Voorwaarts vooruit met communicatie

4 juni 2010
Maartje Mommers
Desirée Geraedts

Docentbegeleider: Mark de Vos

Afstudeerscriptie: Corporate Communicatiestrategie

Door: Maartje Mommers & Desirée Geraedts

Docentbegeleider: Mark de Vos

Datum: 4 juni 2010

Inhoudsopgave

Deel 1: De voorbereiding

1. Situatieschets 8
1.1. Bedrijf X in het kort 8
1.2. Aanleiding 8
1.3. Doelstelling 8
1.4. Centrale vraag 8
1.5. Leeswijzer 8

2. Theoretisch Kader 9
2.1. Corporate communicatie 9
2.2. Identiteit 10
2.3. Imago 11
2.4. Relatie tussen identiteit en imago 11
2.5. Missie en visie 12

3. Onderzoeksopzet 14
3.1. Doelstelling 14
3.2. Centrale vraag en deelvragen 14
3.3. Schematische weergave onderzoek 16

Deel 2: Het onderzoek

4. Bedrijf X onder de loep 19
4.1. Organisatiebeleidskader 19
4.2. Communicatiebeleidskader 21
4.3. Identiteit 22

5. Bedrijf X en haar omgeving 25
5.1. Doelgroep 25
5.2. Concurrentie 26
5.3. Partnerships 27
5.4. Imago 28

6. Onderzoeksconclusies 31
6.1. Conclusies analyse organisatie- en communicatiebeleid 31
6.2. Gap-analyse 33
6.3. Conclusies deskresearch naar doelgroep, concurrentie en partners 35
6.4. Overige conclusies communicatieonderzoek 35
6.5. Aanknopingspunten voor de corporate communicatiestrategie 36

Deel 3: Het advies

7. Corporate communicatiestrategie 38
7.1. Een missie en visie als startpunt 38
7.2. Kernwaarden 39
7.3. Een plek in de markt 41
7.4. De functie en organisatie van communicatie 42
7.5. Corporate middelenmix 44

8. Adviezen over interne communicatie 46
8.1. Waarom is interne communicatie belangrijk? 46
8.2. Voorzie medewerkers van informatie 46
8.3. Creëer een gemeenschappelijke motivatie 47

9. Operationalisering 48
9.1. Op middelenniveau 48
9.2. Budget 48

Voorwoord

Voor u ligt de corporate communicatiestrategie van Bedrijf X. Dit plan hebben wij, Desirée Geraedts en Maartje Mommers (beiden student aan Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven), in opdracht van Bedrijf X ontwikkeld. Aanleiding voor het schrijven van dit plan was het ontbreken van een duidelijke corporate communicatiestrategie. In deze scriptie staat dan ook de strategische lijn voor alle vormen van communicatie centraal. Het advies is gestoeld op onderzoek naar identiteit en imago en deskresearch.

Deze corporate strategie is een kader waaraan Bedrijf X in de toekomst al haar communicatie kan toetsen. Wij zijn ervan overtuigd dat dit er uiteindelijk voor zal zorgen dat inconsistentie in de communicatie tot een minimum beperkt blijft en dat verschillen tussen identiteit en imago zullen verminderen.

In het bijzonder willen wij graag onze stagebegeleider Mark de Vos bedanken voor de fijne begeleiding tijdens onze afstudeerstage. Vooral over de structuur en opbouw van het plan had hij altijd goede tips. Graag willen wij daarnaast Eveline Kersten en Astrid Bekkers (docenten Fontys Hogeschool Communicatie) danken voor hun kritische en heldere blik op ons advies. Ook onze stagebegeleider en de directeur verdienen uiteraard een plek in dit voorwoord. Wij zijn hen dankbaar voor hun bruikbare input vanuit Bedrijf X. Wij waarderen het erg dat zij ons de ruimte hebben gegeven om eigen initiatieven te ontplooien. Als laatste, maar zeker niet het minst belangrijk, willen wij alle medewerkers van Bedrijf X bedanken voor hun medewerking en de fijne sfeer.

Desirée Geraedts
Maartje Mommers

Eindhoven, 4 juni 2010

Samenvatting

Het vraagstuk

Bedrijf X is een bedrijf dat software ontwikkelt en aanbiedt op het gebied van personeelsplanning en urenregistratie: Workforce Software. Het bedrijf heeft een identiteit- en imagovraagstuk. Dit zorgt ervoor dat Bedrijf X niet eenduidig kan communiceren met haar klanten; er is geen toetsbaar kader voor de communicatie. Het vraagstuk dat centraal staat in deze scriptie luidt als volgt:

"Hoe kan Bedrijf X haar corporate communicatiestrategie zodanig vormgeven dat verschillen tussen identiteit en imago verminderd worden?"

Om dit vraagstuk te kunnen beantwoorden is er onderzoek verricht naar identiteit en imago en zijn de organisatie- en communicatie-elementen en de doelgroep en partners onder de loep genomen. Deze onderzoeksresultaten dienen als input voor een corporate communicatiestrategie. Daarnaast worden er adviezen uitgebracht ter verbetering van de interne communicatie van Bedrijf X.

Onderzoeksresultaten

Het funderingsschema dat gebruikt is om de organisatie- en communicatie-elementen van Bedrijf X te omschrijven, leverde de volgende informatie op:

- Tekort aan beleidsinformatie en motiverende informatie;
- Eilandencultuur: gebrek aan helderheid over elkaars taken en verantwoordelijkheden;
- Communicatie is veelal een vorm van eenrichtingsverkeer, gericht op informeren;
- Bedrijf X heeft geen visie en missie en er ontbreekt een communicatiestrategie.

Wij hebben onderzoek gedaan naar de gewenste, de werkelijke en de fysieke identiteit van Bedrijf X. Ook is het imago onder klanten en partners onderzocht. In een gap-analyse zijn de onderzoeksresultaten aan elkaar gekoppeld. De belangrijkste conclusies zijn:

- Belangrijke elementen van de gewenste identiteit ontbreken; Bedrijf X heeft geen visie en missie. Er is geen toetsbaar kader voor de (communicatie)strategie;
- Zowel in de werkelijke als de fysieke identiteit zit veel inconsistentie;
- Het imago bevat elementen die niet terugkomen in de gewenste identiteit.

De overige onderzoeken verschaften ons de volgende inzichten:

- Concurrenten positioneren zich niet onderscheidend;
- De profilering door partners vraagt om verbetering;
- Klanten zijn niet optimaal tevreden over de communicatie van Bedrijf X.

Aanknopingspunten voor advies

Het advies dat wij Bedrijf X geven, is gestoeld op de volgende aanknopingspunten:

- Formuleer een missie, visie en kernwaarden;
- Verbeter de externe communicatie;
- Positioneer het bedrijf onderscheidend;
- Verbeter de interne communicatie;
- Ken je doelgroep.

Corporate communicatiestrategie

Wij hebben de rol van begeleider aangenomen bij het formuleren van definitieve een missie en visie voor Bedrijf X. Daarnaast hebben wij de waarden die intern van belang zijn, vertaald in aansprekende kernwaarden.

De missie van Bedrijf X

Onze klanten voorop laten lopen door het bieden van stabiliteit, inzicht en efficiency.

De visie van Bedrijf X

Wij zijn de solide, internationale partner op het gebied van Workforce Software. Gebruikersvriendelijkheid en innovatie zijn de sleutelwoorden waarmee onze klanten extra managementinzicht verkrijgen en besparen op personeelskosten.

De kernwaarden van Bedrijf X

- Doen in doelen
- Het duurzame samen
- Baanbrekend innovatief
- Meesters in mogelijkheden

Propositie en pay-off

Wij adviseren Bedrijf X een tweezijdige positionering, die gebaseerd is op functionele voordelen en waarden. De functionele voordelen zijn: kostenbesparend, efficiënt en stabiel. De waarden die Bedrijf X moet inzetten zijn de kernwaarden, zoals hierboven benoemd. De propositie van Bedrijf X luidt als volgt:

Bedrijf X is een solide partner en biedt gebruiksvriendelijke en innovatieve oplossingen waarmee klanten kunnen besparen op personeelskosten door te winnen op efficiency en een schat aan inzicht.

Deze propositie helpt Bedrijf X bij de ontwikkeling van communicatiemiddelen. Op dit moment maakt het bedrijf gebruik van verschillende pay-offs. Wij hebben gezorgd voor een pay-off die aansluit op de propositie en de nieuwe visie en missie:

Stability in process, innovation in progress

Organisatie van de communicatie

- Wij adviseren Bedrijf X om bij iedere marketingcommunicatieactiviteit een plan op te stellen waarin doelgroep, doelstellingen, strategie en middelen aan bod komen. Dit plan moet getoetst worden aan deze corporate communicatiestrategie;
- Het is Bedrijf X sterk aan te raden over één jaar een eerste meting te verrichten (dit rapport dient als nulmeting);
- Denk bij iedere communicatieactiviteit na over het doel dat je hiermee wil bereiken en welke communicatiestrategie hiervoor het meest geschikt is. Wij raden Bedrijf X aan het Communicatiekruispunt als hulpmiddel te gebruiken om bij iedere communicatieactiviteit te kunnen kiezen voor de meest geschikte communicatiestrategie;
- Om de corporate communicatiestrategie zo goed mogelijk te bewaken, adviseren wij dat de verantwoordelijkheid hierover bij de directie moet liggen. Dit betekent concreet dat de directeur in de gaten houdt dat alle vormen van communicatie passen bij de corporate communicatiestrategie;
- Denk meer op strategisch niveau na over communicatie en niet alleen op uitvoerend niveau. Dus: eerst denken, dan doen! In de toekomst is een opleiding Communicatie voor de marketingmedewerker een goede optie;
- De huidige communicatiestrategie – informeren – moet omgevormd worden naar een strategie die meer op tweerichtingsverkeer is gebaseerd. Het is belangrijk om de markt te monitoren, er moet beter gelet worden op het telefoonverkeer, de doelgroep moet meer participeren in het communicatieproces (adviezen over gebruikersdagen en partnerdag) en er moeten meer tweezijdige middelen worden ingezet.

Corporate middelenmix

- De website mist nog een typerende invulling bij ‘over ons’.Het is belangrijk dat de missie, visie en kernwaarden worden gecommuniceerd op de website. Wij raden Bedrijf X aan de teksten in dezelfde stijl te formuleren als de kernwaarden. Dat betekent: creatief, kort en wervend;
- Er is een huisstijlhandboek ontwikkeld;
- Het ontwikkelen van een corporate brochure, waarin de volgende onderdelen terug komen: missie, visie, kernwaarden, ‘Bedrijf X in het kort’, beknopte beschrijving van producten en ‘wat betekent kiezen voor Bedrijf X?’;
- Samen met de marketingmedewerker hebben wij een definitieve bedrijfpresentatie in elkaar gezet.

Interne communicatie

- Wij adviseren Bedrijf X meer lijncommunicatie in te zetten;
- We raden de directie aan om tijdens het werkoverleg de doelen en strategische lijn meer te delen met de medewerkers;
- Wij adviseren Bedrijf X aan om één keer per maand een personeelsmailing te versturen;
- Organiseer een bedrijfsuitje;
- Interne campagne: Bedrijf X in beeld en elke maand een kernwaarde centraal tijdens het koffie-uurtje en in de personeelsmailing.

Deel 1
De voorbereiding

1. Situatieschets

1.1. Bedrijf X in het kort

Bedrijf X is een bedrijf dat software ontwikkelt en aanbiedt op het gebied van personeelsplanning en urenregistratie: Workforce Software. Het bedrijf is gevestigd in Stad Y en telt vijftien medewerkers. Bedrijf X is actief voor een groot aantal branches, waaronder; industrie, retail, horeca en dienstverlening en biedt branchespecifieke oplossingen aan. Deze variëren van normeren, budgetteren, plannen en realiseren tot ordertijdregistratie en toegangscontrole.

In april 2009 heeft Bedrijf X een andere directie gekregen. In die periode is het bedrijf overgenomen door twee externen, te weten; A en B. Voor die tijd werd Bedrijf X geleid door C en D. Deze personen hebben het bedrijf opgericht en zijn nog steeds bij Bedrijf X werkzaam.

1.2. Aanleiding

De directiewisseling heeft als gevolg dat Bedrijf X momenteel een veranderingsproces doormaakt. Op het gebied van communicatie heeft het bedrijf onlangs een belangrijke wijziging doorgevoerd: de lancering van een nieuwe huisstijl. De oude huisstijl was niet langer representatief voor het bedrijf en haar oplossingen. Het proces van de huisstijlwijziging is erg snel verlopen. Hierdoor zijn er enkele belangrijke stappen overgeslagen. Bedrijf X heeft de huidige en de gewenste identiteit niet helder in kaart gebracht, met als gevolg dat de huisstijl geen 'lading' heeft.

Ook wil Bedrijf X graag weten wat haar omgeving belangrijk vindt en hoe de beeldvorming over het bedrijf eruit ziet. Eén van de marketingdoelstellingen voor 2010 is dan ook het verbeteren van het imago.

Concluderend kan gezegd worden dat Bedrijf X op dit moment een identiteit- en imagovraagstuk heeft. Dit zorgt ervoor dat het bedrijf niet eenduidig kan communiceren met haar klanten; er is geen toetsbaar kader voor de communicatie. Tijdens deze afstudeerfase is het daarom belangrijk inzicht te krijgen in deze concepten. De resultaten van onderzoek naar identiteit en imago, vormen de input voor een concrete corporate communicatiestrategie; het eindproduct van deze scriptie.

1.3. Doelstelling

De doelstelling van deze scriptie is het ontwikkelen van een heldere corporate communicatiestrategie, die ertoe moet leiden dat verschillen tussen de identiteit en het imago van Bedrijf X beperkt kunnen worden.

1.4. Centrale vraag

De centrale vraag die in deze scriptie wordt beantwoord, luidt als volgt:

"Hoe kan Bedrijf X haar corporate communicatiestrategie zodanig vormgeven dat verschillen tussen identiteit en imago verminderd worden?"

1.5. Leeswijzer

Deze scriptie is onderverdeeld in verschillende delen:

- Deel 1: Onderzoeksvoorbereiding
  - Hoofdstuk 1: Situatieschets
  - Hoofdstuk 2: Theoretisch kader
  - Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet
- Deel 2: Onderzoek
  - Hoofdstuk 4: Bedrijf X onder de loep
  - Hoofdstuk 5: Bedrijf X en haar omgeving
  - Hoofdstuk 6: Onderzoeksconclusies
- Deel 3: Advies
  - Hoofdstuk 7: Corporate communicatiestrategie
  - Hoofdstuk 8: Adviezen over interne communicatie
  - Hoofdstuk 9: Operationalisering

De delen zijn van elkaar gescheiden door geïllustreerde pagina's, zodat ze ook eenvoudig zijn te herkennen door de lezer.

2. Theoretisch Kader

In dit theoretisch kader wordt aan de hand van een literatuurverkenning inzicht geboden in de voor deze scriptie relevante concepten en definities. Het theoretisch kader dient als leidraad en schept duidelijkheid, maar moet niet gezien worden als een tekening die precies binnen de lijntjes moet worden ingekleurd. Hiermee bedoelen wij dat we rekening houden met de unieke situatie waarin Bedrijf X zich bevindt, zodat er op basis van prioriteiten en behoeften een passende strategie kan worden ontwikkeld.

2.1. Corporate communicatie

Het eindproduct dat opgeleverd wordt aan het eind van deze afstudeerperiode is een corporate communicatiestrategie. Wat wordt er nu precies onder corporate communicatie verstaan en waarom is het zo belangrijk? Deze paragraaf geeft hier antwoord op.

2.1.1. Corporate communicatie. Waarom?

Er is een tendens waar te nemen in het communicatievak: het streven naar een verbetering van de onderlinge samenhang van alle vormen van in- en externe communicatie. Dit streven is gebaseerd op de vooronderstelling dat een samenhangend communicatiebeleid een positieve bijdrage levert aan het verwerven van een gunstig imago voor de collectiviteit, welke verantwoordelijk is voor het totale handelen van een onderneming (Van Riel, 2003).

Corporate communicatie zorgt voor deze onderlinge samenhang en kijkt op die manier naar het totaal van marketingcommunicatie, concerncommunicatie en managementcommunicatie. Corporate communicatie moet voorkomen dat de organisatie onevenwichtig en verward is (interne communicatie) of overkomt (externe communicatie). Het vertrekpunt van corporate communicatie is gericht op een ‘van buiten naar binnen’ (outside-inside) benadering (Olstoorn & Van der Velden, 2007).

Voor het commerciële succes van een organisatie is het van groot belang dat niet alleen de marketingcommunicatie geïntegreerd is, maar dat alle vormen van communicatie optimaal op elkaar zijn afgestemd. Om die reden heeft het vakgebied corporate communicatie de afgelopen tien jaar een vlotte ontwikkeling doorgemaakt. Het is van strategisch belang geworden voor het succes van een bedrijf (Van der Grinten, 2004).

Bovenstaande geeft het belang aan van een corporate communicatiestrategie voor een organisatie. Om deze reden zijn deze theorieën opgenomen in het theoretisch kader. Integratie, afstemming en samenhang zijn naar onze mening hierbij de sleutelwoorden.

2.1.2. Wat is corporate communicatie?

Er zijn verschillende definities van corporate communicatie geformuleerd.

Blauw (1986) omschrijft corporate communicatie als volgt: “de geïntegreerde aanpak van alle communicatieve uitingen van een onderneming gericht op alle relevante doelgroepen; al die uitingen dienen ieder voor zich de corporate identity uit te dragen en te onderstrepen.”

Van Riel (1996) hanteert een andere definitie van corporate communicatie: “het managementinstrument waarmee, op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangspositie ontstaat met de doelgroepen waarmee men een afhankelijkheidsrelatie heeft.”

Van der Grinten (2004) omschrijft corporate communicatie als “het geïntegreerd managen van alle communicatie van een organisatie, zowel intern als extern”. Hij verdeelt corporate communicatie onder in drie domeinen: interne communicatie, organisatiecommunicatie en marketingcommunicatie. Dit onderscheid maakt Van Riel (2003) ook.

In deze scriptie wordt de definitie van Van Riel (2003) gehanteerd. Deze definitie is het meest omvattend en benoemt concreet het belang van een corporate communicatiestrategie.

2.1.3. Kerntaken corporate communicatie

Nu de definitie van corporate communicatie is gekozen, rest er nog een laatste vraag: wat moet er nu precies behandeld worden in een corporate communicatiestrategie? Van Riel (2003) geeft hier antwoord op in het ABC’tje van corporate communicatie dat hij heeft ontwikkeld. Dit ABC’tje omschrijft de kerntaken van corporate communicatie.

- A: Initiatieven ontplooien om niet-functionele verschillen tussen de gewenste identiteit en het gewenste imago/de gewenste reputatie te beperken;
- B: Invulling geven aan de profilering van de *company behind the brand;*
- C: Aangeven wie welke taken moet uitvoeren op communicatiegebied, doeltreffende regelingen opstellen en uitvoeren om de besluitvorming over communicatieonderwerpen plaats te laten vinden.

De corporate communicatiestrategie die uiteengezet wordt in deze scriptie, is gebaseerd op bovenstaande kerntaken. Wel moet er ruimte worden gelaten voor een flexibele invulling van de strategie, afhankelijk van de prioriteiten en behoeften van Bedrijf X.

2.2. Identiteit

Het eerste concept dat essentieel is voor corporate communicatie is identiteit. Er zijn veel interpretaties van het concept 'identiteit'. In deze paragraaf volgt een overzicht van de literatuur die wij het meest relevant vinden voor het door ons op te lossen vraagstuk.

2.2.1. Gedrag, communicatie en symboliek

Birkigt en Stadler (in Van Riel, 2003) zien identiteit als "de geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie van een onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie." Zij onderscheiden drie corporate identity instrumenten: gedrag, communicatie en symboliek.

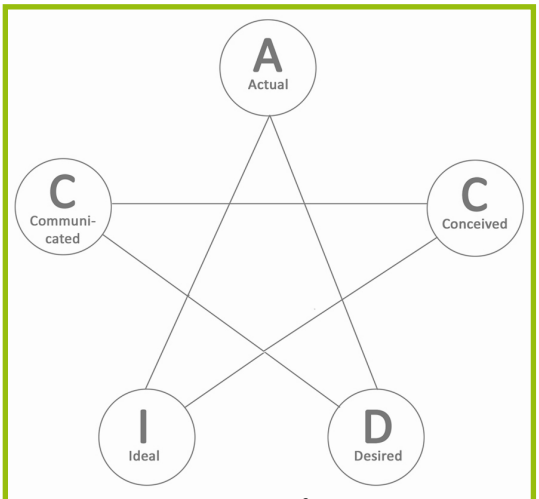
- Gedrag: hiermee wordt het handelen van organisatieleden bedoeld;
- Communicatie: hiermee bedoelen zij de offerte van verbale of visuele boodschappen;
- Symboliek: dit instrument zou volgens Birkigt en Stadler de rest van de organisatie identiteitsuitingen moeten volgen.

