies those elements that determine the perceptions and which are of lesser or greater relevance to the target group.

This incremental plan constitutes a supplement to the external analysis phase of the strategy-formulation process. It offers researchers an opportunity to gain a structured insight into the perceptions of the target group and the other players, together with the various players' degree of influence and importance with respect to the issue, problem or product. The systematic approach offered by this incremental plan makes a contribution of the reduction of perceptions to a comprehensible pattern needed for the formulation of the organisation's subsequent actions.

Experience already acquired with the use of this incremental plan has revealed that the acquisition of insight into in particular, the affective elements of perceptions is a complex process that can be supported by the use of projective techniques. These techniques can yield an insight into emotions, convictions, attitudes and motivations which individuals are not always able or willing to express or exhibit. Conversely, these techniques yield complex data that complicates the transformation (or: interpretation) of the qualitative results into a quantitative design for the study. This is not surprising; whilst surveys are a form of measurement instrument that calls on the cognitive abilities of the respondents, our objective is to use surveys for the identification of the affective elements of the respondents' perceptions. Consequently, the researchers are confronted with the major challenge of developing research methods that can be used to gain insight into the affective elements of the perceptions of a large number of respondents.

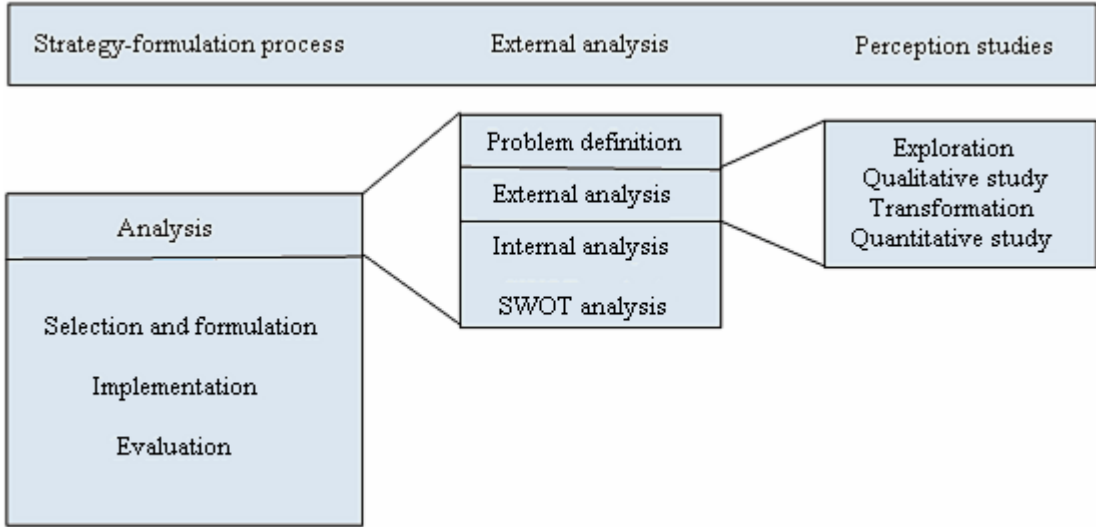


Figure 1 Integration of the incremental plan in the strategy-formulation process

LEI is an independent research institute that is thoroughly familiar with both the food-manufacturing chain and with policy support operations. Consequently, LEI can play an important role in the acquisition of insight into perceptions and the integration of those

perceptions into the strategy-formulation process. In adopting this role, LEI can make a contribution to the expansion of the originally cognitive nature of market research by supplementing the method with an effective component that is expected to increase the effectiveness of market research. This will be beneficial to the results from future commissions for the business community. Future commissions from the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality will also benefit from this new method, since the National Budget 2006 announced that the authorities shall need to accommodate the major changes currently underway in society, and shall need to tailor both their policy and organisation to those changes. The authorities' ability to offer adequate solutions and to control society over a broad front of public affairs continues to decrease. For this reason, the authorities will need to approach today's society by seeking mutual confidence and making efforts to forge links. Increased attention to perceptions and studies of perceptions that result in the various players become more acquainted with each other and understanding each other better could make a contribution to this process.

# 1. Inleiding

## 1.1 Achtergrond

De dynamiek in de markt lijkt de laatste jaren te zijn toegenomen. Nieuwe technologieën, concurrentie en veranderende consumentenwensen zijn slechts enkele ontwikkelingen waar het bedrijfsleven tegenwoordig mee geconfronteerd wordt. Niet alleen bedrijven opereren in een turbulente omgeving, ook de overheid heeft te maken met geëmancipeerde en geïndividualiseerde burgers die niet automatisch meer volgend zijn. Hoe lastig ook, de overheid kan haar ogen niet sluiten voor de aan verandering onderhevige wensen, motivaties en zorgen van burgers wanneer ze haar beleid vormgeeft, uitvoert en erover communiceert.

Zowel het bedrijfsleven als de overheid beseft steeds meer dat ze op een gestructureerde manier keuzes moeten maken - of: één of meerdere *strategieën* moeten ontwikkelen - om in een dynamische omgeving aansluiting te (blijven) vinden bij hun omgeving ten einde te kunnen overleven en/of (de communicatie over) beleid effectief te laten zijn. Met andere woorden, het gaat om de vraag 'hoe zo goed mogelijk in te spelen op (veranderende) wensen, motivaties en zorgen van mijn omgeving?'

Nogal eens wordt deze dynamische omgeving op een rationele en objectieve manier benaderd. Dit geldt met name voor de overheid die bijvoorbeeld met levensmiddelenconsumenten eerst en vooral communiceert op basis van feitelijke informatie over voedselproducten en productieprocessen (Dagevos, 2004). Het publieke domein wordt nog steeds geregeerd door de ratio, wat in het verleden met enige regelmaat heeft geleid tot ernstige verstoringen in de veelbesproken relatie tussen overheid en burger. Een voorbeeld is de communicatie van de toenmalige minister Brinkhorst van Landbouw die ten tijde van de Vogelpest in 2003 vooral was gestoeld op empirisch onderbouwde feiten en gefundeerde analyses en, getuige zijn uitspraak over krokodillentranen, weinig tot geen ruimte liet voor de wijze waarop getroffen boeren en boerinnen dit drama beleefden.

Ondanks dat het publieke domein momenteel geregeerd wordt door de ratio ervaren onderzoekers van het LEI een toename van het aantal opdrachten<sup>1</sup>, overigens van zowel de Rijksoverheid als het bedrijfsleven, die zich kenmerken door de vraag om (meer) inzicht in de 'belevingswereld'<sup>2</sup> van haar omgeving en uitgaande hiervan aandachtspunten te formuleren voor (overheids)beleid of strategie. Bij deze onderzoekers bestaat de behoefte om beter en gestructureerder dan nu invulling te geven aan dergelijke toekomstige opdrachten die in

---

<sup>1</sup> De gezondheidsperceptie van consumenten transformeren/vertalen naar producteigenschappen (Sijtsema, 2003); Het vergaren van inzicht in percepties van hobbydierhouders ten aanzien van hun dier én de overheid die vervolgens dienen als input voor de manier waarop de overheid het beste met hobbydierhouders kan communiceren wil zij hen zo goed mogelijk bereiken (Sijtsema et al., 2005); Marktkennis van Dumeco vergroten, door inzicht te geven in consumentenscenario's met betrekking tot 'vers varkensvlees' assortimentsamenstelling van verschillende retailformules op basis van consumentpercepties en GFK gegevens van Dumeco (nog in uitvoering, 2005).

<sup>2</sup> In paragraaf 1.2 wordt dit begrip nader toegelicht.

de beleidswereld (overheid, bedrijfsleven en onderzoek) vooral bekend staan onder de noemer 'vraagsturing'. Gebruik makend van literatuur, werken zij in dit onderzoek de globale aanpak die tot nu toe gehanteerd is in genoemde opdrachten en de vorm heeft van een stappenplan, verder uit en evalueren zij deze. Dit mede ter bevordering van het begrip erover bij collega-onderzoekers.

## 1.2 Kader van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe inzicht in de 'belevingswereld' van actoren in de omgeving van overheden en bedrijfsleven kan bijdragen aan het strategievormingsproces van deze organisaties. Voor alle duidelijkheid: wanneer we in deze rapportage spreken over het strategievormingsproces van organisaties, dan heeft dit betrekking op zowel de overheid als het bedrijfsleven. Het zijn beide organisaties die bepaalde doelen nastreven en al mogen deze verschillend van aard zijn, toch dient in beide situaties zorgvuldig nagedacht te worden over hoe deze doelstellingen te bereiken.

In deze paragraaf verduidelijken we twee belangrijke begrippen, namelijk 'belevingswereld' en 'actoren', die met regelmaat terugkeren in deze studie.

De 'belevingswereld' van een persoon wordt bepaald door c.q. bestaat uit een veelheid van elementen zoals behoeften, waarden, wensen, verwachtingen, zorgen, ervaringen maar ook gevoelens en kennis. De belevingswereld wordt in deze studie als volgt gedefinieerd: 'De perceptie van een object, een individu of andere stimuli in de omgeving van iemand, beïnvloed door onder andere kennis, eerdere ervaringen en waarden.' Perceptie is gebaseerd op de wijze waarop individuen de werkelijkheid interpreteren. Mensen variëren in hun perceptie van de werkelijkheid afhankelijk van hun eigen ervaringen, levensgeschiedenis en persoonlijke situatie (Antonides en Van Raaij, 1996). Nauw verbonden hieraan zijn waarden: stevig verankerde opvattingen over wat zinvol of nastrevenswaardig is. Het zijn een soort idealen, ze hebben betrekking op wat iemand voor zichzelf belangrijk vindt in het leven. Waarden bepalen wat mensen verwachten van andere mensen, maar ook hoe mensen denken, handelen en met informatie omgaan. Waarden hebben in die zin effect op de wijze waarop individuen de omgeving percipiëren.

Perceptie is een complex proces van de zintuigen en de hersenen, beïnvloed door vele aspecten die moeilijk los van elkaar kunnen worden gezien, zoals wensen, motivaties en zorgen. Over het algemeen kunnen al deze aspecten onderverdeeld worden in *cognitieve* en *affectieve* aspecten. De manier waarop we de wereld om ons heen waarnemen, is dus gebaseerd op zowel *rationele* als *emotionele* aspecten. Vanwege het meer eenduidige karakter van het begrip perceptie spreken we in het vervolg van deze studie over perceptie en niet over belevingswereld.

Onder *actoren in de omgeving* wordt in deze studie het volgende verstaan:

1. de *doelgroep* van de organisatie. Voor het bedrijfsleven is dat de afnemer van haar producten, bijvoorbeeld de consument. Voor de overheid is dat de groep personen (bijvoorbeeld burgers) of bedrijven (bijvoorbeeld veevoerindustrie) voor wie zij beleid maakt;
2. de *overige actoren* in de omgeving van de organisatie. Het bedrijfsleven, maar ook de overheid, ziet zich steeds vaker geconfronteerd met andere actoren in hun omge-



ving dan hun doelgroep. Een voorbeeld is maatschappelijke organisaties die vanuit hun missie invloed proberen uit te oefenen op het bedrijfsleven en (het beleid van) de overheid.

