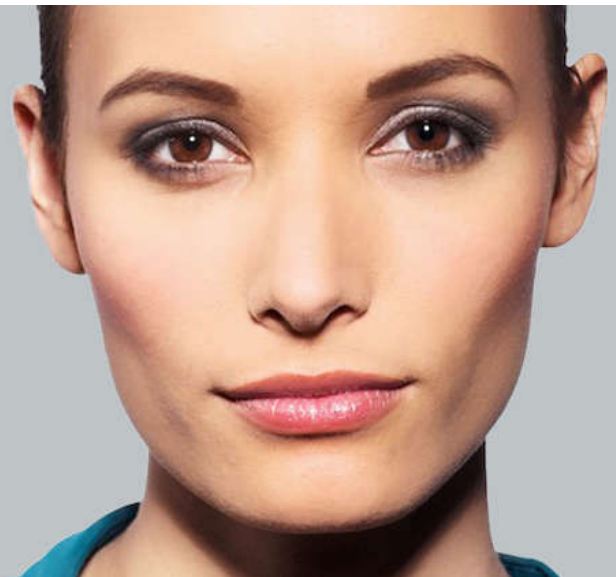


Verantwoordingsdocument

Make a difference every day

Internal Branding als strategie voor een optimale interne samenwerking

city lens beleef meer



Internal Branding als strategie voor een optimale interne samenwerking

“Wat kan de City Lens Group doen om ervoor te zorgen dat de identiteit van de organisaties ken- en voelbaar wordt bij de werknemers?”

Auteur

Naam: Lianne Kokken
Studentnummer: 0880639
E-mailadres: 0880639@hr.nl

Opleiding

Opleiding: Communicatie, CMI
Hogeschool Rotterdam
Klas: COV4B
Afstudeerbegeleider: I.M.E. van Kints
E-mailadres: i.m.e.vankints@hr.nl

Bedrijf

Afstudeerorganisatie: City Lens B.V.
Adres: Coolsingel 215, 3012 AG Rotterdam
Bedrijfsbegeleiders: A.E. van Leusden en N. van der Galiën
E-mailadres: a.vanleusden@citylens.nl en n.vandergalien@citylens.nl

Afstudeerperiode: februari 2017 t/m juli 2017

Datum: 16 juni 2017

When people are financially invested,
they want a return. When people are
emotionally invested, they want to
contribute.

- Simon Sinek

Voorwoord

Interne communicatie is iedere dag in beweging. Interne communicatie is altijd anders en moet bij de bedrijfscultuur en organisatie passen. 'Niets is blijvend, behalve verandering' dat heeft City Lens wel gemerkt en ook ik als medewerker.

Dit onderzoek heb ik geschreven ter afronding van mijn HBO opleiding communicatie op de Hogeschool Rotterdam. Het document betreft een onderzoek gericht op het ondervinden van de problemen die zich intern afspelen op de werkvloer van de winkels City Lens en LOEK. De werknemers krijgen de werkwijze niet onder controle en er worden veel terugkerende fouten gemaakt. Zowel de directie als de leidinggevende zien dit probleem dagelijks terug komen.

Vervolgens worden in dit verantwoordingsdocument twee strategieën beschreven als oplossing voor de probleemstelling. Tot slot wordt het meest bijpassende concept gekozen en uitgewerkt. Het concept is getest op de juiste doelgroep en vervolgens aangepast aan de hand van de uitkomsten van het tweede onderzoek.

Voor het maken van deze scriptie is er veel steun geweest van zowel mijn afstudeer- als mijn bedrijfsbegeleider. Mijn afstudeerbegeleidster mevrouw Van Kints wil ik bedanken voor alle tijd en moeite die zij gestoken heeft in het begeleiden van afstudeerperiode. Zij heeft geprobeerd het beste en meest professionele in mij naar boven te halen. Mijn bedrijfsbegeleiders mevrouw Van Leusden en mevrouw Van der Galiën ben ik enorm dankbaar voor elk moment dat zij mij bij hebben gestaan wanneer ik dit nodig had.

Spijkenisse, juni 2017
Lianne Kokken

Samenvatting

Vanaf februari 2017 is er een onderzoek gestart voor de City Lens Group. Het doel van dit onderzoek is in eerste instantie om te achterhalen waar de problemen van de werknemers vandaan komen. Er worden opvallend veel fouten gemaakt door de werknemers en de directie wil graag achterhalen wat de oorzaak hiervan is.

Er hebben interviews plaatsgevonden met de directie en de leidinggevenden van de verschillende organisaties die vallen onder de City Lens Group. Uit deze interviews is naar voren gekomen dat het probleem zich alleen afspeelt bij de organisaties City Lens en LOEK. Om deze reden worden de andere organisaties uitgesloten van het onderzoek.

Tijdens het interview is ook naar voren gekomen dat de directie en de leidinggevenden het idee hebben dat het probleem veroorzaakt kan zijn door de recente bedrijfsovernames. Hierdoor zijn er een aantal dingen veranderd intern en hebben er veel verschuivingen plaats gevonden van de werknemers. Sommige werknemers werken voor verschillende organisaties met diverse formules. Doordat zij nooit zijn ingewerkt voor deze organisaties en continu moeten schakelen tussen de formules, zorgt dit voor onbekendheden, onduidelijkheden en onzekerheden bij de werknemers. De werknemers kennen de identiteit van de organisaties niet zoals die ooit bedacht is; dit zorgt voor problemen.

Om erachter te komen of de werknemers de identiteit van de organisatie kennen is er een onderzoek uitgevoerd. Er is een enquête opgesteld en afgenomen bij 45 van de 50 werknemers van City Lens en LOEK. Hieruit kwam sterk naar voren dat een groot gedeelte van de werknemers de identiteit van de organisatie niet goed kent. Op basis van deze uitkomsten is de vraagstelling van het onderzoek aangepast: *“Wat kan de City Lens Group doen om ervoor te zorgen dat de identiteit van de organisaties ken- en voelbaar wordt bij de werknemers?”*

Als antwoord op deze vraag is het concept ‘City Experience’ bedacht om in te zetten voor de City Lens Group. Het concept maakt gebruik van de strategische theorie Internal Branding. Internal Branding zorgt ervoor dat de werknemers meer betrokken en verbonden raken met de organisatie. Hiervoor zijn verschillende acties bedacht die ervoor kunnen zorgen dat de werknemers de identiteit leren kennen en vervolgens een band kunnen creëren met de organisatie.