Bovengenoemde instrumenten zijn de middelen waarmee de persoonlijkheid van een organisatie zich manifesteert. Persoonlijkheid is dan ook het vierde element dat Birkigt en Stadler aan de organisatie-identiteitsmix toevoegen.

- Persoonlijkheid: zij omschrijven dit element als "das manifestierte Selfbstverständnis des Unternehmens". Hiermee bedoelen zij in feite dat de organisatie een helder beeld van de 'Ist-situatie' (huidige situatie) moet hebben, wil zij in staat zijn zich op een heldere manier door middel van gedrag, communicatie en symboliek te presenteren.

2.2.2. AC²ID-model

Nu de elementen van de corporate identity mix (CI-mix) zijn behandeld, is het zaak te kijken naar de verschillende identiteitssoorten. Balmer (in Van Riel, 2003) geeft aan dat het onmogelijk is om één definitie van identiteit te formuleren. Hij geeft aan dat het definiëren van identiteit afhankelijk is van de invalshoek waarmee iemand naar dit onderwerp kijkt. In het AC²ID-model bundelt hij de vijf identiteitstypen die invloed hebben op elke organisatie. Balmer onderscheidt werkelijke identiteit, gecommuniceerde identiteit, waargenomen identiteit, ideale identiteit en gewenste identiteit.



AC²ID-Model (Balmer, 2001)

2.2.3. Identiteitssoorten – Van Riel

Voortbordurend op de theorie van Balmer, onderscheidt Van Riel (2003) vier verschillende definities van identiteit:

- Gepercipieerde organisatie-identiteit: "de verzameling kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn voor de 'continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit' van de eigen organisatie." De begrippen continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit, gebruikt Van Riel vanwege een theorie die Albert en Whetten (in Van Riel, 2003) hebben ontwikkeld. Zij stellen namelijk dat de door organisatieleden benoemde kenmerken alleen een relevante basis kunnen zijn voor het eventueel veranderen van de identiteit als de gevonden kenmerken voldoen aan deze begrippen.
- De gewenste identiteit: "het droombeeld van het topmanagement zoals men hoopt dat de organisatie zal kunnen worden onder hun bestuurlijke leiding."
- De toegepaste identiteit: "de signalen die een organisatie veelal onbewust en soms bewust uitstraalt door middel van gedragingen van medewerkers op alle niveaus van de organisatie."
- De geprojecteerde identiteit: "de zelfpresentatie van de organisatie: de impliciete en expliciete offerte van signalen, waarmee een organisatie haar cruciale kenmerken kenbaar maakt aan externe en interne stakeholders door middel van communicatie en symbolen."

2.2.4. Identiteitssoorten – Van der Grinten

Van der Grinten (2004) onderscheidt in zijn stappenplan voor identiteit en imago drie verschillende identiteitssoorten die sterk overeenkomen met de identiteitssoorten van Van Riel, maar eenvoudiger zijn gedefinieerd:

- De gewenste identiteit: "de identiteit zoals de leiding van de organisatie die graag ziet."
- De werkelijke identiteit: "de ervaring van de identiteit bij de werknemers." (Komt overeen met de gepercipieerde organisatie-identiteit van Van Riel)
- De fysieke identiteit: "het uiterlijk en het gedrag van organisaties." (Bevat de concepten 'toegepaste identiteit' en 'geprojecteerde identiteit' van Van Riel)

Van der Grinten is er in geslaagd de identiteitssoorten op een voor iedereen begrijpelijke, maar complete manier te beschrijven. Om deze reden worden bovenstaande definities van de verschillende identiteiten gebruikt in deze scriptie.

2.3. Imago

Het volgende concept dat van belang is voor het vakgebied corporate communicatie is imago. Auteurs zijn meer eensgezind over dit onderwerp dan over identiteit.

2.3.1. Verschillende definities

Olsthoorn en Van der Velden (2007) definiëren imago als volgt: "het beeld van de organisatie dat bestaat bij relatiegroepen, omgeving en publieke opinie. Het imago wordt bepaald door de ontvanger en ontstaat uit directe (eigen) of indirecte ervaringen met de organisatie." Met directe ervaringen doelen zij op eigen contacten die een doelgroep heeft door productgebruik of dienstverlening. Indirecte ervaringen omvatten bijvoorbeeld contacten van doelgroepen met communicatie-uitingen of berichtgeving in de pers. De ontvanger vormt zo een eigen beeld, dat continue wordt bijgesteld door nieuwe ervaringen. Hét imago bestaat niet, want dit is altijd een optelsom van subjectieve waarnemingen.

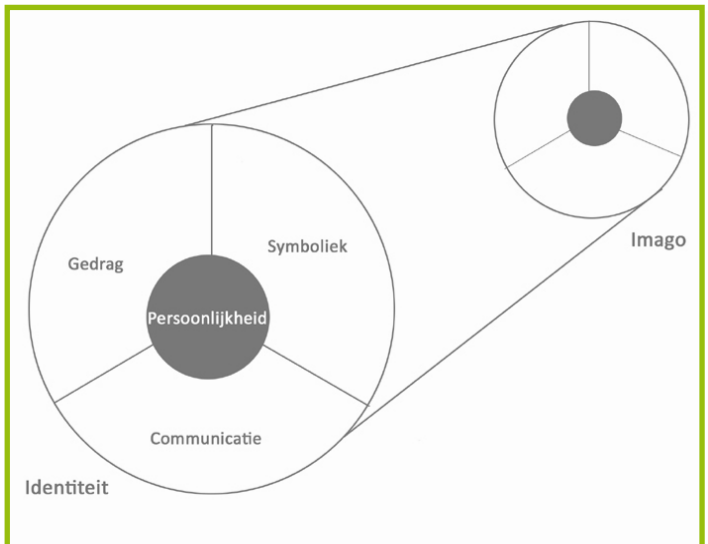
Van der Grinten (2004) definieert een organisatie-imago als "het totaal van beelden, associaties en ervaringen dat belangengroepen koppelen aan een organisatie." Het imago wordt niet alleen beïnvloed door interne factoren, maar ook door externe factoren. Het branche-imago, het land van herkomst, de rol van actiegroepen en de rol van media zijn voorbeelden van deze externe factoren.

In deze scriptie wordt de definitie van Van der Grinten gebruikt. Net als bij identiteit, slaagt hij erin om imago op een begrijpelijke, maar volledige manier te conceptualiseren.

2.4. Relatie tussen identiteit en imago

Nu de begrippen identiteit en imago zijn behandeld, is het interessant om te bekijken hoe de relatie tussen beide concepten eruit ziet. Deze relatie staat in deze paragraaf centraal.

2.4.1. Het imago als afspiegeling van de identiteit



Relatie tussen identiteit en imago (Birkigt & Stadler, 1986)

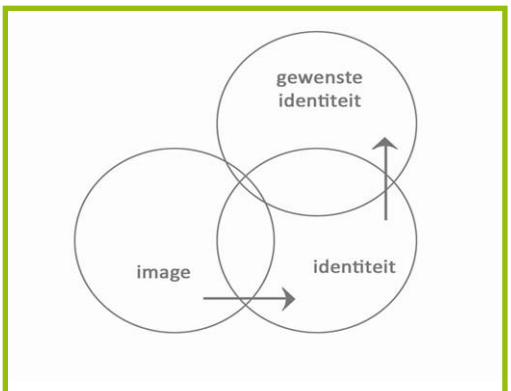
Birkigt en Stadler (in Van Riel, 2003) zien het imago als een afspiegeling van de organisatie-identiteit. Deze relatie is weergegeven in het model hiernaast.

Er zijn een aantal kanttekeningen bij dit model te plaatsen. Het model houdt bijvoorbeeld geen rekening met het feit dat imago meer is dan een reflectie van de identiteit. Het imago kan bijvoorbeeld ook beïnvloed worden door omgevingsfactoren; onder andere het gedrag van concurrenten (Van Riel, 2003). Ondanks de kritische noten die bij het model geplaatst worden, is het model handig wanneer je inzichtelijk wil maken dat het imago voor een groot deel bepaald wordt door de eigen inspanningen van een bedrijf. Dit is ook de voornaamste reden dat dit model wordt gebruikt in deze scriptie.

2.4.2. Het verschil tussen imago, identiteit en gewenste identiteit

Vos en Schoemaker (2007) lichten de samenhang tussen imago en identiteit toe aan de hand van het model hiernaast.

Zij zijn van mening dat imago en identiteit bijna nooit geheel overeen komen. De identiteit van een organisatie is volgens hen aan veranderingen onderhevig; het imago blijft daarbij vaak achter. In het model staan de pijlen voor de verschillende functies van communicatie. De horizontale pijl staat voor communicatie die ingezet kan worden om het imago dichter bij de identiteit te brengen. De verticale pijl staat voor de communicatiefunctie die identiteit dichter bij de gewenste identiteit brengt. Dit model laat zien dat het verbeteren van het imago vaak gepaard gaat met het werken aan identiteitsverbetering en is om deze reden opgenomen in het theoretisch kader.



Verschil tussen imago, identiteit en gewenste identiteit (Vos, 1992)

2.5. Missie en visie

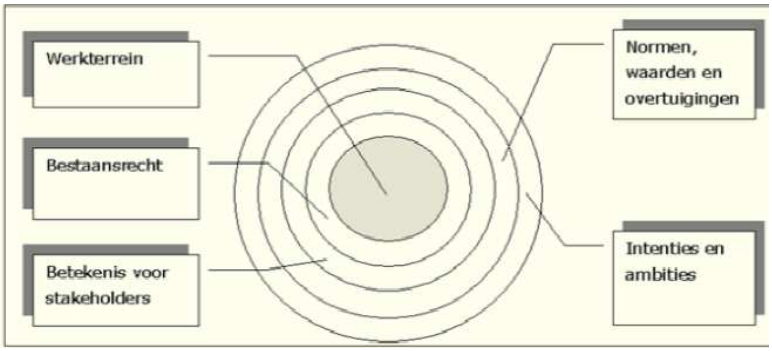
Een organisatie moet een missie en een visie definiëren voordat er überhaupt nagedacht kan worden over een communicatiestrategie (Kympers et al., 1994; Floor & Van Raaij, 1998; Matthyssens et al.,1998b in Logman, Matthyssens & Van Raaij, 1999). Een missie en visie zorgen er namelijk voor dat een organisatie zich kan onderscheiden van de concurrent. Deze concepten hebben dus niet alleen een interne (via de identiteit), maar ook externe (via het imago) werking. Wanneer medewerkers vinden dat zij werken voor een onderscheidende organisatie zullen zij eerder de motivatie hebben om de strategie van de organisatie in te zetten, wat zal leiden tot een gunstig effect op klanten. Zo beïnvloeden de missie en visie niet alleen de identiteit, maar ook het imago (Anthonissen et al., 2006).

Er zijn veel verschillende definities en opvattingen over missie en visie. In het rapport van Koster en Stolze (2003) worden de concepten helder uitgelegd aan de hand van twee duidelijke modellen.

2.5.1. Missie

De missie geeft antwoord op de vraag: 'waarom doen we wat we doen?' en bestaat uit vijf elementen, namelijk:

- Werkterrein: wie zijn we en wat doen we?
- Bestaansrecht: wie zijn onze klanten en in welke behoefte voorzien onze producten?
- Betekenis voor stakeholders: wat willen we betekenen voor wie?
- Normen, waarden en overtuigingen: welke staan centraal in ons handelen?
- Intenties en ambities: wat is de opdracht waar we voor staan? (Koster & Stolze, 2003)



De vijf elementen van een missie (Koster & Stolze, 2003)

2.5.2. Visie

De visie geeft antwoord op de vraag: 'waar bevindt de organisatie zich over drie tot vijf jaar?' en bestaat uit drie onderdelen, namelijk:

- Omgevingsbeeld: hoe ziet de relevante omgeving van ons bedrijf eruit?
- Droompositie: waar willen we staan en wat willen we bereikt hebben?
- Succesformule: hoe bereiken we onze gedroomde positie? (Koster & Stolze, 2003)

De drie onderdelen van een visie (Koster & Stolze, 2003)

Een visie heeft volgens McKinsey (in Van Dam & Marcus, 2005) als operationeel managementinstrument de volgende functies:

- Het motiveren van medewerkers;
- Medewerkers focussen op de relevante activiteiten;
- Het scheppen van een kader aan de hand waarvan medewerkers kunnen afleiden op welke wijze activiteiten moeten worden ingevoerd in de organisatie en hoe deze activiteiten passen binnen een groter geheel.

2.5.3. Het formuleren van een missie en visie

Een missie en visie moeten draagvlak binnen de organisatie hebben. Daarom is het belangrijk om het formuleren ervan in een groepsproces te laten plaatsvinden. Koster en Stolze (2003) adviseren een stappenplan (deskresearch, eerste groepsdiscussie, eerste concept, tweede groepsdiscussie, voorlopige missie en visie, bredere verspreiding, definitieve versie) voor de totstandkoming van een missie en visie. Dit stappenplan wordt geheel gehanteerd in dit afstudeeronderzoek. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van een creatieve techniek om de inspiratie te bevorderen. Door middel van fotokaarten met metaforische beelden (Bijkerk & Loonen, 2009) worden deelnemers gestimuleerd om buiten de gebruikelijke kaders te denken. De creatieve methode die gebruikt wordt, heet ‘Hoe denk ik over…’ (Bijkerk & Loonen, 2009) en zal antwoord geven op de vraag ‘waar staat de organisatie over vijf jaar?’

3. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk is een verantwoording te vinden van de onderzoeksmethoden die worden ingezet om de deelvragen en de centrale vraag te beantwoorden.

3.1. Doelstelling

Zoals in hoofdstuk 1 ook is besproken, is de doelstelling van deze scriptie: het verkrijgen van duidelijkheid over de identiteit en het imago van Bedrijf X, zodat er een heldere corporate communicatie strategie kan worden ontwikkeld.

Op dit moment kan Bedrijf X haar communicatie niet toetsen aan een strategie, waardoor het gevaar bestaat dat het bedrijf niet op een eenduidige manier met haar doelgroepen en publieksgroepen communiceert. Een corporate communicatiestrategie moet Bedrijf X helpen om alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op af te stemmen dat een positieve uitgangspositie ontstaat met de doelgroepen waarmee men een afhankelijkheidsrelatie heeft (gebaseerd op: Van Riel, 2003).

3.2. Centrale vraag en deelvragen

De centrale vraag die beantwoord wordt in deze scriptie is:

"Hoe kan Bedrijf X haar corporate communicatiestrategie zodanig vormgeven dat verschillen tussen identiteit en imago verminderd worden?"

Om de centrale vraag zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden, zijn er een aantal deelvragen opgesteld. Hieronder is een overzicht te vinden van de te behandelen deelvragen. Vervolgens wordt per deelvraag de meest geschikte onderzoeksmethode toegelicht en verantwoord.

- Hoe ziet het huidige organisatie- en communicatiebeleid van Bedrijf X eruit?
- Wie zijn de klanten en partners van Bedrijf X?
- Wat zijn de belangrijkste concurrenten en hoe profileren zij zich?
- Wat zijn de verschillende identiteitssoorten van Bedrijf X?
- Wat is de gewenste identiteit van Bedrijf X?
- Wat is de werkelijke identiteit van Bedrijf X?
- Wat is de fysieke identiteit van Bedrijf X?
- Wat is het imago van Bedrijf X bij haar klanten en partners?
- In hoeverre zijn er gap's tussen de gewenste en de werkelijke identiteit, de gewenste en de fysieke identiteit en tussen de gewenste identiteit en het imago?

3.2.1. Hoe ziet het huidige organisatie- en communicatiebeleid van Bedrijf X eruit?

Het is belangrijk om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie van Bedrijf X. Het funderingsschema (Van den Bosch & Zweekhorst, 2007) brengt de belangrijkste organisatie- en communicatie-elementen in kaart. Dit hulpmiddel wordt dan ook gebruikt om een situatieanalyse van Bedrijf X te maken. Deskresearch en fieldresearch (gesprekken met medewerkers) worden ingezet, zodat er een heldere situatieschets gemaakt kan worden.

3.2.2. Wie zijn de klanten en partners van Bedrijf X?

Er zal een duidelijk beeld geschetst moeten worden van zowel de klanten als partners van Bedrijf X. Zonder inzicht in deze belangengroepen kan er geen duidelijke corporate communicatiestrategie ontwikkeld worden. De onderzoeksmethoden die gebruikt worden om deze deelvraag te beantwoorden zijn desk- en fieldresearch. Om de belangrijkste informatie over klanten boven water te krijgen, zullen er gesprekken met medewerkers gevoerd worden. Om een duidelijker beeld te krijgen van de relatie met partners, worden hun websites geanalyseerd. Hierbij wordt gekeken naar hoe de partner Bedrijf X profileert.

3.2.3. Wat zijn de belangrijkste concurrenten en hoe profileren zij zich?

Om een goede invulling te kunnen geven aan de profilering van Bedrijf X – één van de kerntaken van corporate communicatie – is het belangrijk dat er een duidelijk beeld ontstaat over de profilering van de concurrentie. Een analyse van de websites van concurrenten moet ervoor zorgen dat er een advies kan worden geformuleerd dat zorgt voor een onderscheidende profilering. Bij deze analyse wordt er gekeken naar de pay-offs, het kleurgebruik, opvallende statements en de middelenmix.

3.2.4. Wat zijn de verschillende identiteitssoorten van Bedrijf X?

Zoals uit het theoretisch kader blijkt, wordt de theorie van Van der Grinten (2004) gebruikt om de verschillende identiteitssoorten te definiëren. In zijn stappenplan voor identiteit en imago beschrijft hij geschikte onderzoeksmethoden waarmee je de verschillende identiteitssoorten kunt meten. Voor de werkelijke en de fysieke identiteit worden de onderzoeksmethoden van Van der Grinten gebruikt. Voor de gewenste identiteit zal de Spinnenwebmethode van Bernstein (1986) ingezet worden. Per identiteitssoort zal de methodiek worden toegelicht en verantwoord.

Wat is de gewenste identiteit van Bedrijf X?

De reden waarom de onderzoeksmethodiek van Van der Grinten niet gebruikt wordt voor de gewenste identiteit, maar wel voor de andere identiteitssoorten, is omdat de methodiek niet geschikt is voor Bedrijf X. Volgens de methodiek van Van der Grinten moet de gewenste identiteit namelijk gemeten worden aan de hand van de visie, missie, kerncompetenties, waarden en persoonlijkheidskenmerken. Op basis daarvan moeten er gemeenschappelijke vertrekpunten geformuleerd worden die het gewenste imago omvatten. Aangezien Bedrijf X de concepten die vereist zijn voor het meten van de gewenste identiteit niet expliciet heeft geformuleerd, vinden wij deze methodiek ongeschikt.

De Spinnenwebmethode van Bernstein sluit beter aan bij Bedrijf X. Deze techniek dient als hulpmiddel om bij het management van Bedrijf X tot consensus te komen over de gewenste identiteit. In een sessie die gehouden wordt met het managementteam (MT) wordt alle leden gevraagd kenmerken op te schrijven die zij typerend vinden voor Bedrijf X. Deze kenmerken worden verzameld en overgenomen op een flap-over, waarna iedere deelnemer een eigen top acht moet samenstellen. Uiteindelijk worden uit deze lijsten de acht meest genoemde kenmerken gedestilleerd. Daarna moet elke deelnemer de kenmerken voorzien van een schoolcijfer voor zowel de feitelijke als de gewenste score. Dus: hoe vinden zij dat Bedrijf X momenteel scoort op deze kenmerken en hoe zien zij dit het liefst in de toekomst? De gemiddeldes van deze scores worden verwerkt in een grafische weergave in de vorm van een spinnenweb. Deze weergave visualiseert de belangrijkste kenmerken van Bedrijf X.

Wat is de werkelijke identiteit van Bedrijf X?

Van der Grinten (2004) adviseert dat werkelijke identiteit het best in kaart gebracht kan worden door middel een korte vragenlijst. Alle medewerkers – behalve de leidinggevenden – vullen de vragenlijst in.[1]

De antwoorden op de eerste vraag geven de spontane associaties van werknemers bij hun bedrijf weer. Bij de tweede vraag benoemt de medewerker de meest typerende persoonlijkheidskenmerken van Bedrijf X, terwijl bij vraag drie gekeken wordt naar de kenmerken die medewerkers als startpunt hanteren voor de relevante belangengroepen van het bedrijf. Bij vraag vier staan verbeterpunten voor Bedrijf X centraal. De laatste vraag meet de mate van organisatie-identificatie. Van der Grinten gebruikt voor de antwoordcategorieën een Likert schaal (vijfpuntschaal). In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van een vierpuntschaal. Dit heeft als voordeel dat respondenten geen neutraal antwoord kunnen geven en dus een positieve of negatieve waardering toe moeten kennen. Op deze manier wordt het risico van het geven van 'veilige antwoorden' geëlimineerd.

Wat is de fysieke identiteit van Bedrijf X?