### 1.3 Probleemstelling

Vanuit hun bestaansrecht houden zowel het bedrijfsleven als de overheid zich bezig met de vraag hoe zo goed mogelijk in te spelen op c.q. aansluiting te vinden bij hun omgeving. Onderzoekers van het LEI constateren drie punten die betrekking hebben op deze vraag en aanleiding vormen voor dit onderzoek:

1. inzicht in percepties van de *doelgroep* van overheid en bedrijfsleven blijft vaak beperkt tot inzicht in cognitieve ofwel rationele motivaties.<sup>1</sup> In dit geval is bij de doelgroep op een semantische manier gevraagd naar opvattingen over een probleem, onderwerp of product. Antwoorden lopen de kans zich te beperken tot sociaal-wenselijke antwoorden en/of clichés. Om er achter te komen wat de doelgroep *eigenlijk* of *echt* vindt van een bepaald probleem, onderwerp of product is het interessant om meer te weten te komen over wensen, motivaties en zorgen die achter een bepaalde mening schuilgaan. In dat geval komen affectieve en emotionele aspecten meer in beeld. Onderzoekers van het LEI verwachten dat organisaties meer in kunnen spelen op c.q. aansluiting te vinden bij hun omgeving wanneer zij, naast inzicht in cognitieve ofwel rationele motivaties, meer inzicht hebben in affectieve ofwel emotionele motivaties van haar doelgroep;
2. bovenstaand punt geldt ook voor *overige actoren* in de omgeving van overheid en bedrijfsleven. Ook bij hen blijft het inzicht in percepties ten aanzien van een bepaald onderwerp, probleem of product vaak beperkt tot de cognitieve en rationele motivaties. We kunnen aannemen dat deze overige actoren eveneens personen zijn die percipiëren op basis van affectieve en cognitieve elementen, en daarmee is aandacht voor de affectieve elementen voor overige actoren wenselijk. Dit betekent dat er rekening gehouden dient te worden met het feit dat percepties van vertegenwoordigers van bijvoorbeeld het bedrijfsleven of maatschappelijke organisaties vaak gekleurd worden door hun achtergrond en belangen. Daarnaast is de ervaring van onderzoekers dat het inzicht in de *posities* van actoren (in termen van belang en invloed) - ten behoeve van het inzicht in potentiële bijdragen aan oplossingen voor een (beleids)probleem - vaak gebrekkig is en daarom onbenut blijft;
3. ten derde is het voor overheden - waaronder het ministerie van LNV dat een belangrijke klant is voor het LEI - lastiger om aansluiting te (blijven) vinden bij hun omgeving. De literatuur geeft een aantal argumenten voor het feit dat strategieformulering bij de overheid complexer is dan in de private sfeer (Bozeman en Straussman, 1990). Eén daarvan is dat, door de beperkte mogelijkheden tot concurrentie, een strategieformuleringsproces minder op scherpe profilering is gericht: het generieke krijgt 'veel plaats toegemeten', het specifieke veel minder. Dit lijkt logisch gezien de doel-

---

<sup>1</sup> Wij hanteren hier de begripsverduidelijking vanuit de psychologie: motivatie is het geheel van factoren waardoor het gedrag bepaald wordt.

groep van de overheid die vaak veel omvangrijker is (16 miljoen burgers) dan de doelgroep van een bedrijf uit het bedrijfsleven. Ten slotte zijn strategieën bij de overheid vaak onbedoeld in tegenstelling tot weloverwogen. Dit wil zeggen dat er nogal eens een resultaat ontstaat 'dat volgens de politieke vertegenwoordigers niet tegenvalt', maar dat niet het gevolg is van één eenduidige koers (Ring, 1985). Interessant is om te bezien of er voor de overheid kansen zijn te behalen (bijvoorbeeld meer effectiviteit van beleid) wanneer de overheid haar strategieën niet onbedoeld laat zijn, maar bewust(er) met de formulering ervan omgaat. LEI-onderzoekers verwachten dat hier aanknopingspunten voor zijn te vinden in literatuur over strategievorming bij het bedrijfsleven.

#### **1.4 Doelstelling van het onderzoek**

Om inzicht te krijgen in hoe percepties en posities van actoren in de omgeving van overheden en bedrijfsleven kunnen bijdragen aan het strategievormingsproces van deze organisaties, is dit project geïnitieerd. Het doel is het uitwerken en evalueren van de toepasbaarheid van een specifiek stappenplan dat:

- 1) een structuur biedt voor het onderzoeken van percepties en posities van actoren in de omgeving van een organisatie;
- 2) methoden en technieken beschrijft om percepties en posities van actoren in de omgeving van een organisatie te onderzoeken;
- 3) onderdeel vormt van het strategievormingsproces van overheden en bedrijfsleven.

#### **1.5 Aanpak van het onderzoek en opbouw rapportage**

Allereerst is literatuurstudie verricht om inzicht te verkrijgen in het proces van strategievorming waarin de wensen, motivaties en zorgen van de doelgroep het uitgangspunt vormen. Hiervoor is met name gezocht naar specifieke literatuur over strategievorming, strategische marketing en vraagsturing. In de bijlage staat het resultaat van de literatuurstudie beschreven.

De literatuurstudie vormt de basis voor het verder uitwerken en evalueren van de toepasbaarheid van het stappenplan dat een structuur biedt voor het onderzoeken van percepties en posities van actoren in de omgeving van een organisatie en daarmee onderdeel vormt van het strategievormingsproces van overheden en bedrijfsleven. Ten behoeve van het uitwerken en evalueren van de toepasbaarheid van op het stappenplan hebben de onderzoekers zich verdiept in methoden en technieken om de percepties van doelgroepen en overige actoren in de omgeving van de organisatie te achterhalen en om de posities van deze actoren (in termen van belang en invloed) te inventariseren. Hoofdstuk 2 toont het stappenplan met daarin een beknopte beschrijving van de te onderscheiden fasen en per te onderscheiden fase de doelen, methodiek en resultaten.

Hoofdstuk 3 beschrijft de reeds opgedane ervaringen van de onderzoekers met (verschillende onderdelen van) het stappenplan en de daarin beschreven methodieken zoals zij deze in de praktijk hebben opgedaan.

Hoofdstuk 4 sluit de rapportage af met de conclusies en aanbevelingen. Het hoofdstuk biedt een reflectie van de onderzoekers op vervolgacties ten behoeve van de operationalisering van het stappenplan voor toekomstige onderzoeksopdrachten.

## 2. Het stappenplan als onderdeel van strategievorming

### 2.1 Introductie

In dit hoofdstuk wordt een stapsgewijze aanpak gepresenteerd voor het onderzoeken van de percepties en posities van actoren in de omgeving van de organisatie. De stapsgewijze aanpak maakt onderdeel uit van de zogenaamde 'externe analysefase' van het strategievormingsproces van organisaties. De aanleiding voor een analyse van de omgeving van een organisatie kan variëren. Een organisatie kan een verlies van of gebrek aan aansluiting met de omgeving ervaren waardoor een herziening van de strategie noodzakelijk is. Ook kan een organisatie een complete vervreemding met haar omgeving constateren en een volledige strategische heroriëntatie nodig achten. In paragraaf 2.2 gaan we nader in op de vraag waarom onderzoek naar percepties en posities van actoren in strategievorming zo belangrijk is. Paragraaf 2.3 toont het stappenplan, ingebed in het strategievormingsproces. Vervolgens worden de afzonderlijke stappen uit dit stappenplan toegelicht in de subparagrafen van paragraaf 2.3. Het hoofdstuk sluit af met een slotbeschouwing op het stappenplan in paragraaf 2.4.

### 2.2 Waarom onderzoek naar percepties en posities van actoren in strategievorming?

Onderzoek naar percepties en posities van actoren in de omgeving van de organisatie vindt plaats in de zogenaamde 'externe analysefase' van het strategievormingsproces. De externe analyse heeft tot doel de relevante omgeving van de organisatie te analyseren, teneinde kansen en bedreigingen in de bedrijfsomgeving te kunnen identificeren (Frambach en Nijssen, 1999). Volgens deze auteurs blijkt dat de externe analyse verschillende analyses in zich heeft. Tevens geven ze aan dat de afnemersanalyse of - om in de termen van dit onderzoek te blijven - de analyse van de doelgroep van de organisatie een cruciale analyse is. Ook constateren zij dat de analyse van de afnemersmarkt in het strategisch marketingplan stiefmoederlijk wordt behandeld. Clancy en Shulman (in Frambach en Nijssen, 1999) constateerden bijvoorbeeld dat 90% van de marketingplannen wel ingaat op demografische ontwikkelingen, maar dat slechts 20% van de plannen aandacht besteedt aan de levensstijl en waarden van consumenten. Belangrijkste reden blijkt het veelal nijpende gebrek aan kwalitatief goede informatie over afnemers te zijn.

Tot de mogelijkheden, die in de literatuur beschreven worden om informatie over afnemers te verzamelen, behoren de uitvoering van exploratief onderzoek in de vorm van gesprekken met medewerkers (bijvoorbeeld sales-afdeling) en marktpartijen tot de (externe) uitvoering van marktonderzoek. De *inhoud* van deze informatie kan van kwantitatieve aard zijn (bijvoorbeeld omvang en ontwikkeling van en gerealiseerde marges binnen een bepaald marktsegment) en van kwalitatieve aard. Onder het laatste wordt in de literatuur ver-

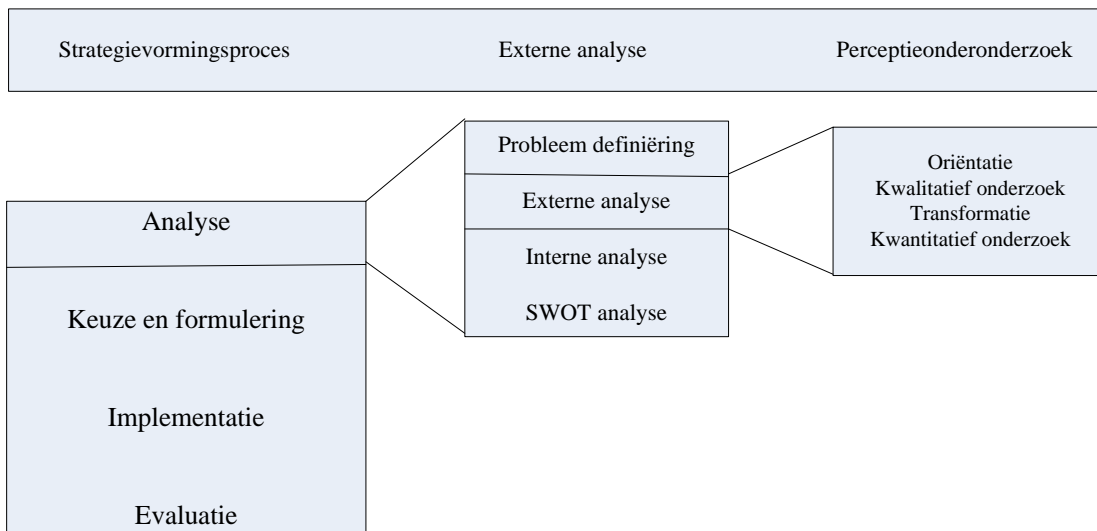
staan: karakterisering van de afnemers, ontwikkelingen (trends), koopcriteria en -motieven, koopgedrag, preferenties, enzovoort. Diepgaand onderzoek naar percepties van de doelgroep en in het bijzonder affectieve en emotionele elementen ervan, bijvoorbeeld ten aanzien van een bepaald product, ontbreekt in deze opsomming. De kans is groot dat de aansluiting van een organisatie bij de (wensen, motivaties en zorgen (en behoeften) van de doelgroep hierdoor niet optimaal is.

Onderzoek naar de *posities* van actoren in de omgeving van de organisatie komen we in de marketingliteratuur vooral tegen onder de noemer concurrentieanalyse (Frambach en Nijssen, 1999). In deze analyse wordt naast de interne concurrentie (concurrentie tussen bedrijven binnen een bedrijfstak) ook gekeken naar andere concurrentiekrachten die de winstgevendheid en daarmee de aantrekkelijkheid van een bedrijfstak op langere termijn bepalen (concurrentie vanuit leveranciers- en/of afnemerszijde, substituten, nieuwe toetreders). Het moge duidelijk zijn dat slechts relevante partijen in het concurrentiekrachtenveld in deze analyse inbegrepen worden. Partijen als maatschappelijke organisaties of (lagere) overheden zien we niet terug in de externe analyse, terwijl zij wel een bepaald belang kunnen hebben bij of invloed kunnen uitoefenen op het beleid van een organisatie. Een voorbeeld is de druk vanuit de omgeving op de organisatie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Uit de verkregen inzichten uit de externe analyse kunnen kansen en bedreigingen geïdentificeerd worden. Uit de interne analyses kunnen sterkten en zwakten gedestilleerd kunnen worden. Deze kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten krijgen pas betekenis wanneer zij met elkaar in verband worden gebracht; wanneer er interpretaties en conclusies aan worden verbonden die vervolgens hun neerslag vinden in een geschikte en feitelijk uitgevoerde strategie. Dit gebeurt in de SWOT-analyse (Frambach en Nijssen, 1999). De SWOT-analyse wordt gebaseerd op de uitkomsten van de interne en externe analyses. De kwaliteit van de uiteindelijke SWOT analyse wordt dan ook sterk bepaald door de kwaliteit van de voorafgaande deelanalyses. Onderzoek naar de *affectieve en emotionele motivaties* van (vooral) de doelgroep en overige actoren én de *posities* van relevante actoren in de omgeving van de organisatie kunnen bijdragen aan een verbetering van deze kwaliteit.

### **2.3 Het stappenplan in een breder kader**

In deze paragraaf wordt een stapsgewijze aanpak gepresenteerd voor het onderzoeken van de percepties en posities van actoren in de omgeving van de organisatie, als onderdeel van het strategievormingsproces van organisaties. Literatuurstudie is verricht om te kunnen reflecteren op het stappenplan. Een overzicht van de belangrijkste bevindingen uit de literatuurstudie staat beschreven in de bijlage van dit rapport.