De theorie Internal Branding kent verschillende fases om het tot een succes te maken. De eerste stap is om de identiteit kenbaar te maken bij de werknemers. Dit kan gedaan worden door een formulehandboek te creëren waarin alle informatie beschreven staat over de organisatie. Dit document kan als handvat bieden voor de werknemers.

Vervolgens is de tweede stap bedoeld om ervoor te zorgen dat de werknemers zich meer betrokken gaan voelen bij de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van een interne social media platform. Hierop kan content gedeeld worden wat betrekking heeft op het personeel of over de organisaties. Hierdoor kunnen medewerkers in contact komen met elkaar. Het doel hiervan is om de medewerkers te verbinden met elkaar en met de organisatie. Dit kan versterkt worden door bijvoorbeeld minimaal één keer in het jaar een borrel te organiseren die in het teken staat van de City Experience.

Tevens gaat de derde stap een stuk dieper dan stap twee. Bij deze fase gaat het erom dat de werknemers de kennis en de mate van de betrokkenheid van de organisatie uitdragen in de praktijk. Hierbij gaat het erom dat niet de kennis en de houding, maar het gedrag van de werknemers verandert. Communicatiemiddelen die informatiedeling, content en andere functionele aspecten hebben zijn voor deze fase belangrijk. Een handig communicatiemiddel hierbij is SpeakAp. Dit is een applicatie die heel veel functies heeft zoals een tijdslijn met allerlei content, documenten die daar opgeslagen kunnen worden bijvoorbeeld het formulehandboek) en de optie dat alle werknemers toegevoegd zijn onder persoonlijke profielen. Deze functies kunnen ondersteuning bieden bij het verbonden raken met de organisatie en dit uit te kunnen stralen naar de buitenwereld toe. Ook hierbij kan bijvoorbeeld het organiseren van een bedrijfsuitje ondersteuning bieden. Een bedrijfsuitje kan ervoor zorgen dat de betekenis die wordt gegeven aan de organisatie een juiste plek krijgt. Als dat eenmaal verankerd is, kan het gedrag van de werknemer ook mee veranderen.

Tot slot gaat de laatste stap van Internal Branding over het op elkaar afstemmen van alle handelingen, procedures, systemen en afdelingen. Het merkgedrag van de werknemers is nu vanzelfsprekend. Belangrijk in deze fase is dat dit continu gepeild moeten blijven worden. Intranet is hier een goed communicatiemiddel voor. Het is net wat breder en dieper inzetbaar dan bijvoorbeeld de SpeakAp. Alles staat in verbinding met dit middel. Cijfers, resultaten, documenten en content worden hierop gedeeld net zoals in de SpeakAp. Echter heeft SharePoint meerdere mogelijkheden zoals online het rooster bekijken, online vrijedagen aanvragen enzovoorts.

Het advies wordt vervolgens in een implementatieplan verwerkt. Hierin is een schematische weergave toegevoegd met de acties, periode, verantwoordelijken, middelen, tijd en kosten van de middelen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding

1.1 Aanleiding	Blz. 7
1.2 Motivatie	Blz. 8
1.3 Probleemstelling	Blz. 8
1.4 Doelstelling	Blz. 8
1.5 Leeswijzer	Blz. 8

2. Vooronderzoek

2.1 Relevantie	Blz. 9
2.2 Methode	Blz. 9
2.3 Techniek	Blz. 10
2.4 Conclusie	Blz. 10

3. Bedrijfsanalyse

3.1 City Lens Group	Blz. 12
3.2 City Lens	Blz. 13
3.2.1 Golden Circle	Blz. 13
3.2.2 7S-Model	Blz. 14
3.3 LOEK	Blz. 17
3.3.1 Golden Circle	Blz. 17
3.3.1 7S-Model	Blz. 18
3.4 Schema verschillen	Blz. 19
3.5 Externe analyse	Blz. 20
3.5.1 DESTEP-analyse	Blz. 20