Van der Grinten (2004) verdeelt fysieke identiteit onder in vier categorieën:

- Communicatie
- Product
- Omgeving
- Gedrag

Bij de categorieën 'product', 'communicatie' en 'omgeving' moet men denken aan tastbare zaken. Bij product gaat het om producten (vormgeving, kwaliteit en prijs), verpakkingen en handleidingen. Communicatie is opgesplitst in organisatiecommunicatie materiaal (organisatienaam, logo en huisstijl, jaarverslag, persberichten, corporate advertising, personeelsadvertentie, corporate website en corporate sponsoring) en marketingcommunicatie materiaal (productnaam en –logo, reclamemateriaal, promotiemateriaal, productwebsite en productsponsoring). Het derde onderdeel van de fysieke identiteit – omgeving – is onder te verdelen in drie categorieën: de verkoopomgeving, de werkomgeving en de tijdelijke omgeving (bijvoorbeeld: beurzen). De laatste categorie is gedrag en omvat al het contact waarbij medewerkers van het bedrijf zijn waar te nemen door belangengroepen (bijvoorbeeld: een afspraak bij een klant).

Fysieke identiteit is te meten door middel van informatieverzameling over bovengenoemde elementen. Hierbij wordt een analyse gemaakt van de mate van eenduidigheid die Bedrijf X overbrengt. Communicatie, product en omgeving worden onderzocht door middel van deskresearch. Bij gedrag wordt er tevens gebruik gemaakt van observatie.

[1] De vragen die gebruikt worden, zijn te vinden in bijlage 1.1.

3.2.5. Wat is het imago van Bedrijf X bij haar klanten en partners?

Bij een imago-onderzoek worden de beelden, associaties en ervaringen van belangengroepen gemeten. De belangengroepen die meegenomen worden in het imago-onderzoek van Bedrijf X zijn klanten en partners. Een imago-onderzoek kan worden uitgevoerd door middel van een korte, schriftelijke vragenlijst of mondelinge interviews. Het aantal respondenten dat nodig is voor betrouwbare resultaten is lastig vast te stellen. Dit is namelijk onder andere afhankelijk van de verscheidenheid aan antwoorden. Van der Grinten (2004) adviseert dat als er na enkele tientallen respondenten een eenduidig beeld zichtbaar wordt, men volstaat met een tiental extra interviews waarna er conclusies getrokken kunnen worden. Het is belangrijker dat de respondenten een goede afspiegeling van de klantengroep vormen.

Klanten

Bedrijf X heeft ongeveer 100 klanten. Alle klanten van Bedrijf X krijgen in een mailing de link naar de vragenlijst opgestuurd[2]. Er wordt ingezet op een zo hoog mogelijke respons. Na een week zal er een herinneringsmail worden verzonden. Wanneer de respons na de herinneringsmail niet toereikend is, zal er nog een mail worden verzonden of worden klanten nagebeld. De website ThesisTools zal gebruikt worden voor het genereren van de vragenlijst en het bijhouden van de resultaten.

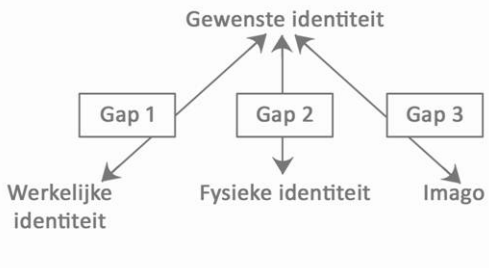
Met vijf klanten uit verschillende branches – die willekeurig gekozen zijn – wordt een interview gehouden. Op deze manier kan inzicht verkregen worden in de achtergrond van verschillende meningen. De vragen die gebruikt wordt voor de digitale enquête dienen als uitgangspunt voor dit gesprek. Op deze manier kan dit kwalitatieve onderzoek als verdieping gezien worden op het kwantitatieve onderzoek.

De eerste drie vragen van de vragenlijst zijn opgesteld aan de hand van de theorie van Van der Grinten (2004). Vraag één geeft inzicht in de perceptie van de belangrijkste concurrenten van Bedrijf X. Vraag twee en drie geven inzicht in de belangrijkste associaties die klanten toekennen aan het bedrijf. De overige vragen zijn naar eigen inzicht toegevoegd. De antwoorden op deze vragen dienen als extra input en onderbouwing voor de te ontwikkelen corporate communicatiestrategie. Vraag vier en vijf gaan namelijk in op de huisstijl van Bedrijf X, vraag zes tot en met tien gaan in op de communicatiemiddelen en vraag elf tot en met veertien gaan over de klanttevredenheid[3].

Partners

Bedrijf X heeft zeven partners. De partners worden benaderd met het verzoek een afspraak te maken voor een persoonlijk interview. Dit zal zorgen voor een meer onderbouwde mening en inzicht in de achtergronden van hun standpunten.

De interviews worden gehouden aan de hand van een vragenlijst[4]. De vragen dienen als leidraad en worden gebruikt om de resultaten van partneronderzoek met de resultaten van het klantenonderzoek te kunnen vergelijken. Vraag één tot en met zeven komen overeen met de vragenlijst voor klanten. De laatste twee vragen gaan over de tevredenheid van partners over de samenwerking met Bedrijf X.



Gap's op drie niveaus (Van der Grinten, 2004)

3.2.6. In hoeverre zijn er gap's tussen de gewenste en de werkelijke identiteit, de gewenste en de fysieke identiteit en tussen de gewenste identiteit en het imago?

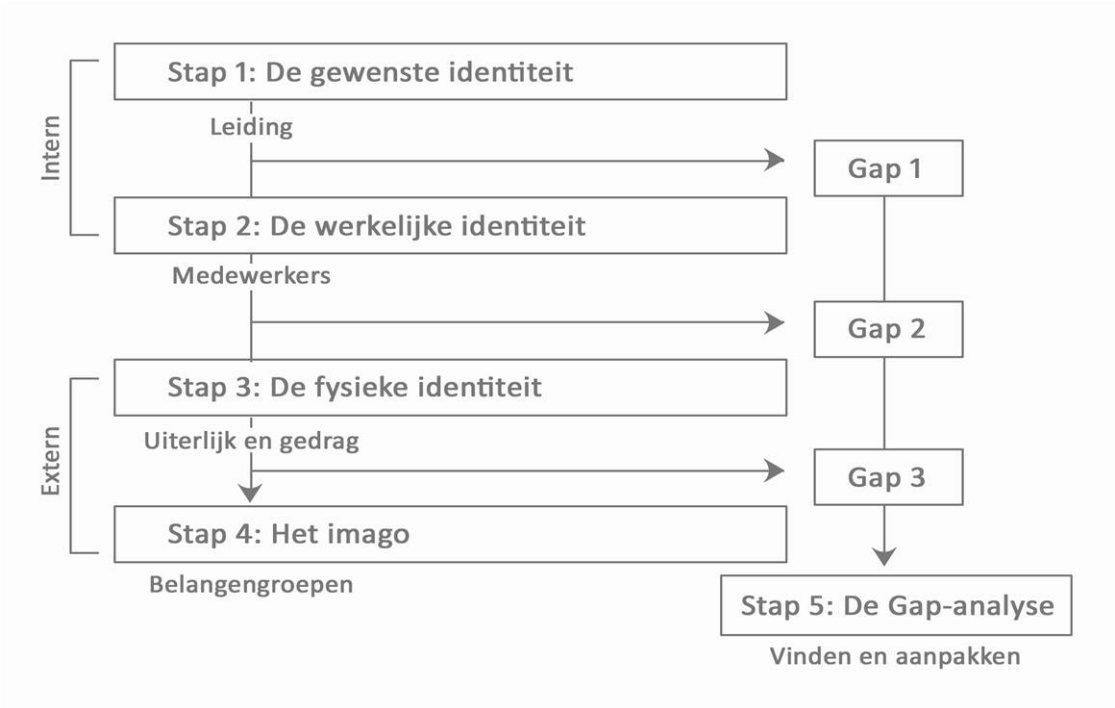
Als alle informatie uit de identiteit- en imago-onderzoeken verzameld is, moet deze nog geïnterpreteerd worden. Van der Grinten (2004) heeft hiervoor een geschikte methode ontwikkeld: de gap-analyse. Deze analyse vergelijkt de gewenste situatie met de werkelijke situatie. Op deze manier kan men controleren of er gap's bestaan. Het model hiernaast laat de niveaus zien waarop gap's kunnen voorkomen. Om te ontdekken of er gap's zijn en op welk niveau ze zich bevinden worden de resultaten van de onderzoeken met elkaar vergeleken en getoetst op gelijksoortige associaties.

3.3. Schematische weergave onderzoek

De identiteit- en imago-onderzoeken die moeten worden uitgevoerd om een heldere corporate communicatiestrategie te ontwikkelen, zijn op de volgende pagina in een overzichtelijk schema weergegeven. Dit schema kan worden gezien als een samenvatting van het grootste deel van de onderzoeksopzet. Naast de resultaten die voortvloeien uit de onderstaande gap-analyse, zullen de resultaten van de overige onderzoeken - bijvoorbeeld het organisatie- en communicatiebeleidskader – uiteraard meegenomen worden in de algehele onderzoeksconclusie van deze scriptie.

---

[2] De mailing is te vinden in bijlage 1.2
[3] De vragenlijst is te vinden in bijlage 1.4
[4] De vragenlijst is te vinden in bijlage.1.5



Stappenplan identiteit en imago (Van der Grinten, 2004)

Deel 2
Het onderzoek

4. Bedrijf X onder de loep

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar het organisatie- en communicatiebeleid van Bedrijf X. Vervolgens worden de verschillende identiteitssoorten behandeld. Op basis van deze onderzoeken, ontstaat er een duidelijk beeld van de interne situatie van Bedrijf X.

4.1. Organisatiebeleidskader

4.1.1. Organisatievisie

Expliciet heeft Bedrijf X geen visie geformuleerd. De ambitie van Bedrijf X is het leveren van passende softwareoplossingen die zorgen voor een optimale bezetting van medewerkers en een besparing op de personeelskosten (Bedrijf X 2010).

Hierbij staat het FAST-concept centraal. Dit concept staat voor Flexible Advanced Solid Tools.

- Flexible: de applicaties worden klantspecifiek geconfigureerd op basis van de wensen en eisen van de klant.
- Advanced: de ontwikkeling van de software in eigen beheer, waardoor oplossingen continue up-to-date worden gehouden en zijn voorzien van de laatste ontwikkelingen.
- Solid: de stabiliteit van de software heeft zich al bijna 20 jaar bewezen.
- Tools: klanten kunnen zelf specifieke modules kiezen die aansluiten bij de wensen en behoeften van de organisatie voor een optimale personeelskostenbeheersing.

Bedrijf X claimt alle implementaties uit te voeren volgens dit concept (Bedrijf X, 2010). In de praktijk wordt dit concept dan ook als Unique Selling Point (USP) gebruikt. Opvallend is dat uit gesprekken met de directie blijkt dat dit concept niet passend is en op korte termijn zal verdwijnen. Op het moment van schrijven wordt het concept nog wel op de website gecommuniceerd.

4.1.2. Leiderschapstijl

De X-Y-theorie (McGregor, 1960 in: Marcus & Van Dam, 2002) beschrijft het type medewerkers dat past bij een leiderschapstijl die gehanteerd wordt binnen een organisatie. Binnen Bedrijf X is de Y-theorie het meest van toepassing. Medewerkers hebben een eigen verantwoordelijkheidsgevoel en laten een hoge mate van zelfstandigheid zien. Ze omschrijven een grote mate van onderlinge gelijkheid. Er heerst een overlegstructuur, waarbij de leiding adviezen inwint bij medewerkers en deze ook inspraak hebben op de besluiten die de leider neemt.

Deze leiderschapstijl is het meest te typeren als een participerende leiderschapsstijl. Dit betekent dat de leidinggevende de uiteindelijke beslissingen neemt, waarbij hij zich laat adviseren en beïnvloeden door zijn medewerkers (Marcus & Van Dam, 2002).

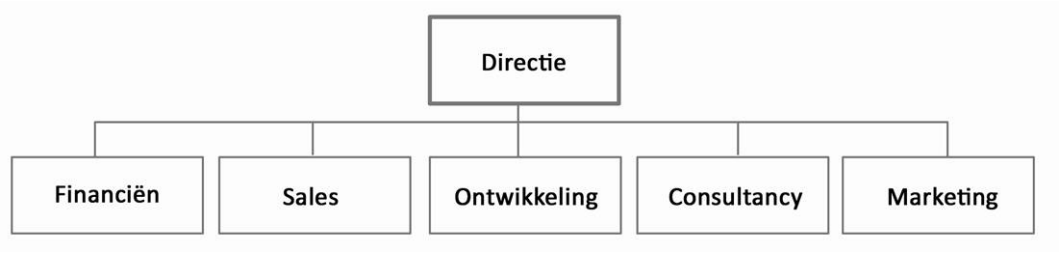
De directie herkent zich in de participerende leiderschapsstijl en geeft aan deze stijl vooral in te willen zetten door middel van het toekennen van eigen verantwoordelijkheden. Medewerkers moeten het vertrouwen hebben zelf beslissingen te kunnen nemen zonder daarbij te snel terug te vallen op hun leidinggevende.

4.1.3. Organisatiestructuur

Mintzberg (1991, in: Marcus & Van Dam, 2002) beschrijft vier eigenschappen die bepalend zijn voor een organisatiestructuur:

- Organisatiedelen

De directie geeft aan dat Bedrijf X gestructureerd is volgens onderstaand organogram. Het bedrijf wordt gekenmerkt door één strategische top en een brede uitvoerende kern.



Organogram (Bedrijf X , 2010)

- Coördinatiemechanismen

Minzberg (1991, in: Marcus & Van Dam, 2002) onderscheidt een zestal vormen waarop werkzaamheden kunnen worden gecontroleerd. Bij Bedrijf X gebeurt dit allereerst op basis van rechtstreekse leiding. De leidinggevende geeft opdrachten en aanwijzingen aan medewerkers over de uit te voeren werkzaamheden. Daarnaast worden werkzaamheden ook op basis van onderlinge afstemming gecoördineerd. Dit gebeurt vooral door onderling overleg.

- Ontwerpparameters
  - *Functiespecificatie*: Bedrijf X kent op dit moment nauwelijks functieprofielen, waardoor er onduidelijkheid bestaat over taken en verantwoordelijkheden per functie. De directie is op dit moment bezig om hier een duidelijke afbakening van te maken.
  - *Omvang van afdeling*: het aantal medewerkers per afdeling verschilt. Dit varieert van één persoon (bijvoorbeeld: Finance en Marketing) tot zes personen (Consultancy).
  - *Decentralisatie:* Bedrijf X heeft een sterk participerende leiderschapsstijl. Medewerkers hebben eigen (beslissings)bevoegdheden en hoeven vaak alleen voor goedkeuring bij hun direct leidinggevende aan te kloppen.
  - *Formalisering van gedrag:* op dit moment is een nauwelijks sprake van standaardisering van werkzaamheden. Er zijn nauwelijks regels of procedures waar een medewerker zich aan dient te houden. De directie wil dit veranderen door middel van duidelijk afgebakende functieprofielen en het toepassen van resultaatgerichte beoordelingen.
- Situationele factoren

Bedrijf X is een klein bedrijf dat opereert in een dynamische omgeving waarbij aandacht voor de individuele wensen van de klant zeer belangrijk is. Bedrijf X heeft een organistisch organisatiestelsel. Dit is vooral te herkennen aan het feit dat de organisatie flexibel van aard is en gericht is op veranderingen in de omgeving, hoewel er zeker op het gebied van innovatie nog het één en ander te verbeteren valt.

Op basis van bovenstaande eigenschappen kan een organisatievorm worden bepaald. De organisatievorm die het meest te herkennen is bij Bedrijf X is de ondernemersorganisatie. Dit type organisatie kenmerkt zich door een platte organisatiestructuur. Het bedrijf is flexibel, marktgericht en de werkzaamheden zijn niet of nauwelijks gestandaardiseerd (Mintzberg, 1991, in: Marcus & Van Dam, 2002).

4.1.4. Sleutelvaardigheden

Bedrijf X claimt een passende oplossing te bieden voor een optimale bezetting van medewerkers en een aanzienlijke besparing op de personeelskosten. Bedrijf X heeft in samenwerking met een reclamebureau de volgende sleutelvaardigheden opgesteld: efficiënt, innovatief en flexibel (Bedrijf X, 2010).

Uit gesprekken met medewerkers over deze sleutelvaardigheden blijkt dat de meningen over de mate van geschiktheid van deze woorden verschillen. Flexibiliteit wordt over het algemeen herkend en erkend. De softwareoplossing wordt absoluut als flexibel ervaren. Wijzigingen in bijvoorbeeld CAO kunnen eenvoudig worden doorgevoerd. Het pakket kan worden ingericht naar de regelgeving die bij een bedrijf geldt. Medewerkers geven wel aan dat Bedrijf X soms tè flexibel is. Hiermee wordt bedoeld dat er intern te flexibel wordt omgegaan met taken en verantwoordelijkheden en er richting klanten op dit moment te weinig grenzen worden aangegeven. Medewerkers geven aan dat de oplossingen van Bedrijf X wat betreft inhoud innovatief zijn, maar dat ze als het gaat om vormgeving achterlopen. Ook wordt het belang van innovatie nog niet altijd erkend en wordt hier als gevolg te weinig ruimte aan gegeven. Er wordt nog te vaak van binnen naar buiten gedacht in plaats van andersom. Als het gaat om efficiency geven medewerkers hetzelfde punt aan als bij flexibiliteit; het meedenken met de klant gaat soms te ver. Daarnaast is er meer behoefte aan structuur, zodat er intern efficiënter te werk kan worden gegaan.

Concluderend kan er gezegd worden dat er geen eenduidigheid bestaat over de sleutelvaardigheden die van toepassing zijn op Bedrijf X.

4.1.5. Organisatiecultuur

De typologie van Handy (1979, in: Marcus & Van Dam, 2002) kan gebruikt worden om een organisatiecultuur te omschrijven. Deze theorie is gebaseerd op twee dimensies, te weten: de samenwerkingsgraad en de machtsspreiding. De cultuur van Bedrijf X is het best te omschrijven als een taakcultuur. Dat houdt in dat de organisatie zich kenmerkt door taakgerichtheid en professionaliteit. De organisatie bestaat uit een netwerk van taakeenheden, die ieder een grote zelfstandigheid en verantwoordelijkheden bezitten. Het behalen van resultaat staat centraal (Marcus & Van Dam, 2002).

Binnen Bedrijf X heerst een sterk informele sfeer. Medewerkers staan erg voor elkaar klaar en hebben veel voor elkaar over. Medewerkers waarderen de onderlinge directheid en de no-nonsense sfeer. Over de cultuur wordt gesproken als een eilandencultuur. Voor de directiewisseling werd er minder aandacht besteed aan de structuur en hierdoor bestaan er onduidelijkheden over ieders precieze bezigheden, taken en verantwoordelijkheden. De directie herkent deze eilandencultuur en zet in op een cultuurverandering. Deze verandering wordt vormgegeven volgens het principe 'Bedrijf X GROEIT' (Geloof in jezelf en andermans kunnen, Resultaatgericht, Ondernemerschap, Eigenaarschap, Innovatie,

Teamspirit). De pijlers die centraal staan bij dit principe moeten fungeren als een kader waaraan alle werkzaamheden kunnen worden getoetst.

Daarnaast wordt er gewerkt aan het structuren van overlegvormen en het opstellen van functieprofielen. Medewerkers geven aan dat er steeds meer gewerkt wordt vanuit één doel en dezelfde ambitie. De directie geeft aan naar een meer open cultuur toe te willen, die meer gebaseerd is op vooraf gemaakte afspraken waaraan iedereen zich dient te houden. De directie is van mening dat het werken vanuit (centrale en persoonlijke) doelen, motiverend en stimulerend werkt en dat de eilandencultuur hierdoor vervaagt.

4.1.6. Organisatiestrategie

Bedrijf X heeft geen visie en missie geformuleerd. Door de directiewijziging in april 2009 bevindt Bedrijf X zich momenteel in een veranderingsfase. Voorheen was er weinig structuur te herkennen binnen het bedrijf. De nieuwe directie wil een duidelijke richting gaan geven aan de koers die Bedrijf X moet gaan varen; zowel intern als extern. De belangrijkste strategische pijler is het binnen drie tot vijf jaar verdubbelen van de omzet. De directie wil vooral groeien door het aangaan van partnerships. Los van dit feit wil het bedrijf ook onafhankelijk in staat zijn deze groei te bewerkstelligen. De directie houdt in feite rekening met deze twee scenario's.

Bedrijf X kiest ervoor zich de komende tijd te focussen op de branches retail en industrie. Bedrijf X heeft de ambitie om in 2010 marktleider te zijn in de eerder benoemde branches. Naast het bieden van branchespecifieke oplossingen, wil Bedrijf X haar bestaande klanten meer bij de organisatie betrekken. Dit doet het bedrijf in de vorm van relatiemarketing (recurring business).

Bedrijf X is continu bezig met de ontwikkeling van nieuwe producten en verbeteringen van de softwareoplossingen. Een voorbeeld van een nieuw product is Smartweb (een ASP-oplossing). In de toekomst wil Bedrijf X met nieuwe oplossingen nieuwe markten (bijvoorbeeld: horeca) gaan betreden.