*Figuur 2.1 Stappenplan inbegrepen in het strategievormingsproces*

Het stappenplan, zoals in figuur 2.1 onder 'perceptieonderzoek' weergegeven, is op grond van eerdere ervaringen van onderzoekers opgesteld waarbij de stapsgewijze benadering van consumentgeoriënteerde productontwikkeling (Sijtsema, 2003) de basis vormt.

Figuur 2.2 toont het stappenplan in meer uitgebreide vorm, waarna in de subparagrafen de afzonderlijke stappen worden toegelicht.

	Stap	Doel	Methode
1	Verkenning literatuur en achtergrond en probleemdefiniëring	Inzicht verkrijgen in de problematiek en tot de juiste afbakening ervan komen	Gesprekken met opdrachtgever, literatuurstudie
2	Verkenning percepties en posities van actoren op kwalitatieve manier	Zicht krijgen op de perceptie van de doelgroep en van de betrokken 'overige' actoren	Interviews (individueel, duo) of groepsdiscussies met doelgroep en betrokken actoren
3	'Transformatie' (of: 'vertaling')	Het selecteren en transformeren van inzichten uit het kwalitatieve onderzoek naar materiaal dat op kwantitatieve wijze getoetst kan worden	Gesprekken met opdrachtgever en experts
4	Toetsen en analyse van percepties op een kwantitatieve wijze	Toetsen van de resultaten uit kwalitatief onderzoek voor een groter aantal personen in de doelgroep.	Vragenlijst, interviews

*Figuur 2.2 Stappenplan dat onderdeel vormt van de externe analysefase van het strategievormingsproces*

### 2.3.1 Oriëntatie: verkenning literatuur en probleemdefiniëring (stap 1)

#### *Toelichting en doel*

De klant (of: opdrachtgever) als vertegenwoordiger van de organisatie wil, vanuit haar positie in een organisatie, invulling geven aan de strategie die nodig is om de doelstelling(en) van de organisatie te bereiken. Voor het bedrijfsleven is het bijvoorbeeld belangrijk om winstgevend te zijn dan wel te blijven, de overheid streeft in de regel effectief beleid en wet- en regelgeving na.

Om op de juiste wijze de percepties van de doelgroep van de organisatie en de overige actoren in de omgeving van de organisatie ten aanzien van een bepaald onderwerp, probleem of product in de externe analysefase van het strategievormingsproces mee te nemen, is een goede vraagarticulatie en oriëntatie op het onderwerp, probleem of product nodig. Dit brengt ons tot het *doel* van deze eerste stap, dat meerledig is, namelijk:

- 1) het verkrijgen van (een globaal) inzicht in de problematiek die de klant aan de orde stelt, onder andere middels een verdieping in de achtergronden van de problematiek. Met andere woorden: 'Wat is volgens de klant het probleem?';
- 2) zicht krijgen op de actoren die betrokken zijn bij de problematiek. Met andere woorden: 'Wie zijn betrokken bij het probleem en van wie vraagt/wil de klant iets (weten)?';
- 3) het komen tot een juiste afbakening van de problematiek, dan wel de vraagstelling van de klant. Met andere woorden: 'Wat gaat specifiek onderzocht worden?'

#### *Methode*

Op basis van gesprekken met de klant en door hem of haar verschaft documentatie kan inzicht verkregen worden in de wijze waarop de klant tegen de problematiek aankijkt, welke knelpunten hij of zij ervaart, waar kennis of inzichten ontbreken. Deze inzichten aangevuld met literatuuronderzoek naar wie de actoren in de omgeving van de organisatie zijn en hun percepties (ten aanzien van het onderwerp, probleem of product) en posities maken dat er een specifieke afbakening van het probleemveld resulteert. Om in deze fase tot de juiste vraagarticulatie te komen is het wenselijk de klant hierbij te ondersteunen. Onafhankelijke onderzoekers van het LEI kunnen hierin een waardevolle rol vervullen. Zij hebben enerzijds de vaardigheden om in overleg met de klant tot een afbakening en vraagarticulatie te komen en anderzijds de kennis om tot een gedegen onderzoeksopzet te komen.

#### *Resultaat*

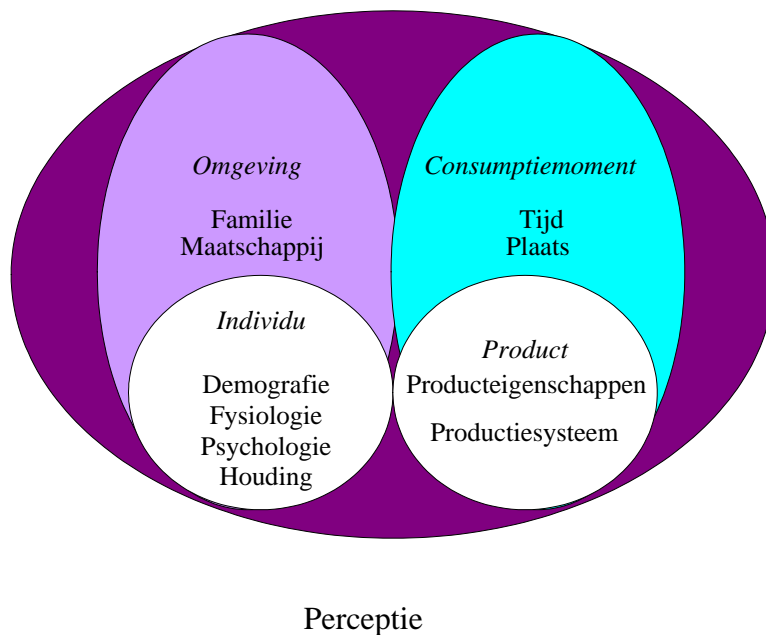
Het resultaat van deze stap zijn de onderzoeksvragen die met behulp van kwalitatief en eventueel kwantitatief onderzoek beantwoord zullen worden. Daarnaast is een resultaat een globaal overzicht van de betrokken actoren bij het onderwerp, probleem of product én de mate van hun betrokkenheid hierbij op basis van de gesprekken met de klant en de literatuur.

### 2.3.2 Verkenning percepties en posities van actoren op een kwalitatieve manier (stap 2)

#### *Toelichting en doel*

Nadat in stap 1 de onderzoeksvragen zijn geformuleerd heeft stap 2 als doel om zicht te krijgen op de percepties en posities van de doelgroep en de overige actoren ten aanzien van een bepaald onderwerp, probleem of product.

In het inleidende hoofdstuk van dit rapport is reeds een toelichting op het begrip perceptie gegeven. Daarin werd duidelijk dat zowel cognitieve als affectieve aspecten onderdeel uitmaken van perceptie en onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Deze aspecten, of variabelen, bepalen hoe iemand iets percipieert. Als voorbeeld wordt in figuur 3.1 aangegeven welke variabelen invloed hebben op de perceptie van voeding.



*Figuur 2.3 Variabelen die invloed hebben op de perceptie van voeding*  
Bron: Sijtsma (2003).

De wijze waarop een burger of consument iets percipieert is in de regel anders dan de wijze waarop een actor dan wel vertegenwoordiger vanuit bijvoorbeeld het bedrijfsleven of met een bepaalde achterban iets percipieert. Hier komen veel nadrukkelijker posities, belangen en invloed (of: macht) om de hoek kijken: termen die bestudeerd worden in het kader van een stakeholderanalyse. Hier komen we later op terug onder het kopje 'methode'.



### Methode

Op verschillende manieren kan inzicht verkregen worden in percepties van individuen. Het ene onderwerp leent zich meer voor *individuele* of *duo (diepte)interviews* terwijl het andere onderwerp zich meer leent voor *groepsdiscussies*. Wanneer het onderwerp gevoelig is, zullen (diepte)interviews geschikter zijn dan groepsdiscussies. In groepsdiscussies zullen mensen niet zo snel het achterste van hun tong laten zien. Tijdens de dataverzameling is specifiek aandacht voor de affectieve aspecten van de perceptie - het vernieuwende element in dit onderzoek. Hiervoor zijn, zo blijkt uit de literatuur, met name projectieve technieken geschikt. Deze technieken stellen de onderzoeker in staat om onbewuste motieven, emoties en gevoelens te achterhalen. Projectieve technieken kunnen omschreven worden als een indirecte manier om 'waarom vragen' van een bepaalde situatie te achterhalen. Het doel van deze technieken is niet het daadwerkelijk meten, maar deelnemers door projectie makkelijker hun visie (gevoelens, waarden, houdingen, meningen en motivaties) op een bepaald onderwerp kenbaar te laten maken (zie Branthwaite en Lunn, 1985; Goodyear, 1998; Webb, 1992). Tabel 3.1 geeft een overzicht van redenen voor het gebruik van projectieve technieken in kwalitatief onderzoek.

- Het helpen van deelnemers om hun ervaringen te uiten in een omgeving en op een manier die als aangenaam wordt ervaren. Met andere woorden, door het gebruik van projectieve technieken wordt de deelnemer een structuur of format aangeboden dat hem of haar in staat stelt zich te uiten zonder geconfronteerd te worden met onaangename gevoelens.
- Het bieden van een gelegenheid aan de deelnemer om onbewust of bewust opgekropte gevoelens te uiten.
- De onderzoeker (beter) in staat stellen om het onderzoeksmateriaal dat uit het kwalitatieve onderzoek naar voren komt beter te interpreteren.
- De deelnemer de mogelijkheid bieden om nieuwe dimensies te ontdekken in relatie tot het onderwerp.
- De deelnemer stimuleren om met een frisse blik te kijken naar een onderwerp.

Figuur 2.4 Redenen voor het gebruik van projectieve technieken  
Bron: Schlackman (1989)

In de literatuur worden verschillende projectieve technieken beschreven. Zo kan er gebruikgemaakt worden van *expressieve* en *associatieve* technieken. We lichten beide kort toe.

Ten behoeve van empirische exploraties kan gebruikgemaakt worden van een veelgebruikte *expressieve techniek*, namelijk 'psycho drawing'. Deze techniek moedigt deelnemers aan een tekening te maken van een bepaalde situatie, product of onderwerp (Burns en Lennon, 1993). Door de deelnemers te laten tekenen, ontstaat een beeld van wat volgens hen bij het onderwerp hoort. Vervolgens krijgen de deelnemers de mogelijkheid dit verbaal toe te lichten. In de literatuur wordt deze techniek vaak vergeleken met een 'warming up'. Tevens wordt het gezien als een stimulans omdat deelnemers in de gelegenheid worden gesteld vragen te stellen bij het desbetreffende onderwerp dat centraal staat. Hierdoor maken de deelnemers zich het onderwerp meer eigen en is de kans groot dat eventuele terughou-

dendheid om zich in het openbaar te uiten afneemt (Gordon en Langmaid, 1988). De stap naar de volgende opdracht is vervolgens minder groot.

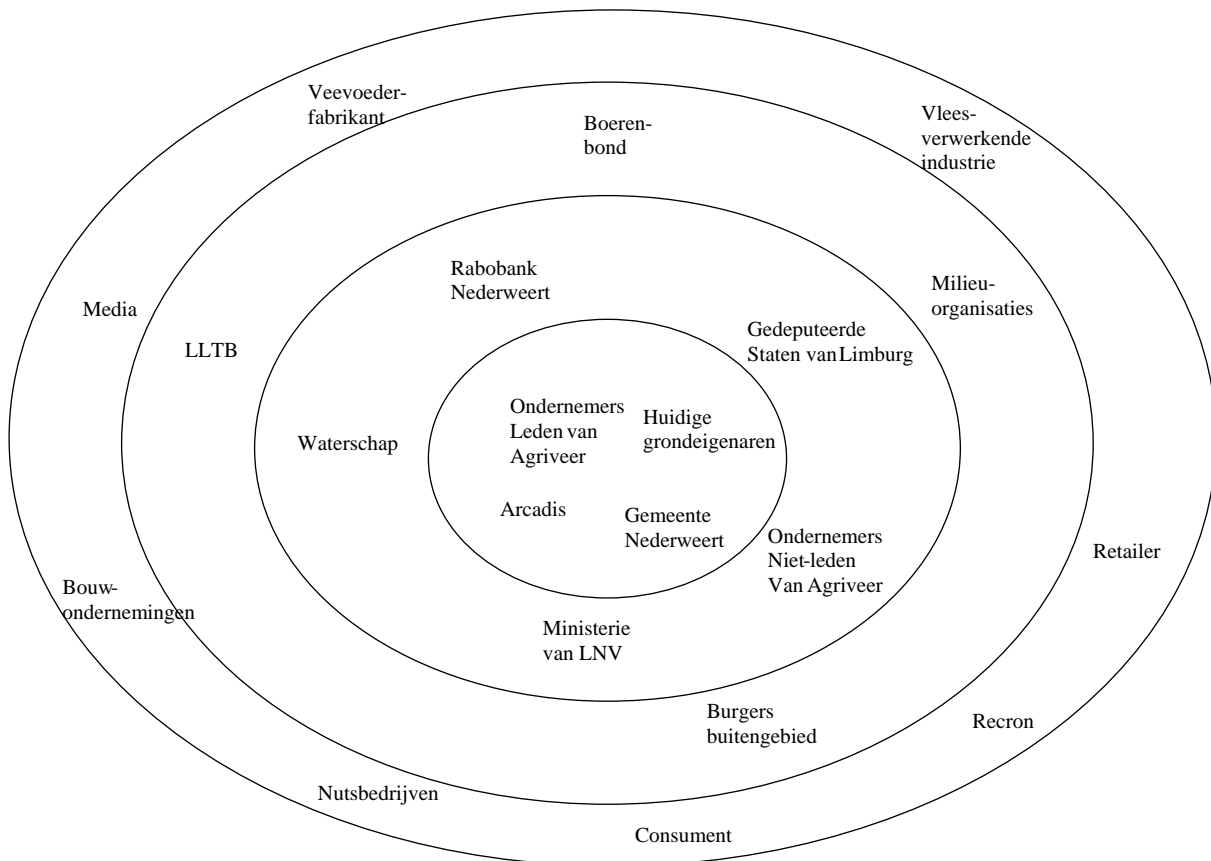
*Associatieve technieken* kunnen gedefinieerd worden als technieken waarbij de deelnemers gevraagd worden direct, impulsief, te reageren op een bepaalde stimuli (Malhotra en Birks, 1999). Een bekend voorbeeld is woord- of fotoassociatie. De achterliggende gedachte hiervan is dat associatie de deelnemers in staat stelt innerlijke gevoelens over een onderwerp uit te spreken aan de hand van een woord of een foto. Deze techniek stelt de onderzoeker in staat de meer emotionele respons te onthullen.