4. Relevante theorieën

4.1 Corporate Identity Mix	Blz. 23
4.2 Internal Branding	Blz. 24

5. Onderzoeksopzet

5.1 Relevantie	Blz. 25
5.2 Methode	Blz. 25
5.3 Techniek	Blz. 25
5.4 Betrouwbaarheid	Blz. 26
5.5 Validiteit	Blz. 27

6. Resultaten

6.1 Analyse	Blz. 28
6.2 Conclusie	Blz. 32

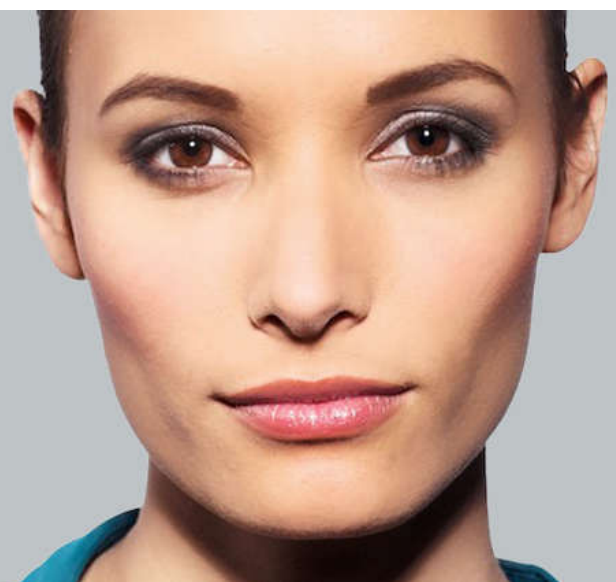
7. Oplossingsmogelijkheden

7.1 Strategische oplossing 1	Blz. 33
7.2 Strategische oplossing 2	Blz. 34
7.3 Advies	Blz. 34

8. Concept en content	
8.1 City Experience	Blz. 35
8.2 Gekozen prototype	Blz. 35
8.3 Omschrijving prototype	Blz. 35
9. Testen prototype	
9.1 Prototype	Blz. 37
9.2 Kwalitatief onderzoek	Blz. 37
9.3 Resultaten	Blz. 38
10. Middelenmix	
10.1 Fase 1 Internal Branding	Blz. 41
10.1.1 Verbetervoorstel formulehandboek	Blz. 41
10.1.2 Bekendmaking formulehandboek	Blz. 42
10.2 Fase 2 Internal Branding	Blz. 44
10.2.1 Yammer	Blz. 44
10.2.2 Brandmovie	Blz. 44
10.2.3 Bedrijfsborrel	Blz. 45
10.3 Fase 3 Internal Branding	Blz. 46
10.3.1 SpeakAp	Blz. 46
10.3.2 Bedrijfsuitje	Blz. 47
10.4 Fase 4 Internal Branding	Blz. 48
10.4.1 SharePoint	Blz. 48
10.4.2 Adviesrapport	Blz. 49
11. Implementatieplan	
11.1 Planning	Blz. 51
11.2 Kosten	Blz. 53
Nawoord	Blz. 54
Literatuurlijst	Blz. 55
Bronnenlijst	Blz. 59
Bijlagen	
Bijlage 1: Vragenlijst interview directie City Lens	Blz. 60
Bijlage 2: Ruwe data interview	Blz. 61
Bijlage 3: Vragenlijst interview leidinggevenden	Blz. 62
Bijlage 4: Ruwe data interviews	Blz. 63
Bijlage 5: Vragenlijst enquête	Blz. 71
Bijlage 6: Verantwoording enquête vragenlijst	Blz. 75
Bijlage 7: Resultaten enquête	Blz. 77
Bijlage 8: Verantwoording elementen formulehandboek	Blz. 85
Bijlage 9: Situatieomschrijvingen + vragen interview	Blz. 88
Bijlage 10: Ruwe data interviews	Blz. 89

Hoofdstuk 1: Inleiding

city lens beleef meer



Inleiding

City Lens is gestart in 1974 als opticien in Rotterdam. Wat begon als een relatief kleine opticien, is uitgegroeid tot de grootste van Europa binnen de optiekbranche. Daarnaast hebben er recent verschillende bedrijfsovernames plaatsgevonden wat heeft geleid tot de City Lens Group. De City Lens Group is een verzamelnaam van de verschillende organisaties die zijn overgenomen. Deze organisaties hebben hun eigen unieke formule, positie, werkwijze en werknemers.

1.1 Aanleiding

Door de groei van City Lens en de bedrijfsovernames hebben er veranderingen plaats gevonden binnen de organisatie. Het werken met diverse invalshoeken en cultuurveranderingen van de organisaties vereist een andere strategie. Niet alleen de organisatie, de positie in de markt en de omzet groeit mee, maar ook het aantal medewerkers. In lijn van de toekomstvisie van City Lens zal de City Lens Group alleen maar meer groeien in het aantal organisaties en daarmee ook het aantal werknemers. Dit betekent dat er intern een nieuw beleid moet ontstaan om deze groei door te blijven zetten en de probleemstelling die hieronder wordt beschreven te voorkomen.

Momenteel worden nieuwe werknemers aangenomen op basis van het aannamebeleid van de gekozen organisatie. Een werknemer wordt bijvoorbeeld gekozen voor City Lens en wordt op basis van de werkwijze van deze organisatie ingewerkt. Toch komen interne verschuivingen voor. De medewerker komt hiermee in verschillende filialen te werken, waardoor hij of zij automatisch in aanraking komt met het beleid van de andere filialen. Hier was de medewerker, in eerste instantie, niet voor aangenomen en dus ook niet op ingewerkt. Hierdoor ontstaan er onduidelijkheden bij de werknemers. Doordat de City Lens Group steeds verder ontwikkelt, is het voorkomen van interne verschuivingen van het personeel onmogelijk.

Door de bedrijfsovernames werd niet alleen het personeel bij meerdere organisaties ingezet, maar werden er ook nieuwe interne functies gecreëerd. Deze functies werden gevuld door bestaande medewerkers. Veel werknemers hadden voor deze functies geen diploma en dus ook geen kennis of ervaring. Het werken werd voor de werknemers hierdoor lastig. Ook werd het personeelsteam vaak gewijzigd waardoor er weinig mogelijkheden waren om intern een band te creëren.

In de loop der jaren heeft de directie van de City Lens Group opgemerkt dat de medewerkers moeite hebben om de werkzaamheden en de werkwijze van City Lens of een van de andere organisaties onder controle te krijgen. Er wordt een bepaald patroon ontdekt, namelijk dat dezelfde fouten steeds opnieuw gemaakt worden. Daarnaast hebben nieuwe medewerkers die aangenomen worden na de inwerkprocedure en de proefperiode, nog steeds moeite om naar behoren te functioneren binnen de organisatie.

Het werken met de verschillende organisaties, systemen, huisstijlen, marketing, doelgroepen en segmenten zorgt ervoor dat de medewerkers zich constant moeten aanpassen. Niet alleen de medewerkers ondervinden deze problemen, ook bij de consument is het zichtbaar. City Lens wil dat de medewerkers per bedrijf een onderscheid maken in de identiteit en deze op een eenduidige manier uitstralen, om zowel intern als extern betrouwbaarheid en kwaliteit te waarborgen.

1.2 Motivatie

City Lens heeft de afgelopen tijd veel inzichten gekregen in de interne problematiek. De werknemers hebben duidelijk moeite met de vele veranderingen die intern hebben plaats gevonden. “Intern beginnen, is extern winnen” benadrukt de directie maar al te vaak. Hier liggen nog kansen voor City Lens om te verbeteren, maar ook om de werkzaamheden van de medewerkers efficiënter te maken.

De grootste motivatie voor City Lens is ervoor te zorgen dat de medewerkers het werken voor de verschillende organisaties onder controle krijgen. Dit heeft als resultaat dat de werknemers minder fouten maken tegenover de consument. Door eerdere enquêtes in een ander onderzoek is naar voren gekomen dat deze onduidelijkheden door de klant als vervelend ervaren worden. De consument weet niet waar hij aan toe is en dit gaat ten koste van de betrouwbaarheid van de organisatie.