4.2. Communicatiebeleidskader

4.2.1. Visie op communicatie

Bedrijf X heeft geen visie op communicatie geformuleerd. Op dit moment wordt communicatie vooral gebruikt als een middel dat ingezet kan worden om doelgroepen te informeren. Er wordt vaak gedacht dat de informatie die het bedrijf openbaar maakt, vanzelfsprekend interessant is voor haar doelgroepen. Bedrijf X denkt momenteel erg 'van binnen naar buiten' in plaats van 'van buiten naar binnen'.

Interne communicatie wordt steeds belangrijker gevonden, hoewel er op dit moment nog niet echt op wordt ingezet. De directie wil op korte termijn meer structurele overlegvormen inbedden in de organisatie, zodat er kennisdeling en intervisie kan plaatsvinden. De externe communicatie van Bedrijf X is voornamelijk gebaseerd op eenrichtingsverkeer, terwijl de interne communicatie steeds meer gericht is op tweerichtingsverkeer.

4.2.2. Communicatiestructuur

Er zijn een aantal structurele overlegvormen te benoemen bij Bedrijf X: het koffie-uurtje, het MT-overleg,, het sales- en marketingoverleg, en het consultancyoverleg. Het initiatief voor de organisatie van deze overlegvormen ligt bij de directie. Uiteindelijk is het de bedoeling dat medewerkers zelf de verantwoordelijkheid nemen de structurele overlegvormen na te leven. Naast de structurele overlegvormen nemen medewerkers zelf het initiatief om met elkaar in overleg te gaan. Dit gebeurt zowel op horizontaal niveau (medewerkers met hetzelfde hiërarchische niveau) als op verticaal niveau (verschillende hiërarchische niveaus). Bij Bedrijf X zie je vooral veel horizontale communicatie binnen één afdeling, maar minder tussen de verschillende afdelingen. Dit kan er soms voor zorgen dat afdelingen niet optimaal op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden en doelstellingen.

Medewerkers hebben verschillende soorten informatie nodig om te kunnen functioneren: taakinformatie, beleidsinformatie, beheerinformatie en sociale informatie. Taakinformatie is informatie die medewerkers nodig hebben om hun taken goed uit te voeren en beheerinformatie zorgt ervoor dat de planning van activiteiten goed kan worden nageleefd. Beleidsinformatie omvat berichtgeving over het gevoerde beleid, terwijl motiverende informatie is bedoeld om medewerkers gemotiveerd te houden voor hun werk (Vos & Schoemaker, 2006).

Bij Bedrijf X voeren taakinformatie en beheerinformatie de boventoon. Beleidsinformatie en motiverende informatie komen minder aan bod. Juist in een veranderingsproces is het belangrijk om deze soorten informatie in te zetten.

Naast de georganiseerde communicatie (formeel), is er bij Bedrijf X veel ruimte voor informele communicatie. Elke dag wordt er bijvoorbeeld samen geluncht, maar ook bij het halen van een kopje koffie worden de sociale contacten onderhouden.

4.2.3. Organisatie van Communicatie

Bedrijf X heeft geen communicatieafdeling. De afdeling Marketing vervult de communicatiefunctie, waarbij de communicatiemedewerker als uitvoerder centraal staat. Dit betekent dat de communicatiemedewerker alleen bezig is met de productie van middelen, zonder dat precies duidelijk is waartoe deze middelen exact dienen en wie in de in- of externe omgeving hiermee bereikt moet worden. Communicatie is op deze manier geen variabele in het organisatiebeleid en dient meer als ornament. (Van Ruler, 1998).

4.2.4. Communicatieklimaat

Het communicatieklimaat van Bedrijf X is te omschrijven als direct en open. Medewerkers gaan op een informele manier met elkaar om en de deuren van kantoren staan altijd open. Ook geven medewerkers aan dat iedereen graag voor elkaar klaar staat.

De directie betrekt medewerkers steeds meer bij de besluitvorming. Zij worden gestimuleerd zelf knopen door te hakken, initiatief te tonen en mee te denken. Medewerkers worden niet optimaal betrokken bij de beleidsvoering. Vaak is dit een vorm van eenrichtingsverkeer en hierdoor bestaat er intern soms onduidelijk en verwarring over het uitgestippelde beleid.

4.2.5. Communicatiestrategie

Bedrijf X heeft geen communicatiestrategie ontwikkeld. Het bedrijf hanteert veel verschillende pay-offs (onder andere: 'creative minds at work' en 'de bouwstenen voor optimaal tijdmanagement') en ook bestaat er onduidelijkheid over de gewenste identiteit. De huidige communicatie is vooral gericht op informeren. Hierbij staat opnieuw het 'van binnen naar buiten denken' centraal. Bedrijf X onderzoekt momenteel nog te weinig wat de wensen en behoeften van de doelgroepen zijn op het gebied van communicatie.

Wel is het bedrijf bezig met het professionaliseren van haar communicatie. Zo heeft Bedrijf X eind 2009 een nieuwe huisstijl ontwikkeld. In principe is deze huisstijlontwikkeling gestart vanuit noodzaak. De oude huisstijl die Bedrijf X voerde was niet meer representatief en stond wat betreft uitstraling haaks op de innovatieve oplossing die het bedrijf verkoopt. De huisstijl is om deze reden in zeer korte tijd intern ontwikkeld met een gratis logoprogramma. Hierdoor zijn er een aantal belangrijke stappen overgeslagen. Er is onvoldoende nagedacht over wat er precies uitgedragen moet worden met de huisstijl. Daardoor kampt Bedrijf X nu met het feit dat er lading gegeven moet worden aan een huisstijl, in plaats van dat deze vanuit een vooraf bepaalde identiteit en strategie is vormgegeven. Ook kunnen er vraagtekens worden gesteld bij het de invoering van de nieuwe huisstijl. Op dit moment worden zowel de oude als de nieuwe huisstijl nog gehanteerd; zowel intern (oude logo in ontvangstruimte) als extern (buitenlandse website).

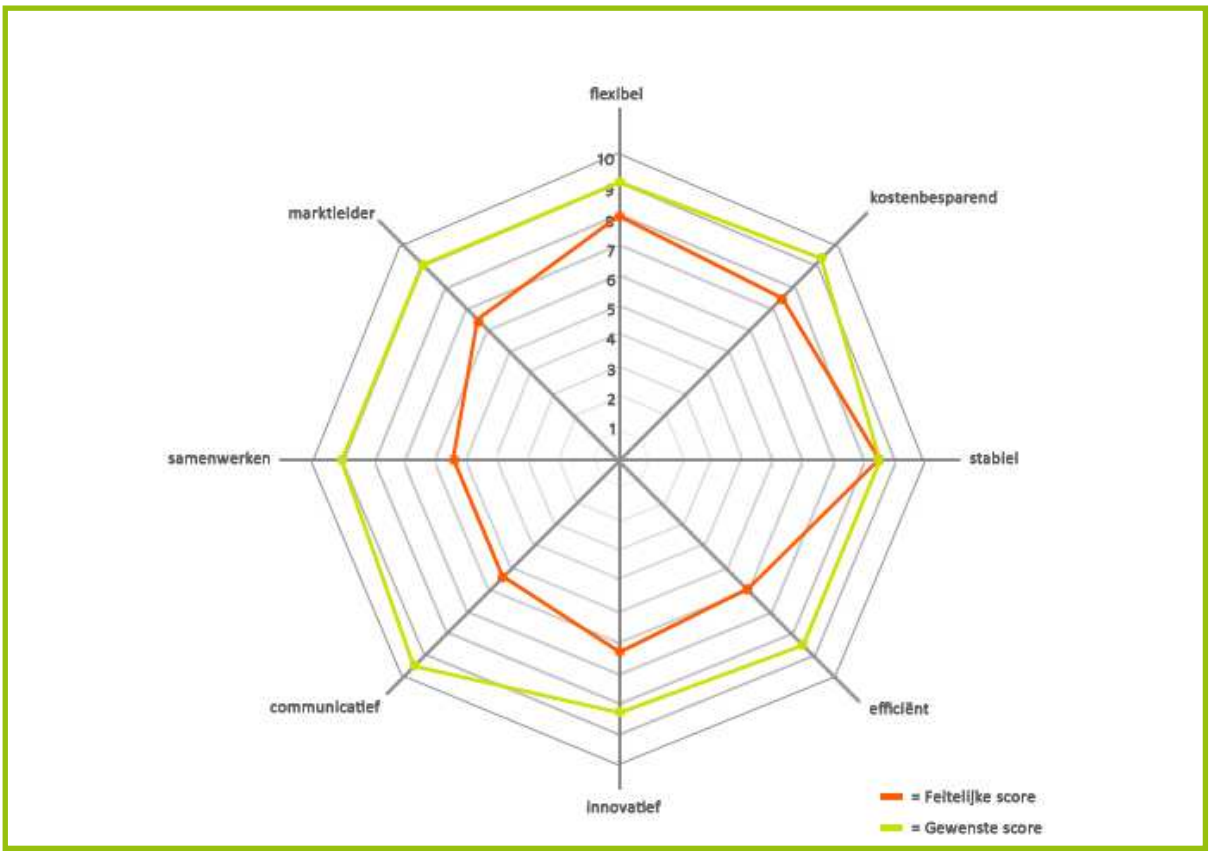
4.3. Identiteit

Om te achterhalen hoe de verschillende identiteitssoorten bij Bedrijf X eruit zien, zijn er drie onderzoeken uitgevoerd. Allereerst heeft er een sessie plaatsgevonden met het Management Team, waarin de gewenste identiteit is vastgesteld. Daarnaast is de werkelijke identiteit achterhaald door middel van vragenlijsten die zijn ingevuld door alle medewerkers. Tot slot is de fysieke identiteit bepaald aan de hand van een analyse van het product, de communicatie en de omgeving van Bedrijf X en door middel van observatie van het gedrag van medewerkers. De resultaten van deze onderzoeken zijn te vinden in deze paragraaf.

4.3.1. Gewenste identiteit

Tijdens een creatieve sessie op dinsdag 16 maart jl. is de gewenste identiteit van Bedrijf X vastgesteld. Vier van de vijf genodigden van het MT namen deel aan deze ochtend. Om het belang van de sessie aan te tonen, is er ter introductie gebruik gemaakt van een filmpje dat het onjuiste imago van de brandweer illustreert[5]. Na een korte uitleg van de methode, gingen de deelnemers van start met het vrij associëren. Nadat alle associaties op een flap-over waren geplakt, zijn overeenkomstige of gelijke kenmerken – in samenspraak met de genodigden – geclusterd. Vervolgens hebben alle deelnemers een individuele top 8 gemaakt. Terwijl de deelnemers genoten van een kop koffie en iets lekkers, zijn de kenmerken die in de lijsten terecht zijn gekomen geturfd. Het was niet mogelijk om in één keer een collectieve top 8 te maken; 10 kenmerken bleven als meest genoemd over. Met de groep zijn we in discussie gegaan en zijn er uiteindelijk twee kenmerken afgevallen, zodat de gezamenlijke top 8 gemaakt kon worden. In deze top 8 komen de volgende kenmerken terug: flexibel, kostenbesparend, marktleider, stabiel, communicatief, innovatief, samenwerken en efficiënt. De deelnemers hebben deze kenmerken van een feitelijke en een gewenste score voorzien. In de illustratie op de volgende pagina zijn de resultaten van de sessie af te lezen[6].

[5] De PowerPoint presentatie die als ondersteuning gebruikt is bij de sessie, is te vinden in bijlage 1.6.
[6] In bijlage 1.7 is een uitgebreide schematische weergave van de onderzoeksresultaten te vinden.



In de illustratie is goed te zien dat Bedrijf X een ontwikkeling moet doormaken om de identiteitskenmerken op het gewenste niveau te krijgen; de feitelijke scores en de gewenste scores verschillen. Alleen bij het kenmerk 'stabiel' is de gewenste score gelijk aan de feitelijke score. In de volgende tabel zijn de precieze scores weergegeven. Dit schema geeft ook aan wat de ontwikkeling is die Bedrijf X moet doormaken om de gewenste score te bereiken.

Kenmerk	Gemiddelde feitelijke score	Gemiddelde gewenste score	Verschil
Communicatief	5.5	9.5	4
Kostenbesparend	7.5	9.3	1.8
Flexibel	8	9	1
Samenwerken	5.5	9	3.5
Marktleider	8	9	1
Efficiënt	6	8.8	2.8
Stabiel	8.5	8.5	0
Innovatief	6.3	8.3	2

4.3.2. Werkelijke identiteit

In week 10 heeft het onderzoek naar de werkelijke identiteit van Bedrijf X plaatsgevonden. Alle medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld. Daarmee komt de respons neer op 12 medewerkers (100%). In deze paragraaf worden de resultaten beknopt beschreven. Bijlage 1.8. bevat een uitgebreide weergave van de resultaten per vraag.

Medewerkers noemen de associaties 'flexibel', 'stabiel' en 'klein' spontaan op als zijnde kenmerkend voor Bedrijf X. Belangrijk om op te merken is dat medewerkers de associatie 'klein' veelvuldig in positief verband noemen: 'klein en krachtig', 'klein, maar volwassen' en 'klein en grote klanten'.

Uit de lijst met persoonlijkheidskenmerken werden 'flexibel', 'betrouwbaar' en 'bekwaam' het meest gekozen. Van de 40 woorden waar medewerkers uit konden kiezen, zijn 31 woorden benoemd. Bij het contact met klanten of partners hanteren medewerkers de kenmerken 'behulpzaam', 'efficiënt', 'flexibel' en 'doelgericht' als startpunt. Ook hier werden 28 van de 40 woorden gekozen. 'Vernieuwend', 'grensverleggend' en 'bij de tijd' vinden medewerkers niet typerend voor Bedrijf X, maar wel van essentieel belang voor het bedrijf.

De mate van organisatie-identificatie is bij Bedrijf X hoog. De meerderheid van de medewerkers is het bijvoorbeeld eens met de doelen van Bedrijf X en iedereen is trots op het bedrijf.

4.3.3. Fysieke identiteit

Per identiteitskenmerk is gekeken naar de bijbehorende associaties. In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten benoemd[7].

Bij het onderzoek naar de fysieke identiteit komt één punt erg sterk naar voren: **inconsistentie**. Het is lastig eenduidige associaties te herkennen. Veel identiteitskenmerken spreken elkaar tegen. In deze paragraaf worden de belangrijkste tegenstrijdigheden benoemd, maar wordt er ook gekeken naar associaties die vaak terugkomen.

- Persoonlijk versus afstandelijk:
  - 'Wij'/'ons' < > 'Bedrijf X' (lijdende vorm);
  - Rubriek 'medewerkers aan het woord' < > geen aandacht voor sfeer/werkwijze in arbeidsmarktcommunicatie.
  - Informeel gedrag < > afstandelijk pand (geen receptie)
  - Casual kleding, informele omgang < > clichématig taalgebruik; niet kenmerken voor en toegespitst op Bedrijf X

- Oubollig versus innovatief:
  - Oude logo en het nieuwe logo naast elkaar gebruikt;
  - Niet representatief pand < > softwareoplossing;
  - Oude userinterface (nog steeds gebruikt bij klanten) < > innovatief als kernwaarde (banners)

- Helder versus onduidelijk:
  - Huistijl: fris, strak, modern, jong < > teksten: lang, niet 'to the point', clichématig woordgebruik, weinigzeggend
  - Nieuwe userinterface (overzicht, 'bright', rustig) < > oude userinterface (oubollig, druk)
  - Huistijl < > veel verschillende pay-offs en USP's

- Stipt versus niet punctueel :
  - Tijdsmanagement < > klokken in ontvangstruimte lopen niet op tijd
  - Tijd- en kostenbesparing (veelgebruikte USP) < > 'Neem even de tijd' (vaste kop in Up-date)
  - Bespaar tijd < > doorverbinden duurt lang, vaak terugbelafspraak
  - Efficiency (kernwaarde, USP) < > te flexibel richting klanten, urenoverschrijding, geen grenzen stellen

- Van binnen naar buiten versus van buiten naar binnen:
  - Eenrichtingsverkeer < > 'branchegerichte oplossing', 'klantgericht', 'nauwe samenwerking'
  - 'Creative minds at work' (oude pay-off, nog steeds zichtbaar) < > 'solutions to manage your workforce' (tijdelijke pay-off)

- Eenvoudig versus ingewikkeld:
  - Huisstijl (basic, helder) < > ingewikkelde, technische teksten (erg op detail)
  - 'Eenvoudig te integreren', 'eenvoudig kosten inzichtelijk maken' < > uitgebreide training is nodig om met het systeem om te kunnen gaan

Een associatie die dominant naar voren komt uit de analyse is **'expertise'** en **'bekwaamheid'**. Vooral in de communicatie maakt Bedrijf X veel gebruik van woorden die aan deze associaties gerelateerd zijn.

- 'Dominante speler', 'toonaangevende softwareontwikkelaar' - arbeidsmarktcommunicatie
- 'Al bijna 20 jaar gespecialiseerd' – website;
- 'Ervaren', 'geavanceerd' – persberichten;
- 'Know-how' en 'experience', 'cope with all demands' – Tijdsbeeld;
- 'Juiste expertise', 'uitgekiende tool', 'succesvol – Up-date.

Ook benadrukt Bedrijf X het functionele voordeel **'tijd- en kostenbesparing'** sterk.

- 'Kosten eenvoudig inzichtelijk maken' – persberichten;
- 'Tijd- en kostenbesparing' – website;
- 'Korte doorlooptijd', 'optimale inzet' – Up-date;
- 'Uitgave over tijd, efficiency en kostenbeheersing', 'one solution for budget, planning and time', 'cost saving' – Tijdsbeeld;
- 'Direct aan de slag', 'direct kosten besparen', 'zonder investering' – Mailing Smartweb

[7] Een schematische weergave met alle bevindingen van dit onderzoek, is te vinden in bijlage 1.9.

5. Bedrijf X en haar omgeving

5.1. Doelgroep

Bedrijf X is actief voor verschillende branches. Deze branches hebben met elkaar gemeen dat zij op zoek zijn naar een effectieve oplossing om hun personeelsplanning en urenregistratie te vergemakkelijken. Dit levert deze bedrijven een besparing in tijd en kosten op.

Omdat Bedrijf X nog nooit onderzoek naar haar doelgroep heeft laten doen, is deze doelgroepanalyse gebaseerd op gesprekken met medewerkers. Het imago-onderzoek moet meer informatie opleveren over de doelgroep. Deze informatie zal gebruikt worden om de communicatie met (potentiële) klanten te verbeteren.

5.1.1. Hoe verloopt het oriëntatietraject?

Over het algemeen stellen bedrijven een longlist op van aanbieders van softwareoplossingen. Deze longlist wordt teruggebracht naar een shortlist. De aanbieders die op deze lijst terugkomen, worden vaak uitgenodigd voor een presentatie. Soms kunnen referentiebezoeken deel uitmaken van het oriëntatieproces. Bedrijf X zet ook demodagen in om (groepen) klanten te overtuigen van hun product.

Medewerkers geven aan dat Bedrijf X vooral op basis van mond-tot-mond reclame in beeld komt bij klanten. Ook zeggen zij dat Internet een grote rol speelt in het oriëntatietraject.

5.1.2. Wie zijn er betrokken bij het aanschafproces?

Bedrijf X geeft aan dat er een verandering is waar te nemen in de functies die aan tafel zitten om te praten over de softwareaanschaf. Voorheen waren de gesprekspartners vooral personeelsmanagers. Zij gingen vooral af op de functionaliteit van de software. Tegenwoordig zitten er meer directeuren aan tafel. Zij laten zich meer leiden door de 'look' en de gebruikersvriendelijkheid van de oplossing en zijn minder te overtuigen met de functionaliteit.

Bedrijf X merkt dat zij door deze verandering vaker klanten misloopt. De inhoud van de softwareoplossingen is naar eigen zeggen van onderscheidende kwaliteit, terwijl op vorm (bijvoorbeeld de userinterface) nog het een en ander te winnen is. Pas geleden heeft het bedrijf daarom een nieuwe GebruikersUserInterface (GUI) ontwikkeld (Bedrijf X Bright). Deze vernieuwing wordt naar verwachting in de loop van 2010 gelanceerd.

5.1.3. Nieuwe producten en doelgroepen

Sinds kort biedt Bedrijf X naast een definitieve softwareoplossing ook 'Software as a Service' (SaaS) aan onder de naam Smartweb. Dit houdt in dat een bedrijf de software niet aanschaft, maar kan leasen voor een bepaald bedrag per maand. De software is dan te gebruiken vanaf een door Bedrijf X beschikbaar gestelde server. Smartweb zorgt ervoor dat de software van Bedrijf X voor een nieuwe doelgroep toegankelijk is. Deze doelgroep bestaat uit kleinere bedrijven die te weinig medewerkers hebben voor een definitieve oplossing, maar ook uit bedrijven die geen investering willen of kunnen doen.

In het vorige hoofdstuk is aangeven dat Bedrijf X zich in de eerste kwartalen van 2010 wil focussen op twee branches: retail en industrie. In de laatste kwartalen wil het bedrijf nieuwe markten aanspreken met nieuwe oplossingen. De afdeling Ontwikkeling werkt namelijk aan een oplossing die ingezet kan worden voor met name de horecasector. De oplossing is bedoeld om de planning van hulpkrachten te vergemakkelijken. Hulpkrachten moeten via een (mobiele) applicatie onder andere de gelegenheid krijgen om hun beschikbaarheid aan te geven.