Een nadere identificatie van relevante actoren in de omgeving van de organisatie, inclusief hun percepties en posities in termen van belang en invloed kan mede op basis van een *stakeholderanalyse* plaatsvinden. Het doel van een stakeholderanalyse is het in kaart brengen van de belangen, probleempercepties en oplossingsrichtingen van actoren (of: stakeholders) die betrokken zijn bij een bepaald beleidsonderwerp. Centraal staat de waarneming ofwel perceptie van actoren. Dit vormt de basis voor het werkelijke gedrag van actoren en niet de 'waarheid' voor zover deze objectief kan zijn. De stakeholderanalyse is een manier om problemen rondom een bepaald beleidsonderwerp beter te kunnen begrijpen. Met het verkregen inzicht kan een bijdrage worden geleverd aan het inschatten van de mate van draagvlak voor te nemen maatregelen. De stakeholderanalyse is zeer handig in te zetten in situaties die gekenmerkt worden door problemen die veroorzaakt worden doordat er verschillende belangen van meerdere actoren meespelen. De stakeholderanalyse kan zelf geen antwoord geven op de problemen of een oplossing garanderen. Een stakeholderanalyse weerspiegelt alleen groeperingen en belangen van de maatschappij, maar verandert verder niets aan de machtsverhoudingen.

Wie of wat wordt nu gezien als een actor? De volgende richtlijn wordt gehanteerd: een actor is iedereen die op welke manier dan ook te maken heeft met het probleem, in die zin dat de actor er actief aan bijdraagt of er de gevolgen van ondervindt. De identificatie van actoren is een proces dat zich voortdurend herhaalt (een interview met een bepaalde actor leidt vaak tot de identificatie van (een) nieuwe actor(en)). Een gebruikelijk model om de identificatie van stakeholders te visualiseren zijn de concentrische cirkels. De binnenste cirkel vertegenwoordigt de meest belangrijke actoren, de buitenste cirkel vertegenwoordigt de minst belangrijke actor. In figuur 3.2 is een voorbeeld gegeven van concentrische cirkels waarmee de betrokkenheid van verschillende actoren bij Agrarisch Vestigingsgebied Nederweert (AVN) wordt getoond. Het AVN is een ontwikkelingsgebied van circa 50 ha in het buitengebied van de gemeente Nederweert waar varkens- en pluimveebedrijven<sup>1</sup> de gelegenheid krijgen om zich - ook uit het oogpunt van milieuomstandigheden - verder te ontwikkelen. In 2002 heeft het LEI onderzoek verricht naar de publiek- en privaatrechtelijke verantwoordelijkheden en belangen die aan de orde zijn bij het realiseren van het AVN en welke vormen van samenwerking er tussen betrokken partijen tot stand kunnen komen (Vogelzang et al., 2003).

---

<sup>1</sup> De eigenaren van deze varkens- en pluimveebedrijven in de gemeente Nederweert hebben zich verenigd in de Vereniging Agriveer.



Figuur 2.5 Betrokkenheid stakeholders bij AVN

De *stakeholderanalyse* helpt om in deze stap inzicht te krijgen in de *posities* van actoren in de omgeving van de organisatie. Bij het toepassen van de stakeholderanalyse is het van belang te bezien in welke mate actoren belang hebben bij het onderwerp, product of (oplossen van het) probleem en wat de mate van invloed per actor is. Invloed is de macht die actoren hebben om beslissingen te nemen, uitvoering mogelijk te maken, een project of oplossingen te laten slagen of negatief te bewerken. Invloed moet gezien worden als de mate waarin mensen, groepen of organisaties (dus de actoren) in staat zijn om anderen te overtuigen of te dwingen beslissingen te nemen of actie te ondernemen. Macht kan afgeleid zijn van de aard van de organisatie van de actor of van de positie in relatie tot andere actoren. Andere vormen van invloed kunnen informeel zijn (bijvoorbeeld persoonlijke contacten/netwerken).

De belangen-/invloedmatrix is een manier om te analyseren hoeveel belang een actor hecht aan bijvoorbeeld het bestrijden van een (beleids)probleem en of deze actor hiertoe ook de middelen heeft. Ook vertelt de belangen/invloedmatrix hoe een organisatie het beste met deze actoren om kan gaan, gezien hun belangen en invloed.

Veel invloed	Houd tevreden	Sleutelfiguur
Weinig invloed	Minimale aandacht	Houd geïnformeerd
	Weinig belang	Veel belang

Figuur 2.6 Belangen-/invloedmatrix

### Resultaat

Het resultaat van deze stap geeft op kwalitatieve wijze inzicht in hoe de doelgroep van de organisatie aankijkt tegen het onderwerp, probleem of product aangevuld met hoe de overige actoren in de omgeving van de organisatie aankijken tegen het onderwerp, welke belangen er spelen en de eigen positie al dan niet ten opzichte van andere actoren.

### 2.3.3 'Transformatie' (of: vertaling) van onderzoeksresultaten (stap 3)

#### Toelichting en doel

Na het verzamelen van de verschillende elementen uit het kwalitatief onderzoek die de perceptie bepalen, worden de opgedane inzichten teruggekoppeld naar de klant. Wanneer de klant inzicht wil in de percepties van een groter aantal respondenten in de doelgroep ten aanzien van het onderwerp, probleem of product, dan biedt kwantitatief onderzoek mogelijkheden. Voordat er op kwantitatieve wijze onderzoek gedaan kan worden naar percepties, zullen de verschillende elementen uit het kwalitatief onderzoek die de perceptie bepalen hier geschikt voor gemaakt moeten worden. Het *doel* van stap 3 is het selecteren en transformeren/vertalen van inzichten uit het kwalitatieve onderzoek naar materiaal dat op kwantitatieve wijze getoetst kan worden. Deze 'transformatie' (of: vertaalslag) zal *in overleg met de opdrachtgever en/of experts* op het specifieke vakgebied gemaakt moeten worden. In voorbereiding hierop kan ook tijdens het kwalitatieve onderzoek reeds aan de klant gevraagd worden wat volgens hem of haar de meest relevante elementen zijn die de percepties bepalen en die meegenomen dienen te worden in het kwantitatieve onderzoek.

#### Methode

Diepte-interviews en/of workshop waarin met betrokkenen en/of experts tot een selectie van relevante elementen die de percepties bepalen wordt gekomen en die meegenomen dienen te worden in het kwantitatieve onderzoek.

#### Resultaat

Een selectie van de meest relevante inzichten, opgedaan in het kwalitatieve onderzoek, die vervolgens bijvoorbeeld middels een vragenlijst getoetst zullen worden bij een groter aantal respondenten uit de doelgroep.

### 2.3.4 Toetsing perceptie kwantitatief (stap 4)

#### *Toelichting en doel*

Stap 4 heeft als doel het toetsen van de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek voor een groter aantal respondenten uit de doelgroep.

#### *Methode*

Overeenkomstig met regulier (markt of consumenten)onderzoek zijn er verschillende methoden die ingezet kunnen worden om de perceptie te toetsen voor een grotere groep respondenten (zie bijvoorbeeld Churchill, 1995). Voor een nauwkeurige beschrijving wordt verwezen naar de marketing en marktonderzoeksliteratuur. In dit schrijven zullen we ons in het bijzonder richten op de positie van perceptie en dan met name de affectieve component. In de meeste gevallen zal het uitzetten van een *vragenlijst* onder de doelgroep de meest geschikte onderzoeksmethode zijn om een groter aantal respondenten uit de doelgroep te kunnen raadplegen. Afhankelijk van de gevoeligheid van het onderwerp is het ook een mogelijkheid om onder een groot aantal personen uit de doelgroep een groot aantal *interviews* te houden. Dit is ook een optie als er naar aanleiding van het kwalitatieve onderzoek nog veel vragen zijn en de selectie van onderwerpen onvoldoende op bestaande inzichten invulling gegeven kan worden. Overigens kunnen observatie of experimenten ook waardevol zijn om uitspraken te doen over de relevantie van de elementen die bij de inventarisatie in de eerste stap aan het licht zijn gekomen.

Afhankelijk van de resultaten van de stakeholderanalyse, bijvoorbeeld in relatie tot het aantal actoren dat betrokken is bij de problematiek, kan er in deze stap ook aanvullend onderzoek gedaan worden naar posities van (een groter aantal) overige actoren in de omgeving van de organisatie.

#### *Resultaat*

Het resultaat van het kwantitatieve onderzoek en de representativiteit van de steekproef maken dat er in meer of mindere mate bekend is hoe de doelgroep (en eventueel overige actoren) een bepaald onderwerp, probleem of product percipiëren. Met behulp van dit resultaat kunnen (een deel van de) kansen en bedreigingen in de omgeving geïdentificeerd worden wat input biedt voor de SWOT-analyse in het strategievormingsproces.

## **2.4 Slotbeschouwing**

Resumerend zijn de vernieuwende elementen van dit project - één van de voorwaarden van Kennisbasisprojecten - de volgende:

- 1) het resultaat van onderzoek naar de percepties en in het bijzonder *affectieve en emotionele motivaties van de doelgroep* van een organisatie dat onderdeel is van de externe analyse en input vormt voor de SWOT-analyse in het strategievormingsproces. De wijze waarop affectieve en emotionele motivaties van doelgroepen inzichtelijk worden gemaakt en vervolgens geïntegreerd worden in het strategievormingsproces, is relatief nieuw;

- 2) het resultaat van onderzoek naar percepties en in het bijzonder  *affectieve en emotionele motivaties van overige actoren* in de omgeving van organisaties dat onderdeel is van de externe analyse en input vormt voor de SWOT-analyse in het strategievormingsproces. De ervaring van LEI-onderzoekers is dat actoren in het kader van een stakeholderanalyse vooral bevraagd worden op cognitieve ofwel rationele motivaties, terwijl inzicht in affectieve ofwel emotionele motivaties kunnen leiden tot een beter begrip van (handelingen van) de overige actoren;
- 3) het resultaat van onderzoek naar  *posities van overige actoren* (in termen van belang en invloed) in de omgeving van een organisatie dat onderdeel is van de externe analyse en input vormt voor de SWOT-analyse in het strategievormingsproces. Met name voor de overheid is het van belang hier aandacht aan te besteden, gezien het huidige Kabinetsbeleid (stimuleren van eigen verantwoordelijkheid) en de 'geest van de tijd' (denk aan individualisme en emancipatie) waarin de burger niet meer automatisch volgend is. Dit laatste zorgt ervoor dat er meer nodig is (bijv. interactie met partijen in de omgeving van de overheid) om geformuleerd beleid in de praktijk tot wasdom te laten komen. In dit kader zien we een verschuiving van de rol van de overheid: van een sturende naar een meer randvoorwaardescheppende en faciliterende;
- 4) aandacht voor strategische (beleids)vorming bij de overheid dat - als het ware van nature - aan de magere kant is. Dit komt vooral vanwege de drang van politici/bestuurders om binnen de (her)verkiezingstermijn te 'scoren'. Een andere belangrijke constatering is dat overheidsdienaren over het algemeen relatief weinig 'van buiten naar binnen denken'. Anders gezegd, men denkt te weinig klantgericht (Van de Gevel en Van de Goor, 1994).