1.3 Probleemstelling

Het probleem van de City Lens Group is dat de gemaakte fouten van de medewerkers intern voor onrust en onbegrip zorgen. Daarnaast zorgt het ook voor onduidelijkheid bij de consument. Het onderscheid tussen de verschillende organisaties en concepten is verwarrend voor de werknemers en dit heeft daardoor een negatieve invloed op hun functioneren. Na alle recente bedrijfsovernames zijn er een aantal dingen intern veranderd. Een voorbeeld van een grote verandering is de verschuivingen van het personeel. Sommige werknemers zijn namelijk werkzaam voor verschillende organisaties binnen de City Lens Group. Doordat deze werknemers nooit zijn ingewerkt voor deze organisatie en zich hebben kunnen verdiepen in de formule van de organisatie, zijn er veel onbekendheden en onduidelijkheden opgetreden. De organisaties zijn verschillend en zo hebben zij bijvoorbeeld hun eigen communicatiestijl of doelgroep. De werknemer kent de identiteit niet van de organisatie zoals die ooit bedacht is.

Hier moet een oplossing voor gevonden worden om het functioneren van de werknemers te verbeteren op de werkvloer van de organisaties. Dit moet ook worden uitgedragen naar de consument om ervoor te zorgen dat City Lens kwaliteit uitstraalt en betrouwbaar overkomt.

1.4 Doelstelling

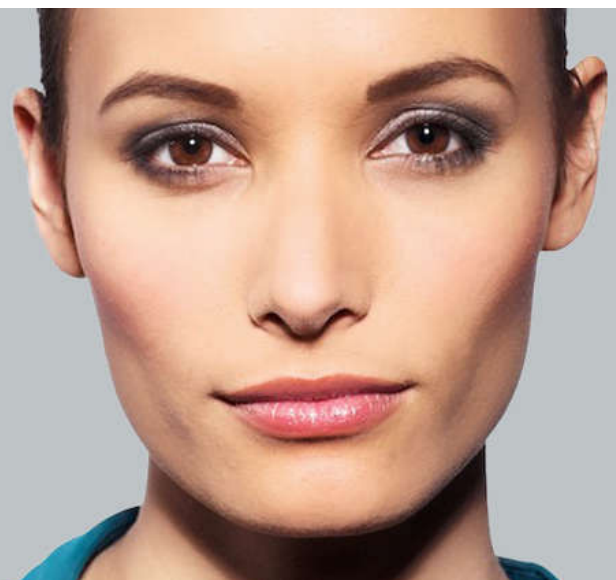
Het doel van dit onderzoek is het geven van advies aan City Lens op welke wijze een interne strategie ingezet kan worden om de werkwijze te verbeteren voor de werknemers om uiteindelijk de juiste identiteit te uiten per organisatie. Dit resulteert in het betrouwbaar en professioneel overkomen van de organisatie op de consument.

1.5 Leeswijzer

Dit verantwoordingsdocument is geschreven voor de Hogeschool Rotterdam. Dit document begint met een inleiding waarin het onderwerp wordt toegelicht. Dit wordt vervolgd door een bedrijfsanalyse met daarin een uitgebreide interne en een korte externe analyse. Vervolgens worden er begrippen omschreven die belangrijk zijn voor het onderzoek omdat ze aansluiten bij het advies. De onderzoeksopzet, de uitvoering en de resultaten worden toegelicht en op basis daarvan zijn er oplossingsrichtingen geadviseerd. Tot slot wordt een prototype getest van de gekozen strategische oplossing en op basis van de testresultaten worden de laatste aanbevelingen en adviezen gegeven. De middelenmix en het implementatieplan van de aanbevelingen zijn ook toegevoegd aan het document. Belangrijke bronnen zijn vermeld in de literatuurlijst en de uitgebreide onderzoeken en extra informatie zijn toegevoegd in de bijlagen.

Hoofdstuk 2: Vooronderzoek

city lens beleef meer



2. Vooronderzoek

In dit hoofdstuk wordt het vooronderzoek toegelicht. In het vooronderzoek is de verantwoording van de gekozen organisaties voor deze scriptie beschreven. Ook wordt het doel van het onderzoek extra verduidelijkt door de interviews.

2.1 Relevantie

Niet alle organisaties binnen de City Lens Group zijn relevant om mee te nemen in het onderzoek. Om een selectie te maken van de organisaties die wel mee worden genomen in het onderzoek, is er gekozen om een vooronderzoek te starten. Samen met de directie en de leidinggevendenden van de verschillende organisaties is de selectie gemaakt voor het onderzoek. Niet bij alle bedrijven zal het vraagstuk van toepassing zijn of zal de problematiek in dezelfde hoedanigheid aanwezig zijn, waardoor niet alle organisaties belang hebben bij het onderzoek. Deze bedrijven worden daarom niet meegenomen. Eventuele toelichtingen over de indeling van de organisaties zijn te vinden in 3.1 City Lens Group.

Allereerst is ervoor gekozen om de webshops uit te sluiten van het onderzoek. Dit zijn de webshops van LensOnline, LensExpress en Eyewear. De reden dat zij niet worden meegenomen in het onderzoek, is omdat het onderzoek gericht is op de werknemers die werkzaam zijn op de werkvloer in de winkel. De webshops hebben geen winkels en daarom geen werknemers in een winkel in dienst. Het probleem dat in hoofdstuk 1 Inleiding wordt beschreven doet zich hier dus niet voor.

Niet alle bedrijven (fysieke winkels) die onder de City Lens Group vallen worden meegenomen in het onderzoek. Azami is recent overgenomen en nog te nieuw om het probleem die omschreven wordt hoofdstuk 1.1 te hebben ontdekt. De brandstore LOEK, Akkerman en de filialen van City Lens/City Bril blijven daarmee over voor het vooronderzoek.

De essentie van dit vooronderzoek is om erachter te komen welke organisaties relevant zijn voor het onderzoek. Tijdens het vooronderzoek moet duidelijk worden of het probleem zich ook afspeelt binnen de andere organisaties.

2.2 Methode

Voor het vooronderzoek is er gekozen voor de interview methode. De reden dat er een kwalitatief onderzoek verricht wordt, is omdat de informatie die verkregen moet worden dieper gaat dan de kwantitatieve gegevens. Meningingen en andere opvattingen moeten naar voren worden gehaald tijdens het afnemen van de interviews om de vraag van dit vooronderzoek te kunnen beantwoorden (Kahrimanovic, 2015).