5.1.4. Relatiegericht werken

Bedrijf X is bezig om evaluatiegesprekken met klanten te voeren en hieruit nieuwe opdrachten te genereren. Voorheen werd er met bestaande klanten niet op initiatief van Bedrijf X contact onderhouden.

Daarnaast wordt er gewerkt aan het ontwikkelen van een klantenportal. Deze portal is bedoeld om informatie voor klanten op de website toegankelijk te maken, zodat Support en Administratie worden ontlast als het gaat om klantvragen. Daarnaast is het opzetten van een klantenportal voor Bedrijf X een geschikte manier om meer inzicht te krijgen in de zaken die spelen bij bestaande klanten en dus je doelgroepkennis te vergroten.

5.2. Concurrentie

In deze paragraaf zijn de belangrijkste concurrenten van Bedrijf X geanalyseerd. Op de websites van deze concurrenten, is gekeken naar de profilering (pay-off, opvallende statements en het kleurgebruik) en de middelen. De bevindingen zijn in onderstaande tabel beschreven.

Concurrent	Pay-off	Opvallend	Middelen
Reborgh Holding van De Vries en Marshoek	'Rendementsborging voor de Retail'	▪ 'Bedrijf met veel specialisten' ▪ Kleurgebruik: blauw en geel.	Website (Reborgh, 2010)
De Vries Retail Workforcemanagement voor de retailbranche Software As A Service (SAAS)	▪ 'Ruimte voor elke retailler' ▪ 'How to manage your efficiency', ▪ 'Efficiency; ruimte voor inzicht zonder beperkingen'	▪ 'Succesvol strategisch partner die structureel bijdraagt aan het rendement van haar klanten'; ▪ Beeldt software af in de vorm van een verpakking, tastbaar maken ▪ Kleurgebruik: zwart, wit en goud	▪ Website ▪ Algemene informatieaanvraag via e-mail ▪ Klanten intranet/portal (De Vries Retail, 2010)
Marshoek Financieel en fiscaal dienstverlener	▪ 'Helpt het MKB en de retail' ▪ 'Het rendement van 25 jaar retailervaring'	▪ 'Ambitieuze rendementverbeteraars' ▪ 'Superieure advisering voor rendementsverbetering' ▪ 'Verbeteren van het rendement van haar klanten in de retailbranche en de farmacie' ▪ Kleurgebruik: donkerblauw en groen	▪ Website ▪ Nieuwsbrieven (digitaal) ▪ Brochures (digitaal) ▪ Advertenties (digitaal ▪ Klanten intranet/portal ▪ Persoonlijk gesprek ▪ Seminars en cursussen (Marshoek, 2010)
ManusPlus Software op het gebied van urenregistratie, CAO-verwerking, planning en normering voor de retailbranche (ook veel detailhandel)	'Automatiseren is geen doel maar een middel'	▪ 'Functioneel en flexibel' ▪ 'Programmatuur ontwikkeld vanuit de dagelijkse praktijk' ▪ Kleurgebruik: blauw, oranje en grijs.	▪ Website ▪ Algemene informatieaanvraag via e-mail ▪ Flyer (digitaal) ▪ Manews (digitale nieuwsbrief) Rubrieken als: ManusPlus gebruiker aan het woord, trends en ontwikkelingen in de markt, informatie over beurzen en events, partnerinfo en informatie over nieuwe functionaliteiten en releases (ManusPlus, 2010)
RedPrairie Internationale speler (kantoor in Eindhoven) Workforce softwareoplossingen voor fabrikanten, distributeurs en retailers	'Solutions for the real World'	▪ 'Commitment', 'Customer Focus' en 'Proven Solutions' ▪ Kleurgebruik: rood, wit en grijs	▪ Website ▪ Algemene informatieaanvraag via e-mail ▪ Case studies (digitaal) ▪ Persberichten (gearchiveerd op website) ▪ Video's (gericht op alles rondom RedPrairie) ▪ Online chatten ▪ Evenementen: seminars, webcasts (training) en trade shows (conferenties) ▪ Klanten intranet/portal ▪ Facts sheet (digitaal pdf-bestand) met alle feiten over RedPrairie op een rij (RedPrairie, 2010)
Paralax Planningssoftware voor	Ondertitel: 'planning solutions'	▪ 'Onconventioneel denken' ▪ 'Gezonde dosis	▪ Website ▪ Demodagen

personeelsplanning (ook voor het plannen van schoolroosters) Software - Consultancy – Training		resultaatgerichtheid' ▪ 'Branchegericht' ▪ 'Maximale flexibiliteit' ▪ 'Optimale gebruiksvriendelijkheid' ▪ Kleurgebruik: oranje, grijs en wit	▪ Persberichten (gearchiveerd op website) ▪ Nieuwsbrief (digitaal) ▪ Informatiepakket digitaal ▪ 'Bel Mij!' (telefonische informatieaanvraag) ▪ Algemene informatieaanvraag via e-mail ▪ (Klantspecifieke) cursussen en trainingen (Paralax, 2010)
Reflexis Webgebaseerde oplossingen, bijvoorbeeld: kennisportalen, registratiesystemen, front-ends op backoffice-applicaties	Ondertitel: 'elegant software solutions'	▪ 'Slimme oplossingen voor het web' ▪ 'Eenvoud, gebruiksgemak en functionaliteit' ▪ 'Neemt werk uit handen, kostenbesparend, geeft ademruimte en ontlast medewerkers' ▪ Kleurgebruik: blauw en wit	▪ Website ▪ Persoonlijk gesprek ▪ Algemene informatieaanvraag via e-mail (Reflexis, 2010)

5.2.1. Conclusie

Uit de concurrentieanalyse blijkt dat bijna alle concurrenten zich profileren met zaken die vanzelfsprekend horen te zijn voor een softwareoplossing. Voorbeelden zijn: functionaliteit en flexibiliteit. De concurrent die in dit opzicht een onderscheidende positie in de markt aanneemt, is RedPrairie. Dit bedrijf maakt gebruik van een meer relatiegerichte profilering; 'commitment' en 'customer focus'. Daarmee hanteert RedPrairie een profilering die meer gericht is op waarden. De andere concurrenten richten zich meer op de functionele voordelen van hun softwareoplossing.

Het is opmerkelijk dat veel concurrenten zich focussen op de retailbranche en dit ook erg duidelijk communiceren op hun website. Daarnaast verschilt het kleurgebruik erg. Er is geen trend op het gebied van profilering op kleur te herkennen.

Er is een verscheidenheid te zien in de middelenmix die concurrenten hanteren. Het valt op dat er veel gebruik wordt gemaakt van digitale communicatiemiddelen en minder van persoonlijke communicatie.

5.3. Partnerships

Bedrijf X heeft een aantal partners waarmee zij op verschillende gebieden samenwerkt. Zoals in paragraaf 4.1.6. ook is terug te lezen, wil Bedrijf X verder groeien door een nauwe samenwerking met partners. Het is daarom belangrijk om de relatie met partners onder de loep te nemen. Gezien het doel van deze scriptie wordt gekeken naar de manier waarop de partner Bedrijf X profileert op haar website.

Partner	Profilering van Bedrijf X door partner
GIBO Groep Bedrijf X heeft sinds december een samenwerkingscontract met GIBO Groep. Dit bedrijf heeft het alleenrecht om Smartweb Bedrijf X te verkopen en te implementeren. GIBO Groep biedt het product van Bedrijf X aan onder de naam GPS (het GIBOnet Personeelsplanningsysteem).	▪ Bedrijf X wordt heel kort vermeldt op de website van GIBO Groep in een artikel waarin GPS wordt toegelicht; ▪ Enige informatie: 'software-ontwikkelaar Bedrijf X'; ▪ Logo niet vermeld op website (GIBO Groep, 2010).
Capgemini Dit bedrijf is een verkooppartner van Bedrijf X. De samenwerking is vanuit Bedrijf X tot stand gekomen omdat het bedrijf op deze manier kan profiteren van de naamsbekendheid van Capgemini.	Bedrijf X is op geen enkele manier zichtbaar op de website van Capgemini (Capgemini, 2010).
ReBuS IT Dit in Eindhoven gevestigde bedrijf verkoopt en implementeert de software van Bedrijf X in de retailsector.	▪ Bedrijf X wordt genoemd als partner op de website van ReBuS IT, inclusief vermelding van het logo en een omschrijving van het bedrijf; ▪ Bedrijf X wordt geschreven als Bedrijf X (ReBuS IT, 2010); ▪ De tekst is een opsomming van de voordelen van de softwareoplossingen van Bedrijf X.
Kaba Nederland BV	▪ In het partnerzoeksysteem op de website van Kaba, is

Dit bedrijf is een hardwareleverancier van Bedrijf X. Kaba levert tijdsregistratie- en toegangscontrole hardware. Tevens levert, installeert en onderhoudt Kaba beveiligingsdeuren, tourniquets, schuifdeuren en sluitsystemen. De hardware van Kaba sluit aan op de software van Bedrijf X.	Bedrijf X terug te vinden (alleen als men de naam Bedrijf X kent!); ▪ Het oude logo van Bedrijf X wordt vermeld bij het zoekresultaat; ▪ De oude pay-off wordt vermeld ('Bouwstenen voor optimaal tijdsmanagement'); ▪ De tekst is verouderd en geschreven vanuit 'ons' (vanuit Bedrijf X); ▪ Bedrijf X wordt geschreven als Bedrijf X (Kaba Nederland, 2010).
Vicking Electronics Dit bedrijf levert werktijd- en ordertijdregistratieterminals en is daarmee de meest belangrijke hardwareleverancier van Bedrijf X.	▪ Het oude logo van Bedrijf X wordt vermeld; ▪ Het logo is een link naar de website van Bedrijf X (Vicking Electronics, 2010).
Unit4 Agresso Deze partner van Bedrijf X biedt softwareoplossingen voor personeelsinformatie en salarisverwerking. Dankzij deze samenwerking is Bedrijf X in staat een bredere oplossing te bieden aan haar klanten (uitbreiding productportfolio).	Bedrijf X is op geen enkele manier zichtbaar op de website van Unit4 Agresso (Unit4 Agresso, 2010).
ATM Desk Deze partner voert de analyse op het gebied van multimomentopname en normeren uit.	▪ Het logo van Bedrijf X wordt vermeld; ▪ De verkeerde pay-off ('Solutions to manage your workforce'); ▪ Er staat een korte tekst over Bedrijf X op de website; ▪ Er is een link naar de website van Bedrijf X (ATM Desk, 2010).

5.3.1. Conclusie

Uit de analyse blijkt dat Bedrijf X op een inconsistente, veelal niet correcte manier geprofileerd wordt door partners. Zo is het oude logo nog vaak terug te zien, maar ook maken partners gebruik van verkeerde pay-offs en schrijven zij de bedrijfsnaam verkeerd (Bedrijf X). Ook valt het op dat twee partners Bedrijf X helemaal niet vermelden, terwijl Bedrijf X hen wel als partner vermeldt op de website.

5.4. Imago

Het imago-onderzoek is uitgevoerd onder zowel klanten als partners. Alle partners zijn geïnterviewd. Aan vier partners is een bezoek gebracht; twee partners zijn telefonisch bereikt. Het aantal klanten waarvan correcte gegevens bekend waren, kwam uit op 95. Vijf van deze klanten zijn persoonlijk geïnterviewd om een achtergrond te kunnen bieden op de gestelde vragen. De rest van het klantenbestand is eerst door middel van een mailing benaderd. Na het versturen van een herinneringsmail was de respons niet toereikend. Vandaar dat we hebben besloten de klanten na te bellen om de respons te verhogen. Uiteindelijk is de respons hierdoor uitgekomen op 67% (64 klanten).

In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten beknopt beschreven. Een uitgebreide weergave van de resultaten is te vinden in bijlage 1.10. In de kaders zijn enkele citaten van klanten en partners terug te lezen.

5.4.1. Resultaten klanten

Klanten percipiëren ManusPlus, Atimo en SAP als belangrijkste concurrenten van Bedrijf X. De meeste klanten waren niet in staat een bedrijf te noemen dat in dezelfde branche opereert als Bedrijf X.

Spontane associaties die klanten noemen bij Bedrijf X zijn 'tijdsregistratie', 'planning', 'urenregistratie', 'ingewikkeld/niet gebruikersvriendelijk', 'kosten/loon' en 'uitgebreid'. Uit de lijst met persoonlijkheidskenmerken koppelen respondenten de volgende associaties aan Bedrijf X: 'betrouwbaar', 'behulpzaam', 'praktisch', 'doelgericht', 'efficiënt' en 'eenvoudig'.[8]

"Bij Bedrijf X heb ik het gevoel geen onderdeel te zijn van de massa; dat vind ik positief."

"Bedrijf X is persoonlijk benaderbaar"

"Dit logo is veel cleaner"

[8] De volgorde van de associaties is: van meest naar minst genoemd.

Het merendeel van de klanten vindt dat zij goed op de hoogte is gebracht van de verandering van huisstijl. Toch geeft 25% aan niet optimaal op de hoogte te zijn gebracht en 18% heeft zelfs helemaal geen verandering opgemerkt. Klanten vinden het nieuwe logo: 'stijlvol', 'eenvoudig', 'bij de tijd', 'vernieuwend' en 'origineel'.

"Dit logo is fris"

Meer dan de helft van de klanten geeft aan de Up-date altijd te lezen. Ruim een kwart van de klanten leest de nieuwsbrief nooit. Informatie over nieuwe softwareoplossingen vinden respondenten verruit het meest interessant om terug te lezen.

"Ik zou het fijn vinden als er handleidingen met een zoekfunctie zijn terug te vinden."

Bijna 85% van de klanten raadpleegt de website van Bedrijf X nooit. Op de klantenportal die Bedrijf X binnenkort lanceert zien klanten het liefst een FAQ terug, maar ook handleidingen die ze kunnen downloaden. Nieuwe oplossingen zien de klanten ook graag terug.

Ruim 60% van de klanten wordt het liefst per e-mail op de hoogte gehouden door Bedrijf X. Een kleine 20% geeft aan een nieuwsbrief of brochure een prettig communicatiemiddel te vinden.

Het merendeel van de ondervraagden geeft aan de oriëntatie op softwareoplossingen niet zelf te hebben gedaan en zodoende niet te weten hoe dit proces is verlopen. De klanten die hier wel bij betrokken waren hebben zich vooral via internet georiënteerd. Bijna 15% geeft aan via mond-tot-mond reclame bij Bedrijf X uit te zijn gekomen.

Klanten konden twee pluspunten en twee verbeterpunten voor Bedrijf X aangeven:

Pluspunten	**Verbeterpunten**
Oplossingsgerichtheid en behulpzaamheid	Communicatie en terugkoppeling - vaak weinig tot geen initiatief vanuit Bedrijf X - en dienstverlening
Eenvoudig en gebruiksvriendelijk	Functionaliteit en overzichtelijkheid
Support/service	Ouderwetse look van het product
Flexibel	
Uitgebreid product	

"We mogen blij zijn als de telefoon wordt opgenomen."

"Bedrijf X mag meer proactief zijn; er is een gebrek aan helderheid en initiatief."

"Bedrijf X heeft in mijn netwerk een stoffig en oubollig imago."

"Toen ik een klacht indiende, voelde ik mij niet serieus genomen."

Klanten moesten drie cijfers toekennen aan Bedrijf X. Hieronder staan de gemiddelde rapportcijfers vermeld:

- De softwareoplossing 6,8
- De dienstverlening 6,8
- Totaalcijfer voor Bedrijf X 6,9

5.4.2. Resultaten partners

Partners noemen R&R, ManusPlus en RedPrairie als meest belangrijke concurrenten van Bedrijf X. Het is onmogelijk om de meest genoemde spontane associaties op te sommen, aangezien er geen overeenkomstige associaties te herkennen zijn. Hieronder volgt een overzicht van de genoemde associaties:

- Retail, tijdsregistratie, planning, Ron Vierboom, open, doelgericht, constructief, de bouw, botsend (Soft < > Brick), platte organisatie, informeel, gebrek aan professionaliteit, laagdrempelig, snel thuis voelen, gebrek aan initiatief , grote organisaties, degelijk, technisch, robuust, voorspelbaar, stabiel, zekerheid, bewezen (marktleider), klein bedrijf, inflexibel, goede partner.

Uit de lijst met persoonlijkheidskenmerken kiezen meeste partners 'integer' en 'eerlijk'. Alle partners vinden dat zij goed op de hoogte zijn gebracht van de huisstijlverandering en vinden het positief dat Bedrijf X deze stap heeft genomen. Zij vinden het logo vooral 'stijlvol', maar bijvoorbeeld ook 'plezierig', 'bij de tijd' en 'eenvoudig'.

De Up-date wordt onder partners goed gelezen; bijna elke partner leest de nieuwsbrief altijd. Informatie over het bedrijf, de software en nieuwe klanten vinden zij het meest interessant

"Ik betwijfel zeer of 'Medewerkers aan het woord' thuishoort in het blad."

De plus- en verbeterpunten die partners noemen wijken over het algemeen erg van elkaar af. Wel is er één overeenkomst te herkennen, namelijk dat de partnerrelatie intensiever mag. Partners geven aan meer samen te willen optreden met Bedrijf X en dan met name als het gaat om het delen van leads en opportunities.

Partners geven de partnerrelatie gemiddeld het volgende rapportcijfer: 7,5

"Het delen van leads kan optimaler en opener; meer samen met opportunities omgaan in de verkenningsfase bij klanten"

"Bedrijf X moet meer expressief, marktgericht, extrovert, extravagant en zelfverzekerd zijn als je kijkt naar de marktontwikkelingen. Kortom: laat je zien!"

"Bedrijf X is een plezierige, open, eerlijke en oprechte partner"

"Bedrijf X moet communicatiestructuur verbeteren, met name als het gaat om het vaststellen van doelen, het stellen van prioriteiten, het vaststellen van een tijdspad en taakverdeling"

6. Onderzoeksconclusies

In deze paragraaf zijn alle onderzoeksconclusies te vinden. We bekijken de conclusies die voortkomen uit de analyse van het organisatie- en communicatiebeleid (hoofdstuk 4), de onderzoeken naar identiteit en imago (hoofdstuk 4 en 5), overige conclusies uit het imago-onderzoek (hoofdstuk 5) en de bevindingen uit het deskresearch naar de doelgroep, concurrenten en partners (hoofdstuk 5).

Er is enige overlap te herkennen in de conclusies, maar omdat deze afgeleid zijn van verschillende onderzoeksmethoden is het toch belangrijk alle bevindingen weer te geven. Ook kan er op deze manier beter een link gelegd worden tussen de resultaten en kan het belang van de actiepunten makkelijker worden onderbouwd.

6.1. Conclusies analyse organisatie- en communicatiebeleid

In het schema op de volgende pagina zijn de bevindingen die voortkomen uit de analyse van het organisatie- en communicatiebeleid weergegeven. De beschrijving hieronder geeft de belangrijkste conclusies en verbeterpunten aan. De kleuren corresponderen met de kleuren die gebruikt zijn in het schema.

Een aantal zaken strookt niet met efficiëntie; één van de sleutelvaardigheden van . Terwijl medewerkers aangeven behoefte te hebben aan structuur zijn er weinig regels of procedures binnen het bedrijf en wordt er weinig beleidsinformatie en motiverende informatie verstrekt. Medewerkers geven aan niet optimaal betrokken te worden bij de beleidsvoering. Dit alles staat in verband met de eilandencultuur die binnen ! te herkennen is. Deze cultuur zorgt voor onduidelijkheid over ieders taken en verantwoordelijkheden en kan ertoe leiden dat men niet voldoende op de hoogte is van elkaars werkzaamheden. Dit wordt versterkt door het feit dat er te weinig structurele overlegvormen zijn tussen verschillende afdelingen.

Door het ontbreken van expliciete visies en missies, is de organisatiestrategie niet ingekaderd en daardoor lastig toetsbaar. Bijvoorbeeld: (wil de omzet binnen 3 jaar verdubbelen, maar waarom en op welke manier moet dit gebeuren? Medewerkers kunnen hun gedrag en werkzaamheden niet koppelen aan algemene doelen. Dit kan zorgen voor inconsistentie in werkwijze en communicatie. Het ontbreken van een communicatiestrategie versterkt deze inconsistentie. Daarnaast is het voor publieks- en doelgroepen moeilijk te bepalen waar 'oor staat en voor gaat.

hanteert impliciet een visie op communicatie die gericht is op informeren. Dit is een vorm van eenrichtingsverkeer waarbij het initiatief bij de zender ligt en de vooronderstelling bestaat dat de ontvanger de boodschap klakkeloos overneemt. Het bedrijf denkt vooral 'van binnen naar buiten' in plaats van 'van buiten naar binnen'. Degene die de communicatie voor rekening neemt is hoofdzakelijk bezig met uitvoeren en dus met de productie van middelen, waardoor communicatie slechts als ornament te typeren is. Omdat geen communicatiestrategie heeft, is het moeilijk - zo niet onmogelijk - te bepalen of de communicatiemiddelen effectief zijn.