Dit hoofdstuk gaat nader in op de positie van onderzoek naar percepties en posities van actoren in de omgeving van de organisatie in het strategievormingsproces. Voor het onderzoeken van deze percepties en posities is een stappenplan opgesteld. In onderstaande figuur wordt aangegeven welke vragen er per onderdeel van het stappenplan beantwoord worden.

	<i>Stap</i>	<i>Te beantwoorden vragen</i>
1	Verkenning literatuur en achtergrond en probleemdefiniëring	Wat is wel en niet bekend over de problematiek?
2	Verkenning percepties en posities van actoren op kwalitatieve manier	Waaruit bestaat de perceptie van de doelgroep en de overige actoren en wat is hun positie ten opzichte van het onderwerp, probleem of product?
3	'Transformatie'	Welke elementen die de perceptie bepalen worden geselecteerd en getoetst voor een groter aantal respondenten uit de doelgroep?
4	Toetsen en analyse van percepties op een kwantitatieve wijze	Welke elementen die de perceptie bepalen zijn meer of minder relevant voor de doelgroep?

Het stappenplan is een aanvulling op de externe analyse in het strategievormingsproces. Het biedt de mogelijkheid om op gestructureerde wijze inzicht te krijgen in de percep-

tie van de doelgroep en de overige actoren, inclusief de mate van invloed en belang van actoren bij het onderwerp, probleem of product. Op systematische wijze levert het stappenplan een bijdrage aan het reduceren van percepties tot een begrijpelijk patroon dat als basis kan dienen voor het uitzetten van het eigen handelen.

De verkregen inzichten uit het doorlopen van het stappenplan dienen, samen met inzichten uit andere (externe en interne) analyses, als input voor de SWOT-analyse. De SWOT-analyse wordt dus gebaseerd op de uitkomsten van de interne en externe analyses. De kwaliteit van de uiteindelijke SWOT-analyse wordt dan ook sterk bepaald door de kwaliteit van de voorafgaande deelanalyses waar het doorlopen van het stappenplan onderdeel vanuit maakt.

Het volgende hoofdstuk beschrijft de ervaringen die tot nu toe zijn opgedaan door onderzoekers die al met (stappen uit) dit stappenplan hebben gewerkt in onderzoeksopdrachten. Wij hopen en verwachten dat het vastleggen en delen van deze ervaringen zullen bijdragen aan een verbeterde kwaliteit van het stappenplan en daarmee van de SWOT-analyse die een belangrijke fase vormt in het strategievormingsproces.

## 3. Ervaringen met het meten van percepties

### 3.1 Introductie

Het onderzoeken van de perceptie van de doelgroep en overige actoren in de omgeving van de organisatie kan op verschillende manieren, namelijk kwalitatief en kwantitatief en met behulp van verschillende technieken. Daar wij de afgelopen jaren hebben ervaren dat klanten vooral belangstelling hebben voor de percepties, zowel de cognitieve als de affectieve elementen, van de doelgroep en overige actoren in de omgeving van de organisatie (in tegenstelling tot de positie van actoren) hebben we ervoor gekozen ervaringen met betrekking tot het meten van percepties te documenteren. Op deze wijze kunnen de ervaringen gedeeld worden met collega's. Tevens is het voor ons als onderzoekers een moment van reflectie dat vanwege het verkennende karakter van dit type onderzoek waardevol is en zal leiden tot aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

In de onderstaande vier paragrafen (paragraaf 4.2 t/m 4.5) wordt een beschrijving gegeven van de ervaringen die opgedaan zijn<sup>1</sup> in de afzonderlijke vier stappen van het stappenplan. Paragraaf 4.6 sluit af met een slotbeschouwing.

### 3.2 Oriëntatie (stap 2)

Op basis van *gesprekken met de klant* en door haar verschaft *documentatie* kan inzicht verkregen worden in de wijze waarop de klant tegen de problematiek aankijkt, welke knelpunten hij of zij ervaart, waar kennis of inzichten ontbreken. Deze inzichten aangevuld met *literatuuronderzoek* maken dat er gekomen kan worden tot een specifieke afbakening van het probleem en dat de onderzoeksvragen geformuleerd kunnen worden.

In deze fase dienen vragen zoals de volgende beantwoord te worden:

- hoe kijken verschillende actoren aan tegen de problematiek? Zijn er gevoeligheden en zo ja, welke zijn dat?
- in hoeverre wordt rekening gehouden met deze gevoeligheden in de strategievorming? Welke inzichten worden wel meegenomen en welke niet?
- is in de beschikbare literatuurbronnen de doelgroep zelf ondervraagd, of zijn belangverenigingen gevraagd die de doelgroep vertegenwoordigen?
- zijn de inzichten in de literatuur gebaseerd op recent onderzoek, gedateerd onderzoek of zelfs op vastgeroeste ideeën?;
- welke elementen van de perceptie zijn vooralsnog juist wel of niet meegenomen in de strategievorming? Is er aandacht voor de affectieve elementen van de perceptie?
- hoe positioneren de actoren in de omgeving van de organisatie zich in relatie tot de

---

<sup>1</sup> In de eerdergenoemde projecten in het inleidende hoofdstuk.



problematiek en ten opzichte van andere actoren? Welke belangen en invloed hebben zij? Wat zijn gevoeligheden?

Met andere woorden: het gaat in deze eerste stap om de vraag in hoeverre er zicht is op de perceptie van de specifieke doelgroep en de actoren in de omgeving van de organisatie die belang kunnen hebben bij het onderwerp, probleem of product of hierop invloed kunnen uitoefenen.

Op basis van *gesprekken met de klant* en door hem of haar verschaft geanalyseerde *documentatie* worden de *onderzoeksvragen* geformuleerd die met behulp van kwalitatief en eventueel aanvullend kwantitatief onderzoek beantwoord zullen worden. Het blijkt erg belangrijk om in deze eerste stap zorgvuldig te werk te gaan en zodanig tot de juiste *afbakening* van de vraagstelling te komen. Dit betekent, indien mogelijk, nauw overleg met de klant. Maar ook nauwkeurige raadpleging van literatuur en eventueel experts. Hierbij kan overigens ook gedacht worden aan het verkrijgen van inzichten uit andere landen.

### **3.3 Kwalitatief onderzoek (stap 2)**

Het resultaat van deze stap geeft op kwalitatieve wijze inzicht in de perceptie van de doelgroep aangevuld met hoe de betrokken actoren aankijken tegen het onderwerp en de eigen positie al dan niet ten opzichte van andere actoren. In eerste instantie zal er nader ingegaan worden op de invulling van het kwalitatief onderzoek waarbij het meten van de perceptie van de doelgroep centraal staat. Van ieder onderdeel zullen in onderstaande paragrafen ervaringen en aandachtspunten beschreven worden.

#### **3.3.1 Opzet van een creatieve sessie**

##### *Opbouw*

Met de opzet van een zogenaamde creatieve sessie (of workshop) staat of valt het onderzoek. Het is belangrijk om dit zorgvuldig te doen. In de praktijk is gebleken dat een de opbouw van een creatieve sessie het best tot stand komt in een iteratief proces van intensief overleg tussen de betrokken discussieleiders en/of collega's die bekend zijn met de verschillende in te zetten technieken in de sessie. Op deze wijze wordt er optimaal gebruik gemaakt van eerdere ervaringen met bepaalde technieken. Richtlijnen voor een evenwichtige opzet van de sessie:

- aandacht voor de introductie waarbij er een gemoedelijke sfeer wordt gecreëerd waarbij de deelnemers zich op hun gemak voelen. Dit wordt bijvoorbeeld gerealiseerd door in het kennismakingsrondje expliciet aandacht te hebben voor een persoonlijke noot zoals een lievelingsdier of iets waar je vrolijk van wordt;
- afwisseling van individuele en groepstaken. Een voorbeeld is om deelnemers individueel een opdracht te laten uitvoeren en deze vervolgens te laten toelichten en groepsgewijs te laten bespreken;
- afwisseling van methoden en opdrachten. Verschillende technieken inzetten zodat iedere deelnemer geprikkeld wordt door een bepaalde techniek die aansluit bij de persoonlijkheid van de deelnemer.

### *Tijd*

Ook al zijn de groepsdiscussies intensief, de meeste deelnemers ervaren het niet als zodanig. Men vindt het in de regel prettig om in groepsverband én op een creatieve manier over een onderwerp te praten en vergeet in dat geval de tijd. Dit blijkt bijvoorbeeld uit meerdere ervaringen dat een aantal deelnemers aangeeft geen behoefte te hebben aan pauze. Toch zijn er enkele aandachtspunten aan te geven: Een sessie kan tussen de 2 en 3 uren duren, bij voldoende afwisselen van opdrachten zou een langere duur zelfs mogelijk zijn als er dan ook voldoende tijd wordt genomen om te pauzeren. We moeten ons er hierbij wel van bewust zijn dat het werven van mensen voor een bijeenkomst langer dan 3 uren ook problemen kan geven.

### *Groepsgrootte*

Normaal bestaat een focusgroep uit 6-9 personen (Casey and Kueger, 1994). In een creatieve sessie gaat onze voorkeur uit naar een klein aantal deelnemers, bijvoorbeeld 6. Onze ervaring vertelt dat er in een kleine groep meer persoonlijke aandacht is voor de deelnemers, waardoor de deelnemers intensiever betrokken zijn en het bovendien eenvoudiger is om een prettige sfeer te creëren die belangrijk is voor de deelnemers om zich op hun gemak te voelen.

### *Benadering doelgroep*

Het werven van deelnemers voor de creatieve sessies is in alle onderzoeken een tijdrovende klus gebleken. Een goede optie is om dit werk uit te besteden. Hierbij dient de kanttekening gemaakt te worden dat er een kans bestaat dat een deel van de deelnemers minder betrokken is doordat ze vooral geïnteresseerd zijn in de (vaak financiële) beloning.

Vanuit onze ervaring blijkt dat het soms erg lastig kan zijn een bepaalde doelgroep te bereiken. Dit geldt bijvoorbeeld voor jonge moeders en hobbydierhouders die niet georganiseerd zijn. De ene vanwege overvolle agenda's en de ander vanwege het niet traceerbaar zijn. Het is waardevol om in bepaalde gevallen, bijvoorbeeld als het gaat om het eten van een specifiek product, voorafgaande een controlevraag voor te leggen, zodat ook daadwerkelijk de gewenste personen deelnemen aan de groepsdiscussie. Eveneens is het waardevol na afloop een vragenlijstje voor te leggen om meer zicht te krijgen op demografische kenmerken van een persoon en andere kenmerken met betrekking tot het onderzoeksonderwerp.

### *Discussieleiding*

De discussieleiding bestaat bij voorkeur uit twee personen waarbij 1 persoon de daadwerkelijke procesbegeleiding voor zijn rekening neemt en de ander notuleert, inspringt waar nodig en samen met de procesbegeleider alert blijft op de inhoud. Met inhoud bedoelen wij of het resultaat van de creatieve sessie bijdraagt aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

Tijdens de groepsdiscussie dient de discussieleider zich bewust te zijn van 'groepsprocessen'. Tijdens de sessie kunnen de deelnemers vanuit verschillende rollen en inzichten meedoen aan de discussie. Erg belangrijk is het dat de discussieleiding zorg draagt voor een open en veilige sfeer waarbij iedere deelnemer in zijn of haar waarde wordt gelaten. Bij de interpretatie van de data is het belangrijk te realiseren dat bepaalde onderwerpen

uitvergroot aandacht kunnen krijgen van de deelnemers. Sommige deelnemers kunnen dominant gedrag vertonen en anderen meeslepen in de discussie. De discussieleiding dient op te passen dat bepaalde personen niet een al te groot stempel drukken op de richting van de discussie. Hier wordt overigens ook rekening mee gehouden in de opzet van de creatieve sessie.

### 3.3.2 Methoden

Onze ervaringen met verschillende technieken die tijdens een groepsdiscussie ingezet kunnen worden om de perceptie en in het bijzonder de affectieve component van de perceptie in kaart te brengen, zullen onder de volgende aandachtspunten beschreven worden. Ten eerste zullen de associatieve technieken toegelicht worden en vervolgens de expressieve technieken. Deze technieken ondersteunen de deelnemers bij het expliciteren van hun ideeën en emoties bij een onderwerp.