Er is gekozen voor een half gestructureerde interview. Deze methode houdt in dat er vragen gesteld worden over bepaalde onderwerpen aan de hand van een topiclijst. Bepaalde onderwerpen worden besproken tijdens het interview maar er wordt niet gewerkt met een vragenlijst. Aan de hand van de antwoorden van de respondenten wordt gekeken wat de volgende vraag gaat zijn (Feijt, 2013).

Het doel van dit vooronderzoek is om achterliggende en gedetailleerde informatie van de respondenten te verkrijgen. Met deze informatie moet er antwoord gegeven kunnen worden op de vraag: "Bij welke organisaties speelt het probleem en zijn van belang om mee te worden genomen in het onderzoek?"

2.3 Techniek

Er is één interview opgezet en afgenomen met de directie van City Lens. De directie bestaat uit Marc en Xander Pols. In het is hun visie naar voren gekomen en hebben zij hun keuze gevormd en beargumenteerd voor de organisaties die worden meegenomen in het onderzoek. De reden dat er gekozen is voor een interview met de directie van de City Lens Group is, omdat zij een ander inzicht hebben in hun eigen organisaties. Zij hebben hun eigen visie die gevormd is van een bepaalde afstand, omdat zij niet dagelijks in de winkel aanwezig zijn. Wel hebben zij de winkelformule gecreëerd of gevormd en daardoor is het mogelijk dat zij op een andere manier naar de bedrijven kijken.

Daarnaast is er ook gekozen voor een interview met de leidinggevenden van de organisaties, omdat zij het meeste inzicht hebben in wat er dagelijks op de werkvloer zich afspeelt. Om die reden is er een interview afgenomen met de leidinggevende van LOEK, City Bril/City Lens en Akkerman Eye Fashion. De directie is niet elke dag in de winkel aanwezig en kan daarom niet altijd betrouwbaar zijn in hun uitspraken. De leidinggevenden zijn meer betrokken bij de werknemers en hebben meer zicht op hun werkhouding- en gedrag dan de directie. Echter kunnen de leidinggevenden ook beter beoordelen of zij de probleemstelling herkennen bij hun organisatie. Zij kunnen dit beter beoordelen dan bijvoorbeeld de directie omdat zij eindverantwoordelijk zijn voor het goed functioneren en het optimaal uitvoeren van de werkzaamheden, ook van de werknemers die onder hen werken.

Tijdens het interview zijn er verschillende interviewtechnieken toegepast. Zo is er allereerst gekozen voor een vertrouwde omgeving om de respondenten zich op hun gemak te laten voelen. Ook werd er tijdens het interview niet gestuurd naar een richting of antwoord, om daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek niet te belasten. Tot slot werd er tijdens het interview de tijd genomen voor elkaar en liet ieder elkaar uitpraten (Vorst, z.j.).

2.4 Conclusie

Allereerst heeft het interview plaatsgevonden met de directie van de City Lens Group. Hierin is sterk naar voren gekomen dat zij het onderzoek voornamelijk relevant vinden voor LOEK en voor City Lens. Hun motivatie hiervoor is dat zij merken dat hier de problemen het vaakst voorkomen. Daarnaast is naar voren gekomen dat zij het gevoel hebben dat het probleem zich afspeelt bij de kennis en houding van werknemers. De directie suggereert dat haar werknemers de identiteit van de organisatie niet voldoende beheersen. Zij zouden graag zien dat hier onderzoek naar wordt gedaan.

Vervolgens hebben de interviews plaatsgevonden met de leidinggevenden van de organisaties LOEK, City Lens en Akkerman Eye Fashion. Het doel van het afnemen van deze interviews was achterhalen of, het probleem dat wordt omschreven in de inleiding, zich ook bij deze bedrijven voor doet. Tevens werd er ook geprobeerd te achterhalen of zij ook het vermoeden hadden dat de werknemers de identiteit van de organisatie niet voldoende beheersen. Hieronder worden quotes van de leidinggevenden weergegeven. Deze quotes zijn gehaald uit de ruwe data van de interviews. Deze uitgeschreven interviews zijn te vinden in bijlage 4: Ruwe data interviews.

Door middel van de interviews met de leidinggevenden is naar voren gekomen welke organisaties het probleem ook ervaren in hun winkel. Daaruit kan geconcludeerd worden dat het vermoeden wat de directie had, correct was. LOEK en City Lens ervaren het probleem van de werknemers erg goed en wordt daarom meegenomen met het onderzoek. Akkerman Eye Fashion wordt als enige uitgesloten voor het onderzoek, omdat uit het interview is gebleken dat hier de problemen niet aantoonbaar zijn.

“Zij hebben blijkbaar moeite met het werken volgens de procedures en regels die wij hanteren” Imad Bannani, 2017

De reden dat LOEK en City Lens wel worden meegenomen in het onderzoek is omdat uit de gesprekken naar voren is gekomen dat de leidinggevenden de probleemstelling herkennen bij hun werknemers. Zo geeft de quote op de vorige bladzijde aan dat de leidinggevende van City Lens doorheeft dat zijn medewerkers moeite hebben met het werken volgens de procedures en regels die de organisatie hanteert. Net als de directie vermoedde, speculeerde ook de leidinggevende over onvoldoende kennis van de identiteit van de organisaties bij de werknemers.

“Of ze kennen het niet goed genoeg, of ze snappen het niet” Imad Bannani, 2017

Met deze quote komt naar voren dat er ook onduidelijkheden over de problemen van de werknemers zijn. De leidinggevenden van City Lens en LOEK herkennen wel de problemen, maar weten niet direct wat hier de oorzaak van is. Dit moet onderzocht worden om hierover een aanname te kunnen doen.

Ook zijn er werknemers die bij de verschillende bedrijven werkzaam zijn binnen de City Lens Group. Het wisselen tussen de filialen is volgens zowel de directie als de leidinggevenden een probleem. Dit is sterk naar voren gekomen tijdens de interviews met de leidinggevenden.