Sinds de directiewisseling bevindt 't zich in een veranderfase. Medewerkers worden steeds meer betrokken bij de besluitvorming en krijgen eigen verantwoordelijkheden. In december 2009 heeft het bedrijf een nieuwe huisstijl gelanceerd en ook heeft de website een metamorfose gekregen. Momenteel worden er functieprofielen opgesteld die voor meer duidelijkheid moeten zorgen. De directie wil ook resultaatgericht gaan beoordelen. Het is de bedoeling dat er een meer open cultuur ontstaat, waarbinnen afspraken vastgelegd worden en er gewerkt gaat worden vanuit centrale en persoonlijke doelen.

Communicatiebeleidskader

Visie op communicatie
- geen expliciete visie
- 'van binnen naar buiten denken'
- eenrichtingsverkeer
- informeren

Communicatiestructuur
- veel horizontale communicatie binnen één afdeling, minder tussen verschillende afdelingen (geen optimale afstemming)
- weinig beleidsinformatie en motiverende informatie
- veel ruimte voor informele communicatie

Organisatie van communicatie
- geen communicatieafdeling
- marketing vervult communicatiefunctie
- rol van uitvoerder/ productie van middelen
- communicatie als ornament

Communicatieklimaat
- direct en open
- informele omgang
- elkaar helpen
- medewerkers steeds meer betrokken bij besluitvorming
- medewerkers niet optimaal betrokken bij beleidsvoering (eenrichtingsverkeer + onduidelijkheid)

Communicatiestrategie
- communicatiestrategie ontbreekt
- veel verschillende pay-offs
- onduidelijkheid over gewenste identiteit
- informeren
- proces van verbetering communicatie: nieuwe huisstijl en website
- ontwikkeling huisstijl niet optimaal verlopen: snel + onvoldoende onderbouwd

Organisatiebeleidskader

Organisatievisie
- geen expliciete visie
- ambitie: leveren van passende softwareoplossingen die zorgen voor een optimale bezetting van medewerkers en een besparing op de personeelskosten
- FAST-concept gebruikt als USP, verdwijnt op korte termijn

Leiderschapsstijl
- overlegstructuur: leiding wint adviezen in, onderlinge gelijkheid
- participerende leiderschapsstijl: toekennen eigen verantwoordelijkheden, vertrouwen bij medewerkers

Organisatiestructuur
- start gemaakt met functieprofielen
- platte structuur
- organistisch organisatiestelsel
- ondernemersorganisatie
- weinig regels of procedures

Sleutelvaardigheden
- efficiënt, innovatief, flexibel
- medewerkers vinden: werkwijze tè flexibel, productvoordeel = flexibel, inhoud software = innovatief, vormgeving niet innovatief, behoefte aan structuur zodat werkwijze efficiënter wordt

Organisatiecultuur
- taakcultuur: taakgerichtheid + professionaliteit
- behalen van resultaten staat centraal
- informele sfeer
- onderlinge directheid + nonsense
- eilandencultuur: onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden
- directie wil meer open cultuur: meer afspraken, werken vanuit doelen GROEIT)

Organisatiestrategie
- geen visie en missie
- veranderingsfase door directiewisseling
- in 3 jaar verdubbelen omzet
- groeien door partnerships, maar ook op eigen kracht
- focus op retail en industrie: in 2010 marktleider zijn
- meer relatiemarketing (bestaande klanten)
- toekomst: nieuwe oplossingen voor nieuwe markten

6.2. Gap-analyse

In deze paragraaf worden de onderzoeken naar identiteit en imago aan elkaar gekoppeld. De gap-analyse (Van der Grinten, 2004) geeft schematisch weer in hoeverre de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago overeenkomen met de gewenste identiteit van Bedrijf X.

GEWENSTE IDENTITEIT

- Missie: ontbreekt
- Visie: ontbreekt
- Huidige kernwaarden/sleutelvaardigheden: flexibel, innovatief en efficiënt
- Gemeenschappelijke vertrekpunten[9]: communicatief, kostenbesparend, flexibel, marktleider, samenwerken, efficiënt, stabiel en innovatief

GAP 1: GEWENSTE IDENTITEIT EN WERKELIJKE IDENTITEIT

Beschrijving werkelijke identiteit:

- Kenmerkend voor Bedrijf X: flexibel, stabiel, klein, betrouwbaar en bekwaam
- Belangrijk in het contact met (potentiële) klanten en partners: behulpzaam, flexibel, efficiënt en doelgericht
- *Niet* kenmerkend voor Bedrijf X: vernieuwend, grensverleggend en bij de tijd
- Mate van organisatie-identificatie: sterk

Overeenkomsten met gewenste identiteit:

- Flexibel, stabiel, efficiënt

Verschillen met gewenste identiteit:

- Uit de gewenste identiteit blijkt dat 'innovatief' als belangrijk vertrekpunt wordt gezien (huidige score: 6.3 en gewenste score: 8.3). Werknemers vinden de kenmerken 'vernieuwend', 'grensverleggend' en 'bij de tijd' juist *niet* typerend voor Bedrijf X.
- Het is belangrijk op te merken dat het enige kenmerk dat overtuigend scoorde bij dit onderzoek 'vernieuwend' is (8x genoemd). Medewerkers kozen bij de ene vraag 31 van de 40 woorden en bij de andere vraag 28 van de 40 woorden. Hieruit blijkt een zekere mate van inconsistentie. Medewerkers hanteren veel verschillende vertrekpunten in hun contact met externen en typeren Bedrijf X ook verschillend.

GAP 2: GEWENSTE IDENTITEIT EN FYSIEKE IDENTITEIT

Beschrijving fysieke identiteit:

- De associaties die veelvuldig naar voren komen zijn: expertise, bekwaamheid en tijd- en kostenbesparing.
- Uit het onderzoek naar de fysieke identiteit komt veel inconsistentie naar voren:
  - Persoonlijk versus afstandelijk
  - Oubollig versus innovatief
  - Helder versus onduidelijk
  - Stipt versus niet punctueel
  - Van binnen naar buiten versus van buiten naar binnen
  - Eenvoudig versus ingewikkeld

Overeenkomsten met gewenste identiteit:

- Kostenbesparend
- Er is een link te leggen tussen 'expertise en bekwaamheid' en het marktleiderschap dat Bedrijf X nastreeft (bijvoorbeeld: 'dominante speler', 'toonaangevend')

Verschillen met gewenste identiteit:

- Net als bij de werkelijke identiteit is er bij de fysieke identiteit veel inconsistentie. Dit staat haaks op sommige vertrekpunten van de gewenste identiteit: 'efficiënt', 'stabiel', 'communicatief'.
- In haar communicatie spreekt Bedrijf X zichzelf veel tegen (zie beschrijving 'fysieke identiteit').

[9] Deze vertrekpunten zijn bepaald in een creatieve sessie waaraan het MT deelnam. Hiervoor is de Spinnenwebmethode (Bernstein, 1986) ingezet.

GAP 3: GEWENSTE IDENTITEIT EN IMAGO

Beschrijving imago:

Klanten

- Spontane associaties: tijdsregistratie, planning, urenregistratie, ingewikkeld, kosten/loon en uitgebreid
- Associaties uit lijst persoonlijkheidskenmerken: betrouwbaar, behulpzaam, praktisch, doelgericht, efficiënt en eenvoudig
- Associaties bij het logo: stijlvol, eenvoudig, bij de tijd, vernieuwend en origineel
- Pluspunten:
  - Oplossingsgerichtheid en behulpzaamheid
  - Eenvoudig en gebruiksvriendelijk
  - Support en service
  - Flexibel
  - Uitgebreid product
- Verbeterpunten:
  - Communicatie, terugkoppeling en dienstverlening
  - Functionaliteit en overzichtelijkheid
  - Ouderwetse look van het product

Partners

- Spontane associaties: erg uiteenlopend
- Associatie uit lijst met persoonlijkheidskenmerken: Integer, eerlijk, coöperatief, vriendelijk verantwoordelijk, betrouwbaar en doelgericht
- Associaties bij het logo: stijlvol, plezierig, vernieuwend, bij de tijd, populair, creatief en eenvoudig
- Plus- en verbeterpunten weken erg van elkaar af. Eén overeenkomst: meer intensieve relatie is wenselijk (delen van leads en opportunities)

Overeenkomsten met gewenste identiteit:

- Flexibel, innovatief (associaties met logo: vernieuwend en bij de tijd), efficiënt
- Samenwerken (gewenste identiteit) is eventueel te linken aan het pluspunt 'oplossingsgerichtheid' en 'behulpzaamheid'

Verschillen met gewenste identiteit:

- Communicatief (gewenste identiteit) staat haaks op het verbeterpunt 'communicatie en terugkoppeling'
- Innovatief (gewenste identiteit) komt niet overeen met de ouderwetse look van het product die klanten als verbeterpunt aankaarten
- Veel associaties die niet in de gewenste identiteit naar voren komen, bijvoorbeeld: betrouwbaar, behulpzaam, integer en eenvoudig
- Samenwerken (gewenste identiteit) strookt niet met de meer intensieve relatie die partners wensen

6.2.1. Conclusies gap-analyse

- Elementen uit de gewenste identiteit die overeenkomen met de werkelijke en fysieke identiteit en het imago zijn: flexibel, stabiel, efficiënt en kostenbesparend;
- Belangrijke elementen van de gewenste identiteit ontbreken; Bedrijf X heeft geen visie en missie. Er is geen toetsbaar kader voor de (communicatie)strategie. Medewerkers missen hierdoor een focus die hun werkzaamheden en gedrag richting kan geven;
- Zowel in de werkelijke als de fysieke identiteit zit veel inconsistentie. Inconsistentie in de werkelijke identiteit zorgt ervoor dat geen enkele medewerker hetzelfde over Bedrijf X uitdraagt. Dit heeft als gevolg dat er geen eenduidig beeld bij de doelgroep wordt overgebracht. Ook de inconsistente fysieke identiteit zorgt voor verwarring en een diversiteit aan beelden over Bedrijf X;
- Medewerkers vinden 'vernieuwend', 'grensverleggend' en 'bij de tijd' niet kenmerkend voor Bedrijf X, terwijl 'innovatief' als belangrijk gemeenschappelijk vertrekpunt wordt genoemd in de gewenste identiteit;
- Bij het imago-onderzoek komen 'flexibel', 'innovatief' en 'efficiënt' overeen met de gewenste identiteit, maar het is opvallend dat klanten en partners afwijkende associaties als meest kenmerkend noemen voor Bedrijf X: betrouwbaar, behulpzaam, eenvoudig en integer;
- Twee elementen uit de gewenste identiteit komen niet overeen met het imago: 'communicatief' (het belangrijkste verbeterpunt dat klanten noemen) en 'samenwerken';
- Als belangrijkste pluspunten van Bedrijf X noemen klanten: 'oplossingsgerichtheid' en ' behulpzaamheid'. Deze punten komen niet terug in de gewenste identiteit.

6.3. Conclusies deskresearch naar doelgroep, concurrentie en partners

Wie?	Bevindingen
Doelgroep	▪ Bedrijf X beschikt over weinig doelgroepkennis; ▪ Deze scriptie en de opzet van een klantenportal moeten meer inzicht in de doelgroep verschaffen; ▪ Er is een verandering in de betrokken functies bij het oriëntatietraject. De gesprekspartners zijn vaker directeuren in plaats van personeelsmanagers. Zij laten zich eerder overtuigen door de 'look and feel' van het product dan door de functionaliteit; ▪ Bedrijf X wil nieuwe doelgroepen op nieuwe markten gaan bereiken (bijvoorbeeld met Smartweb); ▪ Tot voor kort onderhield Bedrijf X niet op eigen initiatief contact met haar klanten (naar eigen zeggen: 'over de schutting gooien van het product').
Concurrentie	▪ Concurrenten hebben overeenkomstige profileringen; ▪ De focus ligt op functionele voordelen; ▪ De nadruk ligt op de retailbranche; ▪ Concurrenten maken gebruik van veel digitale communicatiemiddelen. Persoonlijke communicatie wordt aanzienlijk minder ingezet.
Partners	▪ De zichtbaarheid van Bedrijf X op de website van partners kan verbeterd worden. Summiere vermeldingen en bij twee partners zelfs niet; ▪ Er staan veel fouten op de websites van partners: het oude logo wordt vaak gebruikt, de verkeerde pay-offs zijn zichtbaar en de bedrijfsnaam is foutief gespeld; ▪ Er is veel inconsistentie in de informatie over Bedrijf X – uiteenlopende en soms tegensprekende teksten.

6.4. Overige conclusies communicatieonderzoek

In de gap-analyse zijn de resultaten van het communicatieonderzoek verwerkt die betrekking hebben op het imago van Bedrijf X. De vragenlijst bevat echter ook aspecten die niet direct betrekking hebben op het imago, maar op geprefereerde communicatiemiddelen en klanttevredenheid. Deze resultaten komen in deze paragraaf aan bod.

6.4.1. Communicatie

Het onderzoek geeft inzicht in het soort informatie dat klanten interessant vindt en het middel waarmee zij bereikt willen worden. Klanten lezen het liefst informatie over nieuwe softwareoplossingen. Ook geven klanten aan dat ze graag via de mail op de hoogte gehouden willen worden. Het overgrote deel van de klanten raadpleegt de website van Bedrijf X nooit. Op een klantenportal zien klanten het liefst antwoorden op veelvoorkomende vragen en handleidingen terug.

Over de manier van communiceren zijn klanten over het algemeen niet optimaal tevreden. Ze geven aan dat dit veelal een vorm van eenrichtingsverkeer is en dat er te weinig initiatief voor contact vanuit Bedrijf X komt. Ook plaatsen klanten vraagtekens bij de effectiviteit van de dienstverlening, vooral als het gaat over terugkoppeling met betrekking tot het oplossen van een vraagstuk.

Klanten beoordelen de softwareoplossing en de dienstverlening gemiddeld met een 6,8. Bedrijf X krijgt als gemiddeld totaalcijfer een 6.9 toebedeeld.

6.4.2. Overige bevindingen

Tijdens het onderzoek vielen buiten de antwoorden op de vragen nog een aantal andere dingen op. Het klantenbestand blijkt veel foutieve gegevens te bevatten, bijvoorbeeld: de contactpersonen, telefoonnummers en e-mailadressen. Per klant staan er vaak meerdere contactpersonen in het CRM-systeem dat Bedrijf X gebruikt. Uit de telefoongesprekken blijkt dat sommige contactpersonen – die binnen de organisatie het meest met de software van doen hebben – niet de personen zijn waarmee wordt gecommuniceerd. Bijvoorbeeld: de directeur ontvangt de nieuwsbrief, maar de systeembeheerder niet. Ook komt naar voren dat de huidige contactpersonen vaak niet degene zijn die het oriëntatie- en implementatietraject hebben doorlopen.

6.5. Aanknopingspunten voor de corporate communicatiestrategie

Om een brug te slaan van het onderzoek naar het advies, worden in deze paragraaf concrete aanknopingspunten voor de corporate communicatiestrategie aangegeven. Om het team op de hoogte te stellen van de onderzoeksresultaten, is er een tussenpresentatie gehouden. Tijdens deze presentatie zijn de resultaten en onderzoeksconclusies gedeeld en is het team voorbereid op de actiepunten ter verbetering van de communicatie die wij meenemen in ons advies.[10]

6.5.1. Visie, missie en corporate communicatiestrategie

Door het ontbreken van een expliciete visie en missie is de organisatiestrategie niet ingekaderd en daardoor lastig toetsbaar. Medewerkers missen een focus die hun werkzaamheden en gedrag richting kan geven en extern kan een versnipperd beeld ontstaan. Het ontbreken van een visie en missie is terug te zien in de inconsistentie in werkelijke identiteit en fysieke identiteit en de verschillen tussen gewenste identiteit en imago.

Het beeld dat anderen van Bedrijf X hebben, matcht niet met wat het bedrijf uitstraalt of wil uitstralen. Dit geeft de noodzaak aan van een richtinggevende corporate communicatiestrategie. Op deze manier kan het ontstaan van een eenduidig beeld – zowel intern als extern – bevorderd worden, met minder verschillen tussen identiteit en imago als gevolg.

6.5.2. Van eenrichtingsverkeer naar tweerichtingsverkeer

De communicatie van Bedrijf X is gericht op 'informeren'; de dialoog ontbreekt. Het bedrijf denkt meestal 'van binnen naar buiten' in plaats van andersom. De ingezette communicatie is niet gebaseerd op een communicatiestrategie en daardoor niet te toetsen op effectiviteit. Als gevolg hiervan, komt uit het onderzoek naar de fysieke identiteit veel inconsistentie naar voren.

Over de communicatie zijn klanten over het algemeen niet optimaal tevreden; zij benoemen dit als belangrijkste verbeterpunt. Ze geven bijvoorbeeld aan dat de communicatie veelal een vorm van eenrichtingsverkeer is en dat er te weinig initiatief voor contact vanuit Bedrijf X komt.

6.5.3. Een positionering gestoeld op waarden en voordelen

Concurrenten profileren zich niet onderscheidend: de focus ligt sterk op functionele voordelen (die veelal hetzelfde zijn). We signaleren een duidelijke kans voor Bedrijf X om zich te onderscheiden van de anderen met een passende en vernieuwende positionering die aansluit op de gewenste identiteit. Zeker met het oog op de steeds prominenter aanwezige concurrentie is een stevige positionering van onmiskenbaar belang.

Ook de profilering van Bedrijf X door partners moet verbeterd worden. Het diffuse beeld dat klanten krijgen wanneer zij het bedrijf via een partner leren kennen, kan hierdoor voorkomen worden.

6.5.4. Creëer een gemeenschappelijke motivatie

Medewerkers missen structuur, beleidsinformatie en motiverende informatie. De eilandencultuur binnen Bedrijf X zorgt voor onduidelijkheid over ieders taken en verantwoordelijkheden. Deze onduidelijkheid wordt versterkt door het gebrek aan structurele overlegvormen tussen verschillende afdelingen. De interne communicatiestructuur kan dus zeker aan kracht winnen.

De directie zet in op cultuurverandering: Bedrijf X moet een meer open cultuur krijgen, waarbinnen gewerkt wordt vanuit centrale en persoonlijke doelen. Om de centrale doelen vast te kunnen stellen, zijn een visie en missie noodzakelijk.

6.5.5. Onderzoek de behoefte van je klanten

Bedrijf X moet per doelgroep en per product beter na gaan denken over de in te zetten communicatie. Zo raadpleegt een merendeel van de bestaande klanten de website van Bedrijf X nooit, maar wil het bedrijf binnenkort wel een online klantenportal gaan lanceren. Het bedrijf zal dus na moeten denken over de manier waarop zij klanten de weg naar haar website gaat wijzen.

Daarnaast is er een verandering waar te nemen in de samenstelling van de doelgroep van Bedrijf X. Er zitten meer directeuren dan personeelsmanagers aan tafel bij het oriëntatietraject. Zij gaan meer af op de 'look' van het product dan op de functionaliteit.

Ook wil Bedrijf X nieuwe markten gaan betreden met nieuwe producten. Het belang van kennis over en inzicht in je doelgroep wordt hiermee aangetoond.

---

[10] De Powerpointpresentatie is te vinden in bijlage 1.12.

Deel 3
Het advies

7. Corporate communicatiestrategie

In dit hoofdstuk wordt de corporate communicatiestrategie voor Bedrijf X uiteengezet. Deze strategie is gebaseerd op het ABC'tje van Van Riel (2003):

- Het ontplooien van initiatieven om verschillen tussen de gewenste identiteit en de werkelijke en fysieke identiteit en tussen de gewenste identiteit en het imago te beperken;
- Invulling geven aan de profilering van de *company behind the brand;*
- Aangeven wie welke taken moet uitvoeren op communicatiegebied (zowel interne communicatie, marketingcommunicatie als corporate communicatie) en op welke manier.

7.1. Een missie en visie als startpunt

7.1.1. De communicatie richting geven

Als logisch startpunt voor deze corporate communicatiestrategie zien wij een missie en visie die alle communicatieactiviteiten richting kunnen geven. Zoals in de onderzoeksconclusies al is aangekaart, is er bij Bedrijf X veel inconsistentie in de communicatie en zitten er verschillen in de diverse identiteitssoorten en het imago. Het is belangrijk om voor alle in- en externe communicatie een kader te scheppen waarin activiteiten ingepast kunnen worden.

Wanneer medewerkers vinden dat zij werken voor een onderscheidende organisatie zullen zij eerder de motivatie hebben om de strategie van de organisatie in te zetten, wat zal leiden tot een gunstig effect op klanten. Zo beïnvloeden de missie en visie niet alleen de identiteit, maar ook het imago (Anthonissen et al., 2006). Een missie en visie zijn voor Bedrijf X van cruciaal belang om duidelijkheid te verschaffen over de koers die het bedrijf vaart. Ook stimuleren zij het werken vanuit één centrale gedachte.