#### *Associatieve technieken*

- Associaties en ansichtkaarten:
  - de deelnemers kunnen uit een serie van een groot aantal, bijvoorbeeld 40 kaarten, één kaart kiezen die zij het best vinden passen bij het onderwerp, probleem of product dat centraal staat. Dit kan in de vorm van een individuele keuze waarna de mogelijkheid bestaat om toelichting te geven in de groepssetting;
  - de toelichting op de keuze voor de kaart geeft aan wat voor deze persoon opvallende kenmerken zijn ten aanzien van de problematiek die centraal staat. Meestal helpen de creatieve technieken in de sessie de deelnemer om over het onderwerp, probleem of product te praten.
- Associaties met afbeeldingen van gebouwen, sport, figuren enzovoort:
  - er worden enkele series van drie vooraf geselecteerde afbeeldingen voorgelegd en de deelnemers kiezen uit de afbeeldingen die het meest of minst passend wordt gevonden;
  - de toelichting die de deelnemers geven zijn een weergave van associaties die men juist wel of niet vindt passen bij het onderwerp, probleem of product.
- Associaties met termen:
  - de deelnemers wordt gevraagd bijvoorbeeld het dier of automerk te noemen wat het eerst bij ze opkomt wanneer ze aan het onderwerp, probleem of product denken;
  - de termen die gekozen zijn geven een verfrissende manier om zicht te krijgen op de associaties die juist wel en niet passen.
- Associaties met materialen:
  - de deelnemers kiezen een materiaal (wol, hout, ijzer, plastic, enzovoort) dat zij het best vinden passen bij het onderwerp, probleem of product;
  - de toelichting geeft zicht op de aspecten die een deelnemer al dan niet bij het onderwerp, probleem of product vindt passen.
- Antoniemen:
  - er worden enkele keren termen genoemd/geselecteerd waarbij de deelnemers synoniemen en vervolgens antoniemen (tegengestelde synoniemen) weergeven;

- deze techniek is niet geschikt voor alle deelnemers, kan als erg moeilijk en saai ervaren worden. Het lijkt hiervoor noodzakelijk dat de deelnemers op een bepaald abstractieniveau kunnen denken.
- Personificatie:
  - de deelnemers wordt gevraagd om een keuze te maken uit een serie van afbeeldingen van personen;
  - een deel van de deelnemers heeft moeite om op basis van een afbeelding van een persoon tot een keuze te komen. Aanleiding hiervoor vormen mogelijke vooroordelen.

### *Expressieve technieken*

- Tekenen - concreet of abstract weergeven wat het beeld is dat deelnemers hebben bij een bepaald onderwerp. Afhankelijk van de opdracht kan er gekozen worden voor verschillende materialen, namelijk potlood, stift of verf:
  - Werkwijze bij concrete tekening: individueel een tekening laten maken en deze door de deelnemer toe laten lichten. Of in het geval van een abstracte tekening eerst de andere deelnemers laten reageren op de tekening: 'wat ziet men er objectief en subjectief in?' Vervolgens de deelnemer zelf aan het woord laten: 'hebben de andere deelnemers datgene er uit gehaald wat de tekenaar er mee voor ogen had?';
  - Bij de tekenactiviteit tijdens een sessie is het belangrijk dat de deelnemers zich vrij voelen. Hier ligt een belangrijke taak voor de discussieleider om duidelijk aan te geven dat men vrij is om te doen. In deze zin is alles goed, het is namelijk geen wedstrijd wie de mooiste tekening heeft. Het gaat er vooral om wat er tijdens het tekenen in de deelnemers omgaat. Op deze wijze proberen de deelnemers een drempel over te halen.

Het tekenen wordt niet door alle deelnemers op prijs gesteld. Deels komt dit doordat ze zichzelf niet competent voelden of omdat het onderwerp zich er volgens de deelnemers niet voor leende (omdat het bijvoorbeeld te serieus was). Tekenen past in dat geval niet bij het respect wat deze deelnemers voor het onderwerp hebben. In de gevallen waar wel getekend werd is er overwegend positief op gereageerd, ook al moesten de deelnemers wel even een drempel over. Zo blijkt bijvoorbeeld dat een deel van de deelnemers op deze wijze beter uit de verf komt als er vervolgens een discussie wordt gevoerd over de tekening.

Algemene aandachtspunten bij associatieve en expressieve technieken:

- overwegend zijn de deelnemers erg positief na het werken met de verschillende technieken. Men is enthousiast om op deze wijze bij het onderwerp en het onderzoek betrokken te worden en er met anderen over te praten;
- er worden zowel positieve als negatieve ervaringen uitgewisseld die vervolgens reacties en emoties kunnen oproepen;
- er worden verschillen ervaren bij het toepassen van de verschillende associatieve technieken. Deze verschillen lijken beïnvloed te worden door:
  - het onderwerp, meer of minder persoonlijk, gevoelig of dichterbij de persoon;
  - de deelnemers, geslacht, leeftijd, opleiding, expressiviteit.

### 3.3.3 Uitwerking sessies, data-analyse en datapresentatie

Het uitwerken en analyseren van de onderzoeksresultaten is een tijdrovende klus. Ten eerste geeft een groepdiscussie een grote hoeveelheid data, waarbij de percepties van de deelnemers op verschillende niveaus weer worden gegeven, soms heel concreet en soms abstract. Vanwege de complexiteit van de resultaten is het lastig om structuur aan te brengen. Het is hierbij waardevol om aan te sluiten bij theorieën die betrekking hebben op het onderwerp van onderzoek. De theorie kan helpen om structuur aan te brengen in de data. In bepaalde gevallen kan het ook wenselijk zijn om de deelnemers of experts te betrekken bij de selectie van de data.

#### *Ervaringen met projectieve technieken*

Door niet direct maar indirect te vragen naar motieven is er meer ruimte voor intuïtie en emoties waardoor achtergronden en opvattingen inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Dit maakt dat er een waardevol pallet aan bevindingen kan worden gepresenteerd aan de opdrachtgever.

#### *Aandachtspunten*

- Vanwege de kwalitatieve opzet is het slechts mogelijk een klein deel van de doelgroep daadwerkelijk aan het woord te laten. Dit dient men zich te realiseren bij de interpretatie van de data. Het geeft een indicatie voor wat er zoal leeft bij de verschillende personen. Voor uitspraken op basis van een representatieve steekproef zal kwantitatief onderzoek verricht moeten worden.
- Projectieve technieken komen van oorsprong uit de psychologie. In de projecten die tot op heden uitgevoerd zijn, zijn de technieken in een groepssetting aangeboden. Er is op dit moment nog geen ervaring met het toepassen van projectieve technieken in een individuele setting. Wel is, zoals later in dit hoofdstuk zal blijken, ervaring met het inzetten van projectieve technieken in een kwantitatieve setting.
- Tijdens de groepdiscussie treedt onderlinge beïnvloeding op, dit betekent dat bepaalde aspecten juist nadrukkelijker aan de orde komen dan ze daadwerkelijke ervaren kunnen worden en andersom. Hiermee dient rekening te worden gehouden in de data analyse en dit gegeven bepaald dat vervolgonderzoek in een kwantitatieve setting in ieder geval waardevol zal zijn.
- Het wordt door ons als waardevol ervaren om (een deel van) de sessie met de klant te doen zodat de klant meer gevoel krijgt bij en meer inzicht in wat het resultaat betekent. Op deze wijze groeit de klant mee in het proces en dit heeft mogelijk effect op de mate waarin de resultaten geaccepteerd zullen gaan worden.
- Is daadwerkelijk de vooraf gedefinieerde doelgroep aan het woord geweest?
- De aanwezige deelnemers in een creatieve sessie zijn bereid om mee te doen aan het onderzoek. Dit betekent dat er een selectie plaatsvindt van een groep van personen die bereid is over het onderwerp te praten in een groep. Overwegend zullen de deelnemers mogelijk iets meer betrokken zijn bij het onderwerp, eerder geneigd zijn om in een groep over het onderwerp te praten, het fijn vinden gehoord te worden door anderen of deelnemen vanwege de financiële beloning.

- Tijdens de discussie kunnen beelden van de deelnemers door elkaar lopen. Meer specifiek doelen we op wensen, ervaringen en verwachtingen. Een ander voorbeeld is het beeld bij 'overheid': sommige deelnemers zullen denken aan het ministerie van LNV in Den Haag, anderen denken vooral aan de Algemene Inspectie Dienst (AID). Dit is een aandachtspunt voor de discussieleiding.

### 3.4 Selectie en 'transformatie' (stap 3)

In een kwantitatieve setting kunnen minder elementen die de perceptie bepalen aan de orde komen dan in een kwalitatieve setting, dit betekent dat er geselecteerd moet worden. Deze selectie en transformatie zal bijvoorbeeld in overleg met de opdrachtgever, of experts invulling gegeven moeten worden. Ook is het mogelijk hier de doelgroep zelf te raadplegen. Hierbij dient rekening gehouden te worden met de volgende aspecten:

- als onderzoeker alert blijven dat er bij deze selectie kritisch gekeken wordt en er juist ook ruimte is voor de niet voor de hand liggende elementen van de perceptie;
- de gebruikte terminologie zal aangepast moeten worden, een eenduidige en heldere formulering is noodzakelijk om betrouwbare metingen te doen in een kwantitatieve setting.

### 3.5 Kwantitatief onderzoek (stap 4)

Op verschillende manieren kan het kwantitatief onderzoek uitgevoerd worden, zoals middels het uitzetten van een vragenlijst op papier of digitaal via het internet. We wijzen er nadrukkelijk op dat we ons hier beperken tot de elementen die specifiek zijn voor het toepassen van affectieve elementen in een *vragenlijst*. In deze fase van het stappenplan gaat het erom om te toetsen of de inzichten uit het kwalitatieve onderzoek gelden voor een grotere groep in de samenleving.

#### *Aandachtspunten bij opzet en uitvoering van kwantitatief onderzoek*

- Het werken met projectieve technieken in een kwantitatieve onderzoeksopzet is een nauwelijks ontwikkeld onderzoeksveld. Het voorleggen van afbeeldingen of tekeningen aan een grote groep respondenten met een vragenlijst via internet of op papier lijkt een interessante mogelijkheid die nader aandacht verdient, bijvoorbeeld door met een conjoint analyse verschillende beelden voor te leggen en de beelden op deze wijze te (rang)ordenen.
- Het blijkt lastig om op eenduidige wijze affectieve aspecten mee te nemen in een vragenlijst. Een vragenlijst lijkt een minder geschikt middel om inzicht te krijgen in de affectieve component van percepties:
  - Gevoelens formuleren in een vraag of stelling kan problemen geven. Het is moeilijk om termen met een emotionele lading te kiezen die dezelfde betekenis hebben voor de respondenten.
- Er is geen direct contact met de respondent waardoor het niet altijd duidelijk is waarom een bepaald antwoord is gegeven en wat de respondent aan wil geven met zijn

antwoord. Een zorgvuldige formulering van de vragen en antwoordmogelijkheden is erg belangrijk.

- Hoger opgeleiden blijken neutraler te scoren op stellingen met een affectieve component dan lager opgeleiden.
- Blijf alert op strategische antwoord tendenties, ofwel wat wil een respondent aangeven met het antwoord dat gegeven is?

Bij de interpretatie van de resultaten zullen de volgende aspecten in beschouwing genomen moeten worden:

- is het daadwerkelijk gelukt om de doelgroep te bereiken?
- kan de doelgroep ingedeeld worden in verschillende subgroepen?
- is de methode geschikt geweest om in het bijzonder de affectieve elementen te bestuderen in kwantitatieve setting? Ofwel, zijn de juiste elementen geselecteerd, is de juiste terminologie gekozen? Zijn de vragen of stellingen concreet genoeg geweest?
- komen de resultaten van het kwantitatief onderzoek overeen met de resultaten van het kwalitatief onderzoek? Wat zijn de overeenkomsten en verschillen?

### **3.6 Discussie/slotbeschouwing**

Het in kaart brengen van (met name affectieve elementen van) percepties is een complex proces waarbij, zo blijkt uit de ervaringen, projectieve technieken kunnen ondersteunen. Met behulp van kwalitatief onderzoek kan een breed scala van elementen uit de perceptie van de doelgroep boven tafel komen. Met het kwantitatieve onderzoek kan vervolgens getoetst worden wat de belangrijkste elementen zijn voor een grotere groep. Deze belangrijkste elementen van de perceptie kunnen richting geven aan het formuleren van kansen en bedreigingen voor een organisatie en daarmee input vormen voor de SWOT-analyse.

Het meten van deze perceptie kan zoals in voorgaande paragrafen staat beschreven middels verschillende technieken invulling gegeven worden. We hebben slechts enkele technieken beschreven waarmee wij ervaring op hebben gedaan, de zogenaamde associatieve en expressieve technieken. Voorbeelden van overige technieken die ingezet kunnen worden zijn constructieve technieken waarbij het vertellen van een verhaal naar aanleiding van een stimulus invulling gegeven wordt of het afmaken van een zin. Maar ook mind mapping, en story boarding (Nijs en Peters, 2002) zijn voorbeelden.