“Ik vind het belangrijk een team te vormen en samen te werken, dit gaat lastig als je steeds ander personeel hebt” Erwin Spruijt, 2017

Zo spreekt Erwin, leidinggevende van de organisatie Akkerman Eye fashion zich uit over zijn belang bij het hebben van een sterk team. Doordat er regelmatig gewisseld wordt met personeel, wordt het ook lastig voor de leidinggevenden om een sterk team te kunnen creëren. Dit wordt zowel door het personeel als door de leidinggevenden als niet prettig ervaren.

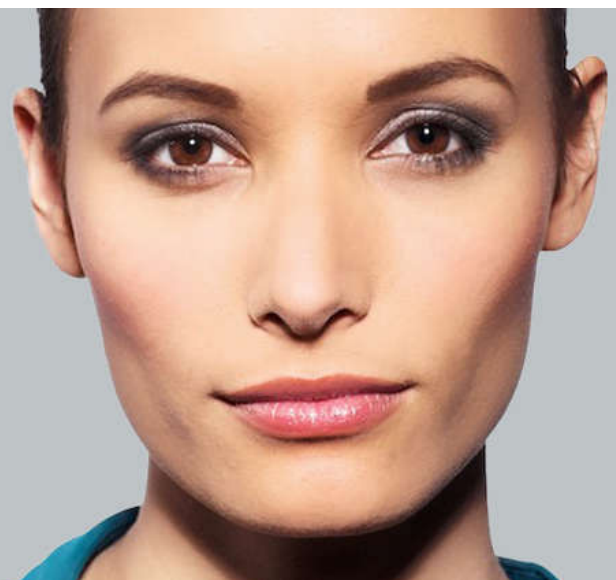
Lotte Helder, leidinggevende van de organisatie LOEK, spreekt zich daarom ook uit over het concept van de winkel en de verwarring bij het personeel. Door de complexiteit van de verschillende organisaties met hun verschillende concepten, heeft het volgens haar tijd nodig. Investeren in de werknemers wordt uiteindelijk beloond.

“Het is complex en daardoor kost het tijd” Lotte Helder, 2017

Uit de interviews met de leidinggevenden en de directie wordt er een aanname gedaan over het probleem van de City Lens Group. Er wordt gesuggereerd dat de werknemers de identiteit niet voldoende kennen of begrijpen. Het is van belang om uit te zoeken of deze aanname klopt. De resultaten en aannames worden meegenomen in het onderzoek. Het volledige interview met de directie is terug te vinden in bijlage 2 en de interviews met de leidinggevenden van de verschillende organisaties zijn te lezen in bijlage 4.

Hoofdstuk 3: Bedrijfsanalyse

city lens beleef meer



3. Bedrijfsanalyse

Wat is City Lens? Wat is LOEK? Welke organisaties vallen onder de City Lens groep? En met welke interne en externe factoren heeft dit bedrijf te maken? In dit hoofdstuk wordt de interne en externe omgeving van City Lens in kaart gebracht. Om de interne analyse uit te voeren is er gebruik gemaakt van de Golden Circle van Simon Sinek en het 7S-model van McKinsey. Voor de externe analyse is er gebruik gemaakt van de DESTEP analyse om meer inzicht te geven in de macro-omgeving van City Lens en LOEK.

3.1 City Lens Group

Door de recente bedrijfsovernames in de afgelopen jaren, is City Lens uitgegroeid tot de City Lens Group. Onder deze groep vallen verschillende organisaties waarvan Marc en Xander Pols eigenaar zijn. Er zijn momenteel zes fysieke winkels en acht webshops. Alle organisaties onder de City Lens Group behoren tot de optiekbranche. Momenteel beschikken Marc en Xander Pols over een brede positie in de markt, omdat zij met de verschillende organisaties en formules bijna alle doelgroepen aanspreken.

De Golden Circle van Simon Sinek is een denkwijze die City Lens ademt en al jarenlang toepast binnen de dagelijkse bedrijfsvoering van de organisatie. Deze denkwijze wordt toegepast bij alle bedrijven van de City Lens Group, maar worden ieder op hun eigen manier geïntegreerd en toegepast op de specifieke formules.

Hieronder worden de verschillende bedrijven beschreven. Uit deze organisaties van de City Lens Group is een selectie gemaakt. Deze selectie wordt meegenomen in het onderzoek. Enkel de bedrijven waaraan dit onderzoek een waardevolle bijdrage kan leveren, zullen worden meegenomen. De organisaties die onder de City Lens Group vallen zijn:

City Lens; City Lens is de grootste contactlensspecialist in Europa met een groot aanbod aan kwalitatieve contactlenzen. Er is een filiaal in Rotterdam Centrum, Rotterdam Zuidplein en Den Haag Centrum.

City Bril; City Bril is de grootste optiekzaak in Europa met een groot aanbod. City Bril werkt met de shop-in-shop formule. Dit betekent dat zij kleine winkels van brillenmerken hebben in één winkel. Met meer dan 4000 brillen hebben zij het grootste brillenaanbod.

City Horen; City Horen is de audicien die gevestigd zit in Rotterdam Centrum. De audicien is gediplomeerd en erkend. Op woensdag en vrijdag is City Horen beschikbaar.¹

Akkerman Eye Fashion; Akkerman is gevestigd op de Kruiskade in Rotterdam, de luxe winkelstraat van Rotterdam. Ze hebben hier de meest unieke en exclusieve designerbrillen.

LOEK; LOEK was de eerste organisatie in de optiekbranche met een multi-channel concept. Een online webshop en een offline brandstore in Rotterdam maakt LOEK een uniek concept met een sterke combinatie tussen beide belevingen.

Azami; Azami is een optiekwinkel in Den Haag Centrum met de meeste uitzonderlijke brillen die niet voor elke consument geschikt zijn. Hier komen voornamelijk consumenten die op zoek zijn naar de meest bijzondere monturen. Kwaliteit in producten en materialen zijn hier erg belangrijk.

LensOnline; LensOnline is een webshop voor het bestellen van contactlenzen. LensOnline werkt samen met partners door heel Nederland. De consument kan bij deze partners persoonlijk service verlenen door bijvoorbeeld de lenscontroles uit te laten voeren en advies te geven in contactlenzen.