7.1.2. Het proces

Zonder missie en visie geen communicatiestrategie. Daarom hebben wij de rol van begeleider op ons genomen in het formuleren van een missie en visie voor Bedrijf X. We hebben deze rol aangenomen omdat wij van mening zijn dat de missie en de visie producten van Bedrijf X zelf moeten zijn en niet van ons. Draagvlak is enorm belangrijk, omdat iedereen binnen de organisatie zich in de missie en visie moet kunnen vinden en ermee moet kunnen werken.

In een creatieve sessie met vier leden uit verschillende lagen van de organisatie is hiervoor de eerste stap gezet. Tijdens deze sessie moesten de deelnemers antwoord geven op de vraag: 'waar staat Bedrijf X over vijf jaar?'. Met behulp van fotokaarten – die medewerkers konden gebruiken als metafoor – kwamen er verschillende verhalen tot stand. Op deze manier werd ons duidelijk welke elementen absoluut terug moesten komen in de missie en visie. De sessie leverde een flap-over op met tientallen kernwoorden en vier zinnen die antwoord gaven op de vraag die centraal stond.[11]

Met deze eerste handvatten zijn wij een aantal zinnen gaan formuleren die als input dienden voor een vervolgmeeting over de missie en visie. Aan deze bijeenkomst namen twee leden van de organisatie deel; de directeur en de marketingmedewerker. We hebben nagedacht over de vorm en de belangrijkste elementen. Ook zijn er vijf waarden gekozen die uiteindelijk omgezet gaan worden in kernwaarden.

Er vonden nog twee meetings[12] plaats voordat de definitieve missie en visie van Bedrijf X een feit waren. Als voorbereiding formuleerde iedereen nieuwe missies en visies (voortbordurend op de uitkomsten van de vorige keer). Aan het begin van elke meeting werd deze input kritisch bekeken en werden niet aansprekende concepten direct weggestreept. Daarna ging het creatieve proces van start. Uiteindelijk zijn de elementen die het meest voor Bedrijf X spreken, in een missie en visie verwerkt.

7.1.3. De missie en visie van Bedrijf X

Missie
Onze klanten voorop laten lopen door het bieden van stabiliteit, inzicht en efficiency.

Visie
Wij zijn de solide, internationale partner op het gebied van Workforce Software. Gebruikersvriendelijkheid en innovatie zijn de sleutelwoorden waarmee onze klanten extra managementinzicht verkrijgen en besparen op personeelskosten.

[11] In bijlage 2.1. zijn de resultaten van de creatieve sessie te vinden.
[12] In bijlage 2.2., 2.3. en 2.4. zijn de uitkomsten van deze meetings te vinden.

7.2. Kernwaarden

7.2.1. De ziel van de organisatie

Kernwaarden vormen de essentiële en duurzame grondbeginselen van een organisatie. Ze hebben als functie leidende principes te zijn voor de ontwikkeling van een merk en het alledaagse gedrag. In de kernwaarden is de permanente bijdrage die een merk wil leveren aan de kwaliteit van de samenleving verankerd. Ze fungeren als inspirerend richtsnoer. Waarden moeten 'top of mind' zijn, zowel intern als in de perceptie van de doelgroep. De vraag die je moet beantwoorden bij het vaststellen van kernwaarden is: 'welke kernwaarden hebben we en zullen we nooit loslaten, omdat ze de ziel van de organisatie blootleggen?' (Franzen & Van den Berg, 2001).

Kernwaarden geven richting aan keuzes en handelingen. Ze geven aan waar mensen in een organisatie zich aan willen houden (Van der Loo, 2007). Daarnaast leggen de kernwaarden het accent op de activiteiten die voor de klant een zichtbare meerwaarde aan het eindproduct leveren (Vos & Schoemaker, 2006).

Kernwaarden zullen Bedrijf X helpen bij het maken van strategische keuzes en het stroomlijnen van gedrag. In de situatie waarin Bedrijf X zich momenteel bevindt, zijn kernwaarden van groot belang, omdat ze zorgen voor een focus; zowel intern als extern. Om de consistentie in communicatie te bevorderen, is het sterk aan te raden kernwaarden in te zetten binnen de organisatie en in de communicatie.

7.2.2. Kernwaarden vaststellen

Tijdens de sessie voor de missie en visie is er ook nagedacht over de kernwaarden van Bedrijf X. Dit leverde de volgende vijf woorden op die wij hebben vertaald in aansprekende kernwaarden:

- Voortdurende innovatie
- Samenwerken: partnership met partners en voor de klanten → verwachtingen afstemmen, op basis van gelijkwaardigheid
- Betrouwbaar
- Behulpzaam: persoonlijk benaderbaar
- Doelgericht

Kernwaarden moeten spreken voor de organisatie en dienen te allen tijde zichtbaar te zijn; zowel in de aanpak als in de communicatie. Organisaties streven vaak dezelfde waarden na, waardoor je in de praktijk vaak stuit op containerbegrippen en clichés. Daarom is het belangrijk om de waarden die centraal staan pakkend te verwoorden, zodat ze specifiek op het bedrijf van toepassing zijn en daarnaast onderscheidend ten opzichte van de concurrent. Wij adviseren Bedrijf X de eerdergenoemde woorden te vertalen naar de volgende kernwaarden:

- Doen in doelen (gebaseerd op 'doelgericht')
- Het duurzame samen (gebaseerd op 'samenwerken' en 'betrouwbaar')
- Baanbrekend innovatief (gebaseerd op 'voortdurende innovatie')
- Meesters in mogelijkheden (gebaseerd op 'behulpzaam')

Om de kernwaarden kracht bij te zetten zijn ze gecombineerd met een passende tekst en een treffend beeld. Op de volgende pagina worden de kernwaarden gepresenteerd[13].

[13] De laatste afbeelding zal nog gekocht moeten worden met credits op www.istockphoto.com.

Doen in doelen
Wij gaan altijd recht op ons doel af. No-nonsense en met een open kijk op zaken. Met de softwareoplossingen van Bedrijf X treffen onze klanten in één keer hun doel, namelijk een optimale besparing op loonkosten, een winst in efficiency en zicht op inzicht. Zo, bestemming bereikt!

Het duurzame samen
Klant of partner, gelijkwaardigheid staat bij ons centraal. De nadruk ligt op het duidelijk maken van elkaars verwachtingen. Integriteit en openheid staan bij ons hoog in het vaandel. Dit maakt ons een solide partner waar je op kunt bouwen. Het aangename van samen.

Baanbrekend innovatief
Bedrijf X legt de focus op voortdurende innovatie. We houden de ontwikkelingen in de markt nauwlettend in de gaten. Ons streven: steeds een stapje voorlopen. Onze klanten hebben daarom altijd een up-to-date product. Zo lopen ook zij altijd een stapje voor op het gebied van innovatie. Vooruitstrevend voorop met Bedrijf X.

Meesters in mogelijkheden
Persoonlijk, oplossingsgericht en behulpzaam. Dat is wat onze klanten waarderen in onze dienstverlening. Onze medewerkers behandelen iedere vraag met oprechte aandacht en kunnen snel schakelen indien nodig. Voor iedere klant hebben we een geschikt antwoord paraat. Dienst met daadkracht dus.

7.3. Een plek in de markt

7.3.1. Breinpositie bepalen

Positioneren is het maken van strategische keuzes met als doel concurrentievoordeel in de markt te verkrijgen (Van Riel, 2003). Hierbij gaat het niet om een tastbare positie, maar om een mentale positie (breinpositie) bij de consument. Als je bezig bent met het positioneren van een organisatie – in plaats van een merk – komt er een extra dimensie bij kijken. Het gaat erom dat je een structurele en relevante positie in een maatschappelijke en economische omgeving opbouwt. Deze positie moet het bestaansrecht van de organisatie rechtvaardigen en de continuïteit waarborgen (Van Riel, 2001).

Een positionering is belangrijk bij het bepalen van een plek in de markt en het kiezen van een doelgroep. Dit sluit mooi aan op de geformuleerde missie en visie en de kernwaarden, die samen met de positionering het toetsbare kader voor alle communicatie vormen. Met behulp van de concurrentieanalyse die is uitgevoerd op basis van profilering en de focus die Bedrijf X de komende jaren wil leggen, stellen wij een positionering vast die past bij de organisatie en tevens onderscheidend is.

7.3.2. Positionering op basis van voordelen èn waarden

De concurrent positioneert zich hoofdzakelijk met functionele voordelen – informationele positionering (Floor & Van Raaij, 2006) – bijvoorbeeld: rendementsverbetering en flexibiliteit. Een transformationele positionering – waarbij gebruik wordt gemaakt van waarden en emotie – is bij de concurrentie niet te herkennen. Hier ligt een kans voor Bedrijf X, omdat het servicegerichte iets is waarin het bedrijf zich wil ontwikkelen en tevens kan onderscheiden.

De kernwaarden die voor Bedrijf X zijn gekozen, sluiten goed aan bij een transformationele positionering en moeten een duidelijke plek krijgen in het hoofd van de consument; ze moeten betekenis gaan krijgen. Het is daarom belangrijk de kernwaarden op een juiste manier te communiceren; ze moeten in alle corporate communicatiemiddelen een plaats hebben.

Wij adviseren Bedrijf X het bedrijf niet alleen op waarden te positioneren, maar ook de functionele voordelen in de communicatie terug te laten komen. Dit noemt men een tweezijdige positionering (Floor & Van Raaij, 2006). Deze keuze is gemaakt, omdat de consument het product met een duidelijk doel aanschaft, namelijk: kostenbesparing. De functionele voordelen die voor Bedrijf X onderscheidend zijn en te herkennen zijn in de missie en visie, moeten daarom naast de waarden een rol gaan spelen in de communicatie. Deze functionele voordelen zijn:

- Kostenbesparend
- Efficiënt
- Stabiel

De kernwaarden die terug moeten komen in de positionering van Bedrijf X zijn:

- Doen in doelen
- Het duurzame samen
- Baanbrekend innovatief
- Meesters in mogelijkheden

Wat kan Bedrijf X nu uiteindelijk met deze positionering? Bovenstaande kan gezien worden als het maken van keuzes, waardoor een leidraad ontstaat voor de communicatie, het beleid en de dienstverlening. Bij elke beslissing moet Bedrijf X zich de vraag stellen of deze aansluit op de positionering.

7.3.3. Propositie

Communicatiemiddelen kunnen niet vormgegeven worden zonder een duidelijke boodschap of propositie. De boodschap is namelijk de leidraad bij de ontwikkeling van middelen. De propositie bevat de belangrijkste benefits van het merk. Waarin onderscheidt het merk zich van anderen? Waarom moet de doelgroep het merk kiezen (Floor & Van Raaij, 2006)? Elke communicatie-uiting moet de centrale propositie impliciet met zich meedragen.

De propositie van Bedrijf X luidt als volgt:

Bedrijf X is een solide, internationale partner en biedt gebruiksvriendelijke en innovatieve oplossingen waarmee klanten kunnen besparen op personeelskosten door te winnen op efficiency en een schat aan inzicht.

7.3.4. Pay-off

Een propositie dient niet expliciet gecommuniceerd te worden. Maar hoe kun je dan in één oogopslag de positionering duidelijk maken aan je doelgroep? Hiervoor is een pay-off (in de volksmond: slogan) een geschikt instrument. Een pay-off vat de essentie van het bedrijf samen en kan gezien worden als een handtekening van de organisatie. Een pay-off vergezelt een logo en geeft het beeld uitleg en extra kracht.

Bedrijf X hanteert verschillende pay-offs en op dit moment wordt er zelfs gecommuniceerd met een pay-off waarvan men nu al weet dat deze tijdelijk is. Aangezien er al veel inconsistentie voortkomt uit de identiteit- en imago-onderzoeken is dit een kwalijke zaak en zorgt het voor verwarring bij de doelgroepen. Het is daarom van essentieel belang op korte termijn gebruik te maken van één pay-off die aansluit op de positionering, de kernwaarden en de missie en visie van het bedrijf. Bedrijf X stelt als eis dat de pay-off in het Engels geformuleerd wordt, omdat zij een internationale markt bedienen.

Wij adviseren Bedrijf X de volgende pay-off te hanteren:

Stabile processes, solid innovations

Vanwege de drukke agenda's van de medewerkers van Bedrijf X, was er onvoldoende tijd het proces voor het formuleren van de pay-off net zo uitgebreid te doorlopen als het proces van de missie en visie. Daarom stellen wij bovenstaande pay-off voor als definitief of als concept, waaraan Bedrijf X de komende tijd nog kan sleutelen. In bijlage 2.5. zijn enkele andere concepten te vinden. Wij raden Bedrijf X aan de pay-off aan te laten sluiten op deze concepten, of één van deze concepten als definitieve pay-off te kiezen, omdat ze de lading van de missie en visie dekken en de propositie krachtig vertegenwoordigen.

7.4. De functie en organisatie van communicatie

Er zijn drie vormen van communicatie te onderscheiden: interne communicatie, concerncommunicatie en marketingcommunicatie. Het is belangrijk na te denken over de organisatie van al deze vormen van communicatie, zodat er afstemming kan worden bereikt tussen alle communicatieactiviteiten die plaats vinden binnen het bedrijf (Vos & Schoemaker, 2006). Is communicatie vooral van belang op uitvoerend niveau of is de communicatiemedewerker ook werkzaam op strategisch niveau? Ligt de focus extern of intern? Helderheid over de functie die communicatie vervult binnen de organisatie is essentieel.

7.4.1. Plannen en onderzoeken

Bij Bedrijf X worden alle communicatieactiviteiten uitgevoerd door een marketingmedewerker. De communicatieactiviteiten worden getoetst aan marketingdoelstellingen in plaats van communicatiedoelstellingen. Dit heeft als gevolg dat niet aangetoond kan worden of de communicatie effectief is. Deze corporate communicatiestrategie zorgt voor consistentie in alle vormen van communicatie en kan daarnaast gebruikt worden als startpunt voor het formuleren van marketingcommunicatiestrategieën.

Wij adviseren Bedrijf X om bij iedere marketingcommunicatieactiviteit een plan op te stellen waarin doelgroep, doelstellingen, strategie en middelen aan bod komen. Dit plan moet getoetst worden aan deze corporate communicatiestrategie. Op deze manier bereikt Bedrijf X eenduidigheid en wordt er op strategisch niveau nagedacht over communicatie. Daarnaast zullen de verschillen tussen de identiteit en het imago beperkt blijven.

De onderzoeken die zijn uitgevoerd om dit plan vorm te geven, kunnen worden beschouwd als een nulmeting. Het is Bedrijf X sterk aan te raden over één jaar een eerste meting te verrichten. De merendeel van de vragen uit het imago-onderzoek kunnen opnieuw gebruikt worden voor een identiteits- en imago-onderzoek. Aangezien Bedrijf X op dit moment niet over de mankracht beschikt om een dergelijk onderzoek uit te kunnen voeren, is het raadzaam deze opdracht uit te zetten in de vorm van een praktijkopdracht of een stage-/afstudeeropdracht. Fontys Hogeschool Communicatie beschikt over veel mogelijkheden om de opdracht uit te laten voeren.

7.4.2. Bewust nadenken over communicatie

De huidige communicatiestrategie van Bedrijf X is gericht op informeren. De marketingmedewerker is vooral op uitvoerend niveau met communicatie bezig. De productie van middelen staat hierbij centraal, waardoor communicatie enkel kan dienen als ornament. Naast informeren zijn er nog drie andere communicatiestrategieën die ingezet kunnen worden. Vaak is het bijvoorbeeld niet afdoende om alleen iets bekend te maken, maar zul je ook met je doelgroep in dialoog moeten gaan om de doelen van het beleid te kunnen realiseren.

Ons advies aan Bedrijf X: denk bij iedere communicatieactiviteit na over het doel dat je hiermee wil bereiken en welke communicatiestrategie hiervoor het meest geschikt is. Wil je bijvoorbeeld iets bekendmaken, dan zul je de strategie 'informeren' moeten hanteren en kan een persbericht een geschikt communicatiemiddel zijn. Wil je je doelgroep overhalen tot het kopen van jouw product, kies dan voor 'overreden' en maak bijvoorbeeld gebruik van een korte, wervende tekst.

In bijlage 2.6. is het Communicatiekruispunt (Van Ruler, 1998) te vinden. Wij raden Bedrijf X aan dit instrument als hulpmiddel te gebruiken om bij iedere communicatieactiviteit te kunnen kiezen voor de meest geschikte communicatiestrategie. Het model is uitgelegd aan de marketingmedewerker, zodat zij weet hoe ze dit moet gebruiken.

7.4.3. De verantwoordelijkheid over communicatie

Om de corporate communicatiestrategie zo goed mogelijk te bewaken, adviseren wij dat de verantwoordelijkheid hierover bij de directie moet liggen. Dit betekent concreet dat de directeur in de gaten houdt dat alle vormen van communicatie passen bij de corporate communicatiestrategie. Daarnaast draagt de directie zorg voor de organisatie van de interne communicatie. Wat dit precies inhoudt, komt aan bod in paragraaf 8.2. De organisatie van de marketingcommunicatie ligt in handen van de marketingmedewerker. Belangrijk om te benadrukken is dat deze medewerker meer op strategisch niveau over communicatie na moet gaan denken en niet alleen op uitvoerend niveau. Dus: eerst denken, dan doen! Zorg ervoor dat er doelstellingen worden geformuleerd waaraan je de effectiviteit van alle communicatie kan toetsen. In de toekomst is het het overwegen waard om deze medewerker een opleiding Communicatie aan te bieden. Op deze manier kan er binnen Bedrijf X meer op strategisch niveau over communicatie worden nagedacht. Dit zou een goede investering zijn voor het bedrijf, omdat de functie steeds meer richting marketingcommunicatie medewerker gaat. Op termijn kan het bedrijf kosten besparen, omdat de effectiviteit van de communicatiemiddelen zal toenemen.

7.4.4. Een communicatiestrategie gericht op tweerichtingsverkeer

Uit het onderzoek komt naar voren dat klanten niet optimaal tevreden zijn over de communicatie van Bedrijf X. Zij benoemen dit als belangrijkste verbeterpunt. Klanten geven bijvoorbeeld aan dat de communicatie veelal een vorm van eenrichtingsverkeer is en dat er te weinig initiatief voor contact vanuit Bedrijf X komt.

De huidige communicatiestrategie – informeren – moet omgevormd worden naar een strategie die meer op tweerichtingsverkeer is gebaseerd. Bedrijf X moet meer in dialoog treden met haar doelgroep en vooral actiever communiceren. Wacht niet totdat een (potentiële) klant een behoefte aankaart, maar zorg ervoor dat je die behoefte zelf al opspoort en kunt invullen. Het is belangrijk om de markt te monitoren. Denk hierbij aan het lezen van diverse vakbladen of het raadplegen van relevante websites. Ook moet er beter opgelet worden met het telefoonverkeer tussen Bedrijf X en klanten. Vaak moeten klanten zelf terugbellen als zij Bedrijf X al eerder hebben benaderd, omdat het doorgeven van telefoontjes, het doorverbinden en het ook daadwerkelijk terugbellen nog te vaak misloopt. Om dit in de toekomst te voorkomen dient er na een onbehandeld telefoongesprek meteen een e-mail te worden gestuurd naar degene die terug moet bellen.

7.4.5. De communicatiestrategie vertaald in middelen

Hoe vorm je je communicatiestrategie zodanig om dat deze meer gebaseerd is op tweerichtingsverkeer? Met de gebruikersdagen die Bedrijf X momenteel weer inzet, zet zij een stap in de goede richting. Tijdens zo'n dag is er voor klanten volop de gelegenheid om te leren over het systeem, maar ook om hun feedback te geven. En om dat laatste gaat het bij tweerichtingsverkeer. Zorg ervoor dat jouw doelgroep ook participeert in het communicatieproces. Laat je klanten meedenken en laat vooral blijken dat hun mening gewaardeerd wordt en dat er ook echt iets mee wordt gedaan.

Er zijn nog andere manieren om meer met je klanten in dialoog te gaan. Wij raden Bedrijf X aan om op korte termijn te starten met een gebruikersforum op de klantenportal. Tijdens de gebruikersdag van 19 mei jl. bleek dat klanten behoefte hebben aan een sparringpartner die hen kan leren efficiënter met de software om te gaan. Bedrijf X kan de informatie van het forum gebruiken voor productverbeteringen, maar zeker ook voor verbetering van de communicatie. Naast een portal kan Bedrijf X ook haar zichtbaarheid op social media vergroten. Een (gesloten) profiel op Linkedin is een goed middel om in contact te staan met je doelgroep.

Naast een gebruikersdag kan Bedrijf X ook denken aan het organiseren van een partnerdag. Omdat partners aangeven dat zij de relatie graag willen intensifiëren, is dit een geschikt middel om aan te tonen dat Bedrijf X hier ook op inzet. Een goed moment voor het organiseren van een partnerdag zou vlak na het afronden van onze afstudeerstage zijn. Bedrijf X kan de visie, missie en kernwaarden aan haar partners presenteren en aangeven op welke punten het bedrijf de komende tijd inzet. Op deze manier betrekt Bedrijf X haar partners meer bij het bedrijf.