We moeten ons realiseren dat het achterhalen van vooral de affectieve elementen van de perceptie van de doelgroep en de overige actoren in de omgeving van een organisatie mogelijkwerwijs op verschillende manieren gemeten zal moeten worden. De perceptie van de doelgroep kan in creatieve sessies/groepsdiscussies inzichtelijk worden gemaakt, terwijl de perceptie van overige actoren alleen enigszins betrouwbaar gemeten kan worden in een individuele setting waarbij er geen direct effect is van rollen en belangen. Hier is op dit moment binnen het projectteam nog geen ervaring mee. Het gebruik van dergelijke methoden in een individuele setting vraagt derhalve om vervolgonderzoek.

Onze ervaringen met projectieve technieken komen overeen met de wijze waarop Webb (1992) dit beschrijft. Projectieve technieken kunnen inzicht geven in gevoelens, 'beliefs', houdingen en motivaties die personen lastig kunnen weergeven/uitspreken. Dat de

technieken tegelijkertijd complexe data leveren is ook overeenkomstig de literatuur (bijvoorbeeld Burns en Lennon, 1993). Het 'transformeren' van de kwalitatieve resultaten naar een kwantitatieve onderzoeksopzet is een lastige stap gebleken. Dit is op zich niet verwonderlijk, omdat een enquête een meetinstrument is dat beroep doet op de cognitieve vermogens van de respondenten (Dijksterhuis, 2003), terwijl wij trachten om via een enquête affectieve elementen van de perceptie te achterhalen. Wat ons betreft is een grote uitdaging dan ook het ontwikkelen van onderzoeksmethoden om inzicht te krijgen in de affectieve elementen van percepties voor een groot aantal respondenten.

In het kader van dit onderzoek is het op zijn minst interessant om bekend te zijn met de benadering van Dijksterhuis (2003). Hij geeft aan dat gevoelens als gevolg van intuïtieve, emotionele processen niet voor verbalisatie toegankelijk zijn. Bij het beantwoorden van vragen gaat een respondent bij zichzelf op zoek naar antwoorden en zal daarbij de eigen voorkeuren en het gedrag rationaliseren. Vanuit dit perspectief hebben ook projectieve technieken, waarin respondenten zich uitdrukken in geverbaliseerde associaties, deze beperking volgens hem. Toch is onze ervaring dat projectieve technieken ons in staat stellen een kijkje te nemen in een deel van de affectieve elementen en gevoelens van mensen.

Het LEI heeft inmiddels in verschillende onderzoeksprojecten kennisgemaakt met de mogelijkheden van projectieve technieken en wat deze voor overheid en bedrijfsleven kunnen betekenen. In deze trajecten blijkt dat het LEI een belangrijke rol kan vervullen bij het in kaart brengen van percepties en het implementeren van de onderzoeksresultaten ten behoeve van het strategievormingsproces van organisaties.



## 4. Conclusies en aanbevelingen

### *Conclusies*

Naar aanleiding van verschillende projecten zoals genoemd in paragraaf 1.1 van deze rapportage, bestaat de behoefte bij LEI-onderzoekers om vanuit literatuurstudie en opgedane ervaringen de toepasbaarheid van het tot nu toe gebruikte stappenplan om percepties te onderzoeken, te evalueren. Na literatuurstudie blijkt dat het achterhalen van de perceptie van de doelgroep en overige actoren onderdeel uit zal moeten maken van de externe analyse in het strategievormingsproces (zie bijlage).

Ten behoeve van het gestructureerd in kaart brengen van de perceptie van de doelgroep en overige actoren is een stappenplan met onder meer een kwalitatieve en kwantitatieve fase gepresenteerd. Het stappenplan bestaat uit 4 stappen waarbij in iedere stap een aantal vragen beantwoord moeten worden waarin de perceptie van de verschillende actoren centraal staat.

Het meten van percepties, zowel de affectieve en de cognitieve elementen middels het toepassen van projectieve technieken, is een onderzoeksterrein dat binnen het LEI in de kinderschoenen staat. Ondanks de kanttekeningen vanuit de literatuur dat emoties nauwelijks meetbaar zijn, zijn de onderzoekers van mening dat met behulp van projectieve technieken een eerste voorzichtige stap kan worden gezet om juist de affectieve aspecten van percepties in kaart te brengen. Op dit moment hebben wij vooral ervaring met het meten van affectieve aspecten van percepties in een kwalitatieve setting. We hebben minder ervaringen in deze met kwantitatief onderzoek.

Het LEI als onafhankelijke onderzoeksinstelling, bekend met zowel de levensmiddelen producerende keten als beleidsondersteunende activiteiten, kan een belangrijke rol spelen bij het in kaart brengen van percepties en het integreren van deze percepties in het proces van strategievorming. Op deze wijze levert het LEI een eerste bijdrage om het van oorsprong cognitief georiënteerde marktonderzoek aan te vullen met een affectieve component waarmee de effectiviteit van het marktonderzoek naar verwachting toe zal nemen.

### *Aanbevelingen*

Het meten van percepties, waarbij er nadrukkelijk aandacht is voor de affectieve component, is een onderzoeksterrein dat meer aandacht verdient, gezien de vraag hiernaar vanuit de omgeving van het LEI. Het LEI kan op deze vraag inspelen door nader onderzoek te doen naar de mogelijkheden van projectieve technieken bij het meten van de affectieve aspecten van perceptie. Het LEI kan organisaties, voor wie zij dit type consumentenonderzoek uitvoert, beter in staat stellen in te spelen op c.q. aansluiting te vinden bij de beleving en achtergronden van mensen.

In het kader van een vervolgonderzoek naar de mogelijkheden van projectieve technieken bij het meten van de affectieve aspecten van perceptie kan gedacht worden aan de volgende onderzoeksvragen:

- zijn affectieve elementen van percepties daadwerkelijk meetbaar?

- welke rol is er voor projectieve technieken?
- welke technieken zijn interessant om in te zetten?
- hoe kan er in een kwantitatieve setting gewerkt worden met projectieve technieken?

Middels het beantwoorden van bovenstaande vragen zullen we in staat zijn om het consumentenonderzoek én het strategievormingsproces van een nieuwe dimensie te voorzien waarmee een betere aansluiting bij de markt c.q. de burger gevonden kan worden. Het LEI kan hier als onafhankelijke instelling een waardevolle bijdrage aan leveren.

Cases die zich goed lenen voor het meten van percepties met gebruik van projectieve en andere technieken, zijn cases die om een perspectiefwijziging in het beleid of de strategie vragen. Wanneer we de aangekondigde beleidsterreinen van het ministerie van LNV in de *Rijksbegroting 2006* als uitgangspunt nemen, dan zien we dat de beschreven methode in deze rapportage geëigend zou zijn om bij te dragen aan de volgende beleidsdoelstellingen:

- 'een vitaal en duurzaam agrocomplex met inbegrip van de visserij'. Deze beleidsdoelstelling richt zich op de verduurzaming van het agrocomplex in Nederland, waarbij zoveel mogelijk de Europese kaders worden gevolgd. Deze verduurzaming geldt niet alleen voor milieuaspecten, maar ook voor sociale en economische aspecten (bedrijfsontwikkeling en ondernemerschap). Interessant in dit kader zijn de vragen wat ondernemers onder duurzaamheid verstaan, welke associaties zij daarbij hebben en welke motivaties zij zoal hebben om wel of niet op een duurzame manier te ondernemen;
- 'behoud en ontwikkeling van een waardevol en kwalitatief aantrekkelijk landschap, dat toegankelijk is voor recreanten'. Deze beleidsdoelstelling van het rijksbeleid is de versterking van vier kernkwaliteiten van het landschap, waaronder de versterking van de belevingskwaliteit. LNV verstaat onder deze belevingskwaliteit o.a. 'ruimtelijke afwisseling', 'contrast met de stedelijke omgeving', 'groen karakter' en 'rust'. Het is de vraag welke waarden bedrijven en bewoners aanhangen wanneer het gaat om een aantrekkelijk landschap. En bovendien: denken zij daar zelf aan bij te (kunnen) dragen in termen van behoud en ontwikkeling en zo ja, op welke manier?;
- 'er is sprake van een kwalitatief hoogwaardig voedselaanbod en consumptiepatroon en een hoog gezondheidsniveau van de Nederlandse veestapel'. Deze doelstelling richt zich ten eerste op de productie van voedsel. Dierhouders en producenten van voedsel zijn primair verantwoordelijk voor het waarborgen van de diergezondheid en voedselveiligheid. Gezien de grote verantwoordelijkheid die zij hebben, is het uitermate relevant te weten wat deze actoren precies verstaan onder containerbegrippen als 'diergezondheid' en 'voedselveiligheid'. Welke associaties hebben zij daarbij en hoe denken zij daar zelf aan bij te kunnen/moeten dragen? Ten tweede richt deze doelstelling zich op de consumptie van voedsel.

In de huidige Nederlandse samenleving krijgen steeds meer mensen te maken met overgewicht. Tot dusverre is er beperkt zicht op de perceptie van de betrokken actoren (onder andere overheden, bedrijfsleven, belangenverenigingen) op (de oplossing van) dit probleem waarbij de affectieve elementen eveneens te weinig aandacht krijgen. In deze case legt de overheid de verantwoordelijkheid bij de burger en de consument, en overige ac-

toren nemen hun eigen positie in de discussie. Evenwel geven de betrokken actoren wel aan dat een gezamenlijke aanpak gewenst of zelfs ook noodzakelijk is.

Tot slot: het ministerie van LNV kondigt in de *Rijksbegroting 2006* aan dat de overheid zal moeten inspelen op de grote veranderingen waaraan de maatschappij onderhevig is en dat ze haar beleid en de organisatie daarop af moet stemmen ([www.rijksbegroting.nl/lnv](http://www.rijksbegroting.nl/lnv)). Meer specifiek duidt zij onder andere op internationalisering, ontwikkelingen op ICT-gebied, individualisering en een toegenomen mondigheid van de burger waardoor de overheid steeds minder in staat is op een breed front adequate oplossingen te bieden en de maatschappij te sturen. Steeds meer ontwikkelt de samenleving zich van een piramidale, hiërarchische structuur naar een organische. De overheid zal in deze samenleving op zoek moeten gaan naar onderling vertrouwen en moeten werken aan het tot stand brengen van verbindingen waarmee een nieuw maatschappelijk evenwicht dichterbij komt. Meer aandacht voor (onderzoek naar) percepties, waardoor actoren elkaar beter leren kennen én begrijpen kan hier een bijdrage aan leveren.



# Literatuur

Bozeman, B. en J. Straussman, *Public management strategies; guidelines for managerial effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco, 1990.

Branthwaite, A. en T. Lunn, *Projective techniques in social and market research*. Gower publishing, Brookfield, 1985.

Burns, L.D. en S.J. Lennon, 'Social Perception. Methods for measuring our perception and others'. In: *International textile and apparel association special publication 5* (1993), pp. 153-159.

Casey, M.A. en R.A. Krueger, 'Focusgroup interviewing'. In H.J.M. MacFie and D.M.H. Thomson, (eds), *Measurement of food preferences*. Blackie academic & professional, London, 1994.

Churchill, G.A., *Marketing research methodological foundations 6<sup>th</sup> edition*. Dryden press, Orlando, 1995.

Dagevos, H. (red.), *Voedselbeelden: Conceptuele en empirische verkenningen*. LEI, Den Haag, 2004.

Day G.S. en R. Wensly, 'Marketing theory with a strategic orientation'. In: *Journal of marketing* 47 (1983), pp. 79-89.

Dijksterhuis G., 'De gespleten consument'. In: H. Dagevos en L. Sterrenberg (red.) *Burgers en consumenten Tussen tweedeling en twee-eenheid*. 2003.

Frambach en Nijssen, *Marketing Strategie*. Educatieve Partners Nederland BV. Houten, 1999.

Gevel, A.D. van de en H. van de Goor, *Bestuur en systeem; een inleiding in de bestuurskunde*. Stenfert Kroeze, Leiden, 1998.

Goodyear, M., 'Qualitative Research'. In: C. McDonald en P.G. Vangelder (eds.), *Esomar handbook of market and opinion*. Esomar, Amsterdam, 1998 (pp 177-240).

Gordon, W. en R. Langmaid, *Qualitative market research. A practioner's and buyer's guide*. Gower publishing, Brookfield, 1988.

Jain S.C., *Marketing Planning and Strategy*. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997.

Johnson, Gerry en Kevin Scholes, *Exploring Corporate Strategy; Text and Cases*. Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1997.