LensExpress; LensExpress is een van de grootste contactlens webshops van Nederland. Met scherpe prijzen en goede kwaliteit producten. Het verschil met LensOnline is dat zij niet werken met optiek partners in Nederland en daardoor de producten voor een lagere prijs te kunnen aanbieden.¹

¹ Marc Pols, persoonlijke communicatie, februari 2017

Eyewear; Eyewear is een webshop voor correctie- en zonnebrillen. Voor elk segment zijn hier monturen te vinden.¹

City Lens, City Bril en City horen werken allemaal vanuit dezelfde strategie en denkwijze. De andere bedrijven hebben hun eigen formule en positionering. Om nog meer inzicht te geven in de verschillen tussen de organisaties is er een perception mapping gemaakt. Hierin worden duidelijk de verschillende posities per organisatie in de markt aangegeven. Zie figuur 1 voor de perception mapping.¹



Figuur 1. Perception mapping

3.2 City Lens

City lens is inmiddels de grootste contactlensspecialist en opticien van Europa. Marc en Xander Pols hebben het bedrijf in 1997 overgenomen van hun vader en sindsdien hebben ze City Lens verder ontwikkeld en naar een ander niveau getild.

De kwaliteit van het leven, persoonlijke aandacht en de beleving van de klant staan centraal bij City Lens. Zintuigen zijn een kostbaar bezit en de kwaliteit van het leven kan daarmee maximaal verbeterd worden. Dit verdient de extra aandacht en passie die City Lens hanteert en uitstraalt.

3.2.1 Golden Circle

Bij City Lens staat de Golden Circle centraal binnen de bedrijfsvoering. De Golden Circle van Simon Sinek is een simpel maar krachtig model dat een grote stimulans geeft voor inspirerend leiderschap (Eelants, z.j.). Dit model brengt op een eenvoudige manier in kaart met wat, hoe en waarom een bepaalde organisatie zich onderscheidt van andere. De 'Why', 'How' en 'What' zijn de belangrijkste elementen in de Golden Circle. Simon Sinek adviseert het toepassen van het model als je een succesvolle manier van denken, handelen en communiceren wilt creëren tussen de organisatie en de doelgroep.

De Golden Circle bestaat uit drie elementen. Deze elementen moeten alle drie doorlopen worden om het succes te kunnen behalen. Simon toont met het model aan dat de 'waarom' het belangrijkste element is in de communicatie, oftewel de kern van de cirkel. Dit wordt gevolgd door de 'hoe' en als omhulsel de 'wat'. Dit is de manier die City Lens al jaren toepast in het bedrijf.²

¹ Marc Pols, persoonlijke communicatie, februari 2017

² Bron afkomstig van persoonlijke bedrijfsdocumenten, Golden Circle City Lens, februari 2017

Why *het verbeteren van de kwaliteit van het leven*

Bij alles wat City Lens doet of uitvoert, moet de 'why' het uitgangspunt zijn in de communicatie. Alles moet gedaan worden om de kwaliteit van het leven van de klant te willen verbeteren, maar ook van de medewerkers. Dit gedachtegoed moet gecommuniceerd, uitgestraald en uitgedragen worden naar de buitenwereld toe. De kennis, de houding en het gedrag van de medewerkers spelen hierin een grote rol. Het is belangrijk dat de werknemer dit uitgangspunt nastreeft en uitdraagt naar de consument toe.²

How *het verbeteren van de zintuiglijke waarneming d.m.v. inlevingsvermogen, innovatie, uitstraling en vakbekwaamheid*

Om de kwaliteit van het leven te verbeteren, verricht City Lens verschillende handelingen om dat te kunnen realiseren. Hierin wordt het onderscheidend vermogen van City Lens getoond. Hieronder enkele voorbeelden waarmee City Lens zich onderscheidt. City Lens heeft namelijk ten opzichte van de concurrent exclusief een:

- Varilux glascentrum van Essilor voor HD-zicht; Essilor is de glasleverancier van City Bril. Zij werken exclusief met het Varilux glascentrum. Dit biedt de mogelijkheid voor klanten om glazen op maat aan te laten meten. Dit resulteert in een natuurlijke zicht, oftewel HD-zicht.
- Gastvrouw voor persoonlijke benadering en om als consument gehoord te worden
- Kleuren en gezichtstrainingen voor de klant; dit wordt ingezet om de klant te adviseren bij het uitkiezen van de monturen
- Contactlenzen en brillenglazen op voorraad; hierdoor is het mogelijk voor de klant om direct de producten mee te kunnen krijgen zonder lange levertijden.²

What *Contactlenzen en brillen*

Om de kwaliteit van het leven te verbeteren, zorgt City Lens voor verschillende resultaten. Deze uitkomsten zijn het bewijs van de 'why' in de cirkel van Simon Sinek.

Uitkomsten:

- Door gediplomeerde opticiens of optometristen is de juiste sterkte en de gezondheid van de ogen van de consument gemeten, waardoor zij de kwaliteit van het leven beter kunnen beleven
- Door getrainde werknemers heeft de consument een montuur uitgezocht dat past bij de vorm van het gezicht
- Door de uitgebreide service hoeft de consument niet weken te wachten op zijn nieuwe bril. De bril kan binnen 1 uur ingeslepen en afgeleverd worden aan de consument²

3.2.2 7S-Model

Om de interne analyse te versterken is ervoor gekozen om het 7S-Model van McKinsey in te zetten. Het 7S-Model is ontworpen om aan de hand van 7 factoren de prestaties van een onderneming te analyseren. Deze factoren staan in verbinding met elkaar en kunnen elkaar beïnvloeden, ondersteunen en versterken. Het is belangrijk dat er een samenhang is tussen de 7 factoren om zo effectiviteit en efficiëntie te realiseren. Omdat het voor City Lens belangrijk is om deze factoren met elkaar meer te gaan verbinden, is er gekozen voor het 7S-Model. Het model maakt een onderverdeling tussen drie harde en vier zachte factoren. Strategy, systems en structure zijn harde factoren en shared values, style, staff en skills zijn zachte factoren. (Knoot, J.)