7.5. Corporate middelenmix

Als afsluiting van dit hoofdstuk adviseren we op het gebied van middelen die ertoe dienen om Bedrijf X als organisatie te profileren bij haar doelgroepen. De middelen communiceren wie Bedrijf X is en waar het bedrijf voor staat. Niet alle middelen worden uitgewerkt, maar er wordt wel een advies gegeven over de vorm en inhoud ervan.

7.5.1. Het managen van de huisstijl

De huisstijl draagt een bij aan het imago van een bedrijf en zorgt voor een eenduidig beeld bij haar publieksgroepen. Wanneer herhaling van de huisstijl ontbreekt is er simpelweg geen sprake van een huisstijl en voegt deze ook niets toe (Stol, 2005). De huisstijl is de basis waarop alle communicatie-uitingen rusten. Het te allen tijde bewaken van de huisstijl is daarom van groot belang. Dit houdt in dat de huisstijl in alle communicatiemiddelen consequent moet zijn doorgevoerd. Klanten moeten een duidelijke stijl herkennen en deze kunnen toeschrijven aan Bedrijf X.

Het ontwikkelen van een huisstijlhandboek, waaraan alle middelen getoetst kunnen worden, is het juiste instrument om te voorkomen dat er afwijkende uitingen geproduceerd worden. Het zorgt ervoor dat de corporate huisstijl van Bedrijf X goed beheerd en onderhouden kan worden. Dit zal uiteindelijk leiden tot een optimale zichtbaarheid van de identiteit van het bedrijf in al haar communicatiemiddelen. Omdat de marketingmedewerker verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en uitvoering van alle communicatie-uitingen adviseren wij om ook de verantwoordelijkheid over de bewaking van de huisstijl bij deze medewerker neer te leggen. De basis voor het huisstijlhandboek is te vinden in bijlage 2.7.

7.5.2. De website

De website mist nog een typerende invulling bij ‘over ons’.Het is belangrijk dat de missie, visie en kernwaarden worden gecommuniceerd op de website. Dit past prima onder de menukeuze ‘over ons’. Daarnaast moet de pay-off zichtbaar zijn op de hele website (boven in beeld).

De teksten zijn nu lang en vrij technisch geschreven. Wij raden Bedrijf X aan de teksten in dezelfde stijl te formuleren als de kernwaarden. Dat betekent: creatief, kort en wervend. De kernwaarden moeten te herkennen zijn in de teksten (dus: niet expliciet benoemen, maar impliciet laten doorwerken). Ook is het belangrijk ruimte te laten voor initiatief bij de doelgroep. De website moet de doelgroep overhalen om contact op te nemen met Bedrijf X. Denk aan een button als ‘bel mij’.

7.5.3. Corporate brochure

Bedrijf X beschikt op dit moment niet over een corporate brochure. Dit middel is bij uitstek geschikt om de organisatie te presenteren aan nieuwe (potentiële) klanten. Een corporate brochure moet meegestuurd worden bij de eerste informatieaanvraag van een prospect. Naast de productinformatie die Bedrijf X momenteel bij het eerste contact verschaft, kan de corporate brochure de klant net dat extra duwtje in de rug geven om voor het bedrijf te kiezen. De werkwijze (zichtbaar in kernwaarden) kan de klant bijvoorbeeld overhalen om met Bedrijf X in zee te gaan.

Wij adviseren Bedrijf X om een corporate brochure te ontwikkelen waarin de volgende onderdelen terug komen:

- De missie;
- De visie;
- De kernwaarden + beelden;
- Een pakkende tekst ‘Bedrijf X in het kort’;
- De producten (kort en krachtig!);
- Wat betekent kiezen voor Bedrijf X? (maximaal vijf voordelen!).

De teksten voor ‘Bedrijf X in het kort’ en ‘Wat betekent kiezen voor Bedrijf X?’ zijn door ons al geschreven en zijn te vinden in bijlage 2.8. De opzet voor de vormgeving en de stijl van de corporate brochure is te vinden in bijlage 2.9.

7.5.4. Bedrijfspresentatie

De noodzaak van een corporate presentatie werd snel ingezien door Bedrijf X. Wij hebben daarom een voorstel gedaan voor de vorm en inhoud van deze presentatie. Samen met de marketingmedewerker hebben wij vervolgens een definitieve bedrijfpresentatie in elkaar gezet[14]. Deze presentatie wordt bij het eerste bezoek aan de klant gegeven door de salesmedewerker.’

[14] De bedrijfspresentatie is te vinden in bijlage 2.10.

7.5.5. Publicaties 'Bedrijf X verbetert haar communicatie'

Het is belangrijk klanten te informeren over de uitkomsten van het onderzoek waaraan zij hebben deelgenomen. Daarnaast is het aan te raden hen te laten weten welke acties er naar aanleiding van de resultaten door Bedrijf X worden ondernomen. Wij hebben daarom een artikel geschreven dat in het volgende nummer van de Up-date zal verschijnen. Ook hebben wij een nieuwsitem verzorgd voor op de website. Deze middelen zijn te vinden in bijlage 2.11. en 2.12.

7.5.6. Overige communicatiemiddelen

Zoals eerder in dit plan al is aangegeven wordt er per mail en via de telefoon op een inconsistentie manier gecommuniceerd. Een aantal concrete adviezen aan Bedrijf X:

- Dezelfde e-mailondertekening bij elke medewerker;
- Eén lijn in het opnemen van de telefoon ('Goedemorgen/middag, Bedrijf X, u spreekt met (naam)' bij inkomende telefoontjes en 'Goedemorgen/middag u spreekt met (naam) van Bedrijf X' bij uitgaand telefoonverkeer)

Bedrijf X heeft geen standaard opmaak voor interne en uitgaande documenten. Wij adviseren Bedrijf X op één opmaak te hanteren voor elk intern document (Word-bestanden en PowerPointpresentaties) en uiteraard ook voor uitgaande documenten (handleidingen, facturen e.d.).

8. Adviezen over interne communicatie

Naast de adviezen over corporate communicatie komen er nog een aantal adviezen voort uit ons onderzoek die het vermelden waard zijn en die bijdragen aan een betere communicatie van Bedrijf X. Deze adviezen hebben betrekking op de interne communicatie binnen Bedrijf X en komen in dit hoofdstuk aan bod.

Zoals in het funderingsschema (paragraaf 6.1.) al naar voren komt, kan een verbetering in de interne communicatie zorgen voor meer consistentie in de communicatie. Zo blijkt dat medewerkers informatie missen om effectief te kunnen functioneren en de communicatiestrategie uit te kunnen dragen. Ook de cultuur binnen Bedrijf X moet veranderd worden om meer duidelijkheid voor medewerkers te realiseren. *Last but not least* is het van belang een advies te geven over hoe Bedrijf X de corporate communicatiestrategie en de veranderingen die daarmee gepaard gaan, het best kan communiceren aan haar medewerkers.

8.1. Waarom is interne communicatie belangrijk?

Interne communicatie is onmisbaar bij de samenwerking binnen een organisatie. Deze vorm van communicatie heeft verschillende functies:

- Het ondersteunen van het primaire proces;
- Het bevorderen van betrokkenheid;
- Het begeleiden van veranderingsprocessen (Vos & Schoemaker, 2006).

Waarom wordt er door managers tegenwoordig steeds meer waarde gehecht aan deze vorm van communicatie?

- Medewerkers moeten beter op de hoogte zijn van activiteiten in de organisatie:
  In het contact met klanten moeten medewerkers de bedrijfsfilosofie kunnen uitstralen en kennis over het werk van anderen is nodig om flexibel te kunnen werken.
- Medewerkers moeten attenter zijn op de veranderende behoeften en omstandigheden:
  Signalen uit de omgeving moeten worden opgepikt door medewerkers en worden doorgespeeld aan het management, om zo een passend beleid te kunnen voeren.
- Medewerkers hebben een hogere informatiebehoefte:
  Veranderingen in de organisatie roepen onzekerheid op en daarmee een vraag naar informatie. Een dialoog is nodig om de efficiëntie in het werkproces te verbeteren (Vos & Schoemaker, 2006).

8.2. Voorzie medewerkers van informatie

Medewerkers geven aan dat zij beleidsinformatie en motiverende informatie missen van de directie. Zoals in hoofdstuk 4 wordt vermeld, hebben medewerkers verschillende soorten informatie nodig om te kunnen functioneren: taakinformatie, beleidsinformatie, beheerinformatie en motiverende informatie. Beleidsinformatie omvat berichtgeving over het gevoerde beleid, terwijl motiverende informatie is bedoeld om medewerkers gemotiveerd te houden voor hun werk (Vos & Schoemaker, 2006).

Allereerst verschaft de directie niet voldoende informatie over de strategie van Bedrijf X en het beleid dat daarvoor nodig is. Dit zorgt voor onduidelijkheid en verwarring. Gaan we nu eerst inzetten op de branches retail en industrie, of ook op horeca? Motivatie ontstaat als medewerkers zich persoonlijk betrokken voelen en zich identificeren met de doelen van de organisatie (Vos en Schoemaker, 2006). Omdat medewerkers motiverende informatie en beleidsinformatie missen, kan er niet voldoende teamspirit ontstaan. Medewerkers kunnen zich immers niet identificeren met de doelen van Bedrijf X, omdat ze niet optimaal op de hoogte zijn van wat die doelen inhouden. Een verandering is dus noodzakelijk.

8.2.1. Meer lijncommunicatie

Wij adviseren Bedrijf X om meer lijncommunicatie in te zetten om bovengenoemd probleem te verhelpen. Deze vorm van communicatie loopt langs de hiërarchische lijn in de organisatie en voorbeelden hiervan zijn een functioneringsgesprek of een werkoverleg (Vos & Schoemaker, 2006). We raden de directie aan om tijdens het werkoverleg de doelen en strategische lijn meer te delen met de medewerkers. Houdt dit soort informatie niet alleen voor MT-vergaderingen, maar bespreek het met het hele team. In het koffie-uurtje dat tweewekelijks plaatsvindt, moeten de doelen en plannen voor korte en lange termijn een vast agendapunt beslaan.

8.2.2. Meer parallelle communicatie

Parallelle communicatie is het rechtstreeks benaderen van medewerkers vanuit één centraal punt in de organisatie. Een voorbeeld hiervan is het personeelsblad. Dit middel noemt men ook wel de ruggengraat van interne communicatie en is prima geschikt voor het communiceren van beleidsinformatie en het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers (Vos & Schoemaker, 2006). Dit is nu juist hetgeen dat bij Bedrijf X moet gebeuren.

Wij raden Bedrijf X aan om één keer per maand een personeelsmailing te versturen waarin de volgende onderwerpen terugkomen:

- Nieuwe klanten of spannende prospects;
- Nieuwe plannen op korte en lange termijn;
- De strategische koers op het gebied van innovatie en het betreden van markten;
- De belangrijkste resultaten van de afgelopen maand.

De personeelsmailing vervult de volgende functies:

- De bekendheid met de organisatie verhogen;
- Het bevorderen van verbondenheid met de organisatie en met veranderingsprocessen die gaande zijn;
- Het versterken van de organisatiecultuur;
- Bevorderen van een correct beeld van de eigen organisatie (Vos & Schoemaker, 2006).

8.2.3. Het bedrijfsuitje

Op dit moment organiseert Bedrijf X geen bedrijfsuitjes. Dit is echter wel belangrijk om de motivatie en de teamspirit hoog te houden. Bij een bedrijfsuitje leren medewerkers elkaar op een andere manier kennen en dit vergroot de teamgeest. Daarnaast kan een bedrijfsuitje naast een leuke activiteit ook een minder informeel gedeelte bevatten waarin aandacht wordt besteed aan beleidsinformatie. Gezien de informele cultuur van Bedrijf X, zou dit een prima middel zijn om zowel beleidsinformatie als motiverende informatie een meer prominente plek te laten krijgen binnen het bedrijf.

8.3. Creëer een gemeenschappelijke motivatie

De eilandencultuur binnen Bedrijf X moet verdwijnen. Op dit moment komt het nog te vaak voor dat medewerkers niet voldoende op de hoogte zijn van afspraken, elkaars werkzaamheden of de strategie. Bovenstaande adviezen op het gebied van lijncommunicatie en parallelle communicatie dragen bij aan het verminderen van de eilandencultuur, maar er zijn meer manieren om medewerkers een gemeenschappelijke motivatie te geven, bijvoorbeeld: het zichtbaar maken van de collectieve ambitie (Vos & Schoemaker, 2006).

8.3.1. De missie, visie en kernwaarden intern neerzetten

Het zichtbaar maken van de collectieve ambitie kan het best plaatsvinden door het opzetten van een interne campagne waarbij de missie, visie en de kernwaarden aan de medewerkers worden gecommuniceerd. Zij moeten deze concepten immers kunnen uitdragen naar klanten en kunnen vertalen in hun werkwijze.

Tijdens de eindpresentatie[15] van deze afstudeerscriptie wordt een kick-off gegeven van deze interne campagne. De missie, visie en kernwaarden worden dan voor het eerst getoond aan het hele team. Dit gebeurt door middel van Bedrijf X in beeld: een ‘schilderij’ waarop de kernwaarden en de teksten staan afgebeeld. Bedrijf X in beeld wordt in vijfvoud uitgedeeld, zodat deze overal in het bedrijf kunnen worden opgehangen.

Om voor een goede follow-up van deze kick-off te zorgen, adviseren wij Bedrijf X om de maanden na onze afstudeerstage telkens één kernwaarde centraal te stellen. Per maand wordt één kernwaarde belicht en wordt er tijdens het koffie-uurtje extra aandacht besteed aan de invulling ervan. In dit werkoverleg kunnen medewerkers met elkaar delen hoe zij de kernwaarde terug zien of terug willen zien in hun werkzaamheden en in de organisatie als geheel. Tevens wordt er in de maandelijkse personeelsmailing aandacht besteed aan de kernwaarde. De tekst wordt gecommuniceerd en er kan bijvoorbeeld één medewerker kort geïnterviewd worden over zijn kijk op de kernwaarde. Hetzelfde gebeurt met de missie en visie.

Door het uitvoeren van bovenstaand advies zorgt Bedrijf X ervoor dat de belangrijkste elementen van de corporate communicatiestrategie intern gaan leven en wordt er draagvlak gecreëerd. Elke medewerker moet zich kunnen herkennen in de kernwaarden en in de missie en visie, zodat hij/zij deze ook kan uitdragen. Dit draagt bij in consistentie in alle communicatie van Bedrijf X.

[15] De eindpresentatie is te vinden in bijlage 2.13.

9. Operationalisering

Met een advies alleen is Bedrijf X er nog niet. Om de uitvoering van de strategie zo soepel mogelijk te laten verlopen, adviseren wij in het laatste hoofdstuk van deze scriptie op het gebied van operationalisering.

9.1. Op middelenniveau

Wij adviseren Bedrijf X snel te starten met de operationalisering van de corporate communicatiestrategie. Onderstaand schema – de communicatiekalender – geeft aan wanneer welk middel klaar voor inzet moet zijn.

9.1.1. De communicatiekalender

Communicatiemiddel	Deadline	Wie is verantwoordelijk?
Bedrijfspresentatie	7 juni	Desirée, Maartje en A
Bedrijf X in beeld	7 juni	Desirée en Maartje
Starten met mailen na telefoongesprek	7 juni	Elke medewerker
Standaard opmaak documenten	7 juni	A
E-mailondertekening	7 juni	A
Starten met centraal stellen van kernwaarden & missie en visie tijdens koffie-uurtjes	21 juni	A en C
Ophangen Bedrijf X in beeld	21 juni	A
Forum	21 juni	A en B
Profiel op Linkedin	21 juni	A en B
Eerste personeelsmailing	5 juli	Nieuwe marketingcommunicatiemedewerker
Teksten website	5 juli	Nieuwe marketingcommunicatiemedewerker
Corporate brochure	5 juli	Desirée, Maartje en nieuwe marketingcommunicatiemedewerker[16]
Definitieve pay-off klaar voor communicatie	5 juli	A, C, Desirée, Maartje en nieuwe marketingcommunicatiemedewerker
Het organiseren van een bedrijfsuitje	1 september	Nieuwe marketingcommunicatiemedewerker

9.2. Budget

Er zijn weinig kosten verbonden aan de realisering van deze corporatie communicatiestrategie. Veel zaken kunnen intern geregeld worden. Alleen het drukken van de corporate brochure en het printen van Bedrijf X in beeld brengt kosten met zich mee.

9.2.1. Indicatie van de kosten

- Drukken corporate brochure (oplage van 500 stuks)[17] €2.184[18],-
  - Inclusief opstartkosten, in full colour, 180 grams papier
  - Exclusief BTW
- Printen 'Bedrijf X in beeld' €33,30,-
  - Inclusief opstartkosten, in full colour, 5 stuks
- Lijst 'Bedrijf X in beeld' €15,- +

TOTAAL: €2.232,30,-

[16] Per 1 juli gaat de huidige marketingcommunicatie medewerker een half jaar met zwangersschapsverlof. Haar verlof zal worden ingevuld door een nog aan te nemen nieuwe werknemer.
[17] De prijzen van de brochure en van Bedrijf X in beeld zijn opgevraagd bij drukkerij Van Horssen.
[18] De offerte is te vinden in bijlage 2.14.

Bronnen

Anthonissen, P.F., Avau, M., Beirendonck, van, L., Bock, de, W., Deknop, K., Derijcke, L., Visch, de, J., D'Hoogh, K., Geerdens I., Gielen, H., Gijs, & W. Schouteten, J. (2006). *HRM basisboek*. Mechelen: Wolters Kluwer Belgium NV.

ATM-Desk (2010). *Arbeidstijdmanagement. ATM-Desk.* Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.atmdesk.nl

Balmer, J.M.T. (2001). De AC²ID-methode: in: Van Riel, C.B.M. (ed.) *Corporate Communication, het managen van reputatie.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Berg, van den, M. & Franzen, G. (2001). *Strategisch management van merken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Bernstein, D. (1986). *Bedrijfsidentiteit – Sprookje en werkelijkheid*. Utrecht: L.J.Veen

Bijkerk, L. & Loonen, I. (2009). *Water naar de zee dragen… en 19 andere activerende werkvormen voor onderwijs, trainingen en workshops.* Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Bosch, van den, M. & Zweekhorst, P. (2007). *Funderingsschema communicatie.*

Capgemini (2010). *Collaborative Business Experience. Capgemini Nederland.* Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.nl.capgemini.com

Dam, van, N.H.M. & Marcus, J.A. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management.* Groningen: Wolters-Noordhoff.

De Vries (2010). *Workforce Management & Solutions.* Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.devriesretail.nl

Floor, J.M.G. & Raaij, van, W.F. (2006). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

GIBO Groep (2010). *Accountants en Adviseurs.* Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.gibogroep.nl

Grinten, van der, J. (2004). *Mind the gap. Stappenplan identiteit en imago.* Den Haag: Boom Onderwijs.

Jagt, van der, R. & Rijnja, G. (2004). *Storytelling. De kracht van verhalen in communicatie.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Kaba Nederland B.V. (2010). *Toegangscontrole, tijdsregistratie, deursystemen, sluitsystemen.* Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.kaba.nl

Logman, M., Matthyssens, P. & Van Raaij, W.F. 1999). *Marketingcommunicatie in zakelijke markten. Strategische en geintegreerde communicatie voor business-to-business marketeers*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Loo, van der, H. (2007). Kus de visie wakker. Geraadpleegd op 22-04-'10, op locatie: http://kusdevisiewakker.org/download/Kus de visie wakker.pdf

ManusPlus (2010). *Automatiseren is geen doel maar een middel.* Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.manusplus.nl

Marshoek (2010). *Helpt het MKB en de retail.* Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.marshoek.nl

Olstoorn, A. & Velden, van der, H. (2007). *Elementaire communicatie. Strategie – beleid – uitvoering.* Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.

Paralax (2010). *Planningssoftware voor personeelsplanning, roosterlpanning en workforcemanagement*. Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.paralax.com.

Reborgh (2010). *Rendementsborging voor de retail.* Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.reborgh.nl

ReBuS IT (2010). *De onafhankelijke Retail IT specialist!* Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.rebus-it.nl

RedPrairie (2010). *Solutions & Industries. Why Redprairie.* Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.redprairie.com

Reflexis (2010). *Elegante software oplossingen.* Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.reflexis.nl

Riel, van, C.B.M. (1996, 2003). *Identiteit en Imago Recente inzichten in corporate communication – theorie en praktijk*

Riel, van, C.B.M. (2001). *Corporate communication. Het managen van reputatie.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Ruler, van, B. (1998). *Strategisch management van communicatie. De introductie van het communicatiekruispunt.* Deventer: Samsom.

Schoemaker, H. & Vos, M. (2006). *Geïntegreerde communicatie. Concern-, interne en marketingcommunicatie.* Den Haag: Boom Onderwijs.

Stol, H (2005). *Een boekje over huisstijl.* Leiden: De Erven Kuyper Colijn van de Bom.

Unit4 Agresso (2010). *Unit4 Business software. Embracing change*. Geraadpleegd tussen 24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.unit4.nl

Vicking Electronics (2010). *Total solution provider. Together with our partners*. Geraadpleegd tussen24-02-'10 en 01-03-'10, op locatie: http://www.vickingelectronics.com

Vos, M.F. (1992). *Het corporate image concept; een strategische benadering*. Utrecht: Lemma.