Kotler, P., *Marketingmanagement; analysis, planning, implementation and control*. 9<sup>th</sup> edition. NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1998.

Malhotra N. en D. Birks, *Marketing research*. Prentice Hall, Harlow, 1999.

Nijs, D. en F. Peters, *Imageneering, Het creëren van belevingswerelden*. Boom, Amsterdam, 2002.

Pearce, J.A., & R.B. Robinson, *Strategic Management: Formulation, implementation and Control*. Boston, Mc Graw-Hill, Irwin, 1995.

Ring, P., 'Strategy management in public and private organizations'. In: *Academy of Management Review* 10 (1985) 2, p. 276-286.

Schlackman, B., 'Projective tests and enabling techniques for use in market research'. In: S. Robson en A. Foster (eds.) *Qualitative Research in Action*. Hodder & Stoughton, Londen, 1989 (pp 59 - 76).

Sijtsema, S.J., *Your Heath?! Transforming health perception into food product characteristics in consumer-oriented product design*. PhD Thesis. Product Design and Quality Management Group, Wageningen University, 2003.

Sijtsema, S., S. van der Kroon, E. van Wijk-Jansen, M. van Dijk, G. Tacken en B. de Vos, *De kloof tussen hobbydierhouders en overheid; over passie voor dieren en perceptie van wet- en regelgeving die voor landbouwhuisdieren gelden*. LEI, Den Haag, 2005.

Vogelzang, T.A., G.B.C. Backus, H.H.W.J.M. Sengers, G.J.F. van den Elzen en M. Breet, *Realisatie Agrarisch Vestigingsgebied Nederweert*. LEI, Den Haag, 2003.

Webb, J. R., *Understanding and designing marketing research*. Academic Press, Londen, 1992.

[www.rijksbegroting.nl/Inv](http://www.rijksbegroting.nl/Inv)

## Bijlage 1.      Strategievorming: de theorie in een notendop

Deze bijlage biedt een overzicht van de belangrijkste bevindingen van de literatuurstudie. Het doel van de literatuurstudie was om inzicht te krijgen in:

- achtergronden en definities van 'strategie' en 'het strategievormingsproces';
- de fasen waarin het strategievormingsproces zich onderscheidt;
- de positie en het belang van het onderzoek naar percepties en posities van actoren in de omgeving van de organisatie binnen het strategievormingsproces.

Tijdens de literatuurstudie is met name gezocht naar specifieke literatuur over strategievorming, strategische marketing, vraagsturing en methoden en technieken om de percepties van doelgroepen en actoren in de omgeving van de organisatie te achterhalen én om de posities van deze actoren (in termen van belang en invloed) te inventariseren. De resultaten van de literatuurstudie die betrekking hebben op methoden en technieken worden in hoofdstuk 2 van dit rapport (bij de beschrijving van het aan te scherpen stappenplan) besproken.

In deze bijlage worden beschreven:

- een historisch perspectief op strategievorming;
- de definitie van een strategie;
- de fasen van het strategievormingsproces die onderscheiden kunnen worden.

### *Historisch perspectief*

Uit verschillende bronnen (Frambach et al., 1991; Kotler, 1998; Jain, 1997) is op te maken dat strategievorming gaat over de afstemming tussen de organisatie en haar (aan verandering onderhevige) omgeving. Deze *afstemming* heeft in de afgelopen decennia een verschillend karakter gehad. We werpen een blik terug in de tijd om hier meer zicht op te krijgen.

### *Jaren zestig*

Vóór 1960 werd het proces van strategievorming gekenmerkt door langetermijnplanning. Deze langetermijnplanning hield vooral 'het doortrekken van ontwikkelingen uit het verleden naar heden en toekomst' in. Deze lange termijnplanning hield slechts minimaal rekening met het gegeven dat de omgeving in de loop van de jaren kan veranderen en niet als een constant gegeven moet worden beschouwd. Sinds 1960 wordt er door organisaties steeds meer nagedacht over het formuleren en ontwikkelen van organisatiestrategieën. Onder andere ontwikkelingen in de omgeving van organisaties zoals de oliecrisis, de economische recessie, het overgaan van aanbod- in vraagmarkten, en de toenemende globalisering confronteerden veel organisaties met het feit dat niet langer met het doortrekken van ontwikkelingen uit het verleden naar heden en toekomst kon worden volstaan, om op termijn te kunnen overleven.

### *Jaren zeventig*

Voortaan was het belangrijk om naar de toekomst te kijken en een beeld te vormen van mogelijke ontwikkelingen in de omgeving. De ontwikkelingen in de omgeving moesten de eigen organisatie op scherp stellen en gaven aanleiding tot het ontwikkelen van strategische plannen. De strategische plannen hadden in eerste instantie een sterke financiële component. In de jaren tachtig werd steeds meer duidelijk dat de strategische plannen niet goed aansloten op datgene wat er feitelijk in de markt gebeurde. Dit kwam onder andere door gebrek aan communicatie tussen de strategische planners en de mensen die feitelijk in contact stonden met de omgeving en de markt (Johnson et al., 1997). Tevens werd in die tijd meer en meer het belang van het goed uitvoeren van de gemaakte plannen, de implementatiefase, onderkend. Onder invloed van deze bewustwording veranderde de planningsbenadering in een managementbenadering. Scenario's werden opgesteld om met het beleid van de organisatie op verschillende omgevingsituaties in te kunnen spelen.

### *Vanaf midden jaren tachtig*

Vanaf het midden van de jaren tachtig maakte de aandacht voor strategisch management in belangrijke mate plaats voor zaken van meer operationele aard (bijvoorbeeld kwaliteitsverbetering). Hierdoor ontstonden effectieve en efficiënte organisaties, maar deze organisaties hielden zich minder bezig met een visie op de eigen (toekomstige) positie. Dit terwijl de continuïteit van iedere organisatie voor een belangrijk deel afhankelijk is van de vraag in de markt; wat maakt de organisatie uniek ten opzichte van haar omgeving? Tegenwoordig staat deze vraag bij veel organisaties centraal in het strategievormingsproces wat niet onopgemerkt blijft bij het LEI. Met dit onderzoek spelen wij in op deze ontwikkeling in de tijd. Wij verwachten dat onderzoek naar vooral de affectieve, emotionele aspecten van de perceptie van de doelgroep het bedrijfsleven kan helpen om nog beter zicht te krijgen op de vraag in de markt. De overheid zal door dit type onderzoek beter en meer zicht krijgen op hoe bijvoorbeeld burgers tegen een bepaald onderwerp aankijken en hoe zij daar met haar (communicatie over) beleid en wet- en regelgeving op kan inspelen. Het onderzoek naar posities van actoren in de omgeving van de organisatie helpt de organisatie om zicht te krijgen op het belang dat actoren hechten ten aanzien van een bepaald onderwerp en de mate van invloed die zij kunnen uitoefenen. Voor een overheid kan dit van belang zijn om in te schatten of een actor hecht aan bijvoorbeeld het bestrijden van een (beleids)probleem en of deze actor hiertoe ook de middelen heeft.

### *Definitie*

Frambach en Nijssen (1991) formuleren een strategie als volgt:

'Een impliciet danwel expliciet, door een organisatie of overheid gekozen koers die gericht is op de verwezenlijking van de door haar geformuleerde doelstellingen, rekeninghoudend met de langetermijn afstemming tussen de eigen organisatie (intern) en de omgeving (extern).'

In de theorie zijn drie stromingen te onderkennen die het vraagstuk van strategie bestuderen. De eerste stroming bestudeert met name de *inhoud* van de strategie. Deze heeft betrekking op de wijze waarop bedrijven in de markt opereren en concurreren (zie bijvoor-



beeld Kotler, 1998). De tweede stroming richt zich op de *wijze waarop* de strategie tot stand komt, met andere woorden de procesvorming. Het proces van strategievorming wordt gedefinieerd als een sociaal proces. De formulering van een strategie wordt vaak door verschillende belangengroepen beïnvloed en de informatieverzameling en -verwerking wordt gekleurd door de achtergrond en de interesses van degenen die zich met het strategievormingsproces bezighouden. Een derde stroming gaat ervan uit dat organisaties keuzes maken op basis van de *unieke samenstelling van kennis, vaardigheden en middelen* waarover zij beschikken. De strategie van een organisatie reflecteert in deze benadering aan haar unieke resources. Deze drie benaderingen sluiten elkaar niet uit maar zijn complementair aan elkaar. Met dit onderzoek bevinden wij ons met name binnen de eerste en tweede stroming: het aan te scherpen stappenplan draagt in de toekomst mogelijk bij aan andere *inhoud* van de strategie én heeft consequenties voor de *wijze waarop* de strategie tot stand komt.

#### *Fasen in het strategievormingsproces*

Middels bestudering van literatuur over strategisch management en strategische marketing hebben wij zicht gekregen op de verschillende fasen die onderscheiden kunnen worden in het strategievormingsproces. In handboeken over *strategisch management* (bijvoorbeeld: Pearce & Robinson) worden de volgende stadia onderscheiden:

- analyse: externe en interne analyses;
- formulering van de strategie: bepaling van de missie, doelstellingen, functionele strategieën<sup>1</sup> en ondernemingsstrategie;
- implementatie van de strategie;
- evaluatie van de strategie.

In de literatuur over *strategische marketing* hebben wij een onderscheid in meerdere fasen aangetroffen. Dit is gerelateerd aan de functie van de marketing als input en leverancier voor de strategische planningsfunctie, die vooral na 1950 zichtbaar werd. Uiteindelijk leidde deze functie tot een grotere betrokkenheid van marketing bij strategievorming binnen bedrijven en kan worden gesproken van een *strategische marketingoriëntatie* (zie bijvoorbeeld Day en Wensly, 1983). Strategische marketing betreft feitelijk de vraag welke posities men op welke markten met welke middelen op welke tijdstippen op langere termijn wil innemen. Met het zoeken naar het antwoord (= de marketingstrategie) is meer accent komen te liggen op een bredere oriëntatie op de markt: afnemers, concurrenten, leveranciers. Het *strategische marketingplan* is een hulpmiddel om op een gestructureerde manier keuzes te maken ten aanzien van de positie die een organisatie op langere termijn in een markt kan en wil innemen. In figuur B1.1 worden de fasen van het strategisch marketingplan weergegeven.

---

<sup>1</sup> Onder functionele strategieën kunnen bijvoorbeeld HRM-, marketing-, en inkoopstrategie worden verstaan. Uiteindelijk moeten alle functionele strategieën bijdrage aan de overall ondernemingsstrategie.

Fase 1: Probleemdefiniëring
Fase 2: Externe analyses: deze stap wordt gedefinieerd als een onderzoek naar de ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving met als doel het verwerven van inzicht in de huidige en toekomstige succesfactoren van een bedrijf of bedrijfstak. Vertrekpunt voor de externe analyse is de vraag: <i>What business are we in?</i>
Fase 3: Interne analyses: onderzoek naar de capaciteiten waarover het bedrijf beschikt of kan beschikken, met als doel het verwerven van inzicht in de (potentiële) onderscheidende competenties van het bedrijf die ten grondslag liggen aan concurrentievoordeel in de markt.
Fase 4: Swot-analyse: Het doel van deze analyse is het identificeren van de belangrijkste strategische aandachtsvelden en knelpunten waarmee de onderneming zich geconfronteerd ziet.
Fase 5: Doel van de strategie bepalen (voorbeeld van een doel is marktleider worden in markt X).
Fase 6: Strategische opties definiëren: het formuleren van alternatieve wegen die tot geformuleerde doelen leiden.
Fase 7: Strategische keuze: het selecteren van de meest optimale optie.
Fase 8: Implementatie van marketingstrategie: (1) welke segmenten/doelgroepen worden door het bedrijf bewerkt, (2) positionering, (3) het vastleggen van organisatorische en financiële implicaties.
Fase 9: Invulling van de marketingmix (4 p's) en marketinginstrumenten: bijvoorbeeld productdoelstelling, productstrategie, uitwerking instrument en effectiviteitmeting.
Fase 10: Evaluatie

*Figuur B1.1 Strategisch marketingplan*  
Bron: Frambach en Nijssen (1999).

De fases van het strategisch marketingplan (zie figuur B1.2) zijn in te passen in de fasen van het strategievormingsproces die de literatuur over strategisch management onderscheidt:

Analyse				Keuze en formulering			Implementatie		Evaluatie
Fase 1 Probleemdefiniëring	Fase 2 Externe Analyse	Fase 3 Interne Analyse	Fase 4 Swot Analyse	Fase 5 Doel bepaling	Fase 6 Opties definiëren	Fase 7 Keuze	Fase 8 Implementatie	Fase 9 4 P's	Fase 10 Evaluatie

*Figuur B1.2 Strategievormingsproces*