² Bron afkomstig van persoonlijke bedrijfsdocumenten, Golden Circle City Lens, februari 2017

Strategy

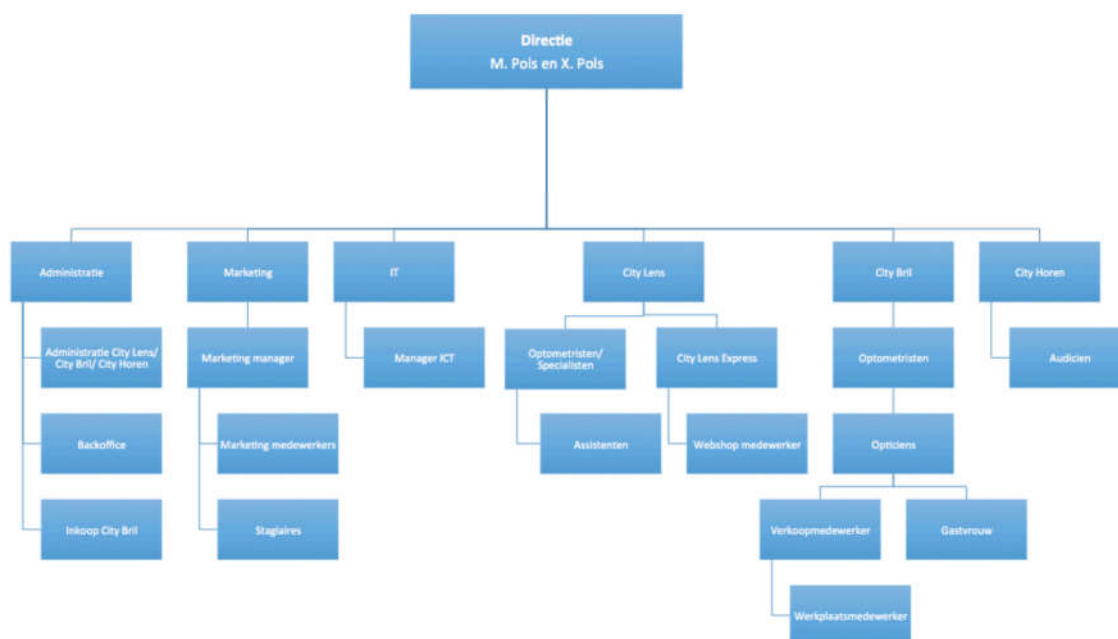
Onder 'strategie' worden de doelen van het bedrijf geanalyseerd en er wordt hier vastgesteld hoe deze doelen bereikt kunnen worden. City Lens heeft als hoofddoel het verbeteren van de kwaliteit van het leven. Dit doel wordt bereikt door verschillende middelen. Het verbeteren van de zintuigelijke waarneming en inlevingsvermogen wordt mogelijk gemaakt d.m.v. innovatie, uitstraling en vakbekwaamheid. Dit wordt bereikt door het adviseren en verkopen van de juiste lenzen, brillen, accessoires en de uitgebreide service zoals de brilstylisten die kleur- en gezichtsanalyses kunnen uitvoeren en de opticiens die een oogmeting uitvoert.¹

Systems

Bij 'systemen' worden alle denkbare systemen binnen de organisatie omschreven. Op de werkvloer en de administratie wordt er voornamelijk gewerkt met het CRM-systeem van PANGAEA. Hierin worden alle gegevens van de klanten en de kosten bewaard. Dit systeem wordt bijgehouden door de ICT-manager en ondersteund door een extern bureau, genaamd DutchICT. Daarnaast zijn er nog andere systemen binnen de organisatie bijvoorbeeld Optical voor het bestellen van de brillenglazen en vele leveranciers systemen om de monturen te bestellen zoals Luxxotica, Marcolin en Saffilo etc. Zo worden betalingen verricht door het programma Buckaroo en werken zij voornamelijk met de bank ING. Intern wordt er gebruik gemaakt van het programma Microsoft op de computers, waarbij Outlook het gebruikte e-mailsysteem is. Bij de afdeling Marketing wordt de website beheert met het programma GatherContent en andere marketingactiviteiten worden beheert met MailChimp, Tripolis en vele andere systemen.¹

Structure

Bij 'structuur' wordt er gekeken naar de manier waarop het bedrijf is ingericht. Om meer inzicht te geven in de structuur van een organisatie, wordt er vaak gebruik gemaakt van een organogram. In figuur 2 is de organogram van City Lens toegevoegd om de structuur van de organisatie te verduidelijken. Binnen de organisatie heerst geen hiërarchie of sterke bureaucratie. Wel wordt er op de werkvloer gewerkt volgens specifieke procedures en regels. Omdat zij te maken hebben met de medische gezondheid van de klant, is het belangrijk dat handelingen volgens een bepaald protocol lopen.¹



Figuur 2. Organogram City Lens

¹ Marc Pols, persoonlijke communicatie, februari 2017

Shared values

Onder 'shared values' vallen gezamenlijke bedrijfsopvatting. Deze opvattingen zijn vaak koppelingen tussen alle andere factoren. Volgens de directie is de bedrijfscultuur van City Lens sterk, maar er is nog ruimte voor verbetering. Opvallend is dat er een kloof of afstand is tussen de verschillende afdelingen, bijvoorbeeld tussen City Bril en City Lens of de administratie- en de marketingafdeling. Dit hebben de werknemers zelf aangegeven tijdens een eerder onderzoek bij City Lens. Samen werken ze aan hetzelfde doel, dus zou het beter zijn om deze samenwerking te versterken.¹

Style

Onder 'style' vallen de manieren waarop het management omgaat met de medewerkers. De manier van leiderschap wordt hierin omgeschreven. Wat al eerder werd beschreven is dat er bij City Lens geen bureaucratie heerst. Zowel de directie, als de managers/leidinggevenden als de werknemers staan dicht bij elkaar. Er hoeft geen afspraak gemaakt te worden met de directie om iets te bespreken; de deur staat altijd open. Daarnaast heeft de directie een glazen deur, waardoor er meer transparantie naar de werknemers toe is. Op elke afdeling is er een bedrijfsleider. Deze werkt mee met de medewerkers, maar is eindverantwoordelijk voor de werkzaamheden en de taken die verricht moeten worden. Inbreng wordt gewaardeerd en dat zorgt voor een vrije en gemoedelijke sfeer binnen de organisatie.¹

Staff

Bij 'staff' wordt er gekeken naar het hart van elke organisatie, namelijk de werknemers. Het personeel is erg belangrijk voor een organisatie als City Lens. Het personeel van City Lens is erg divers; er is geen stereotype. De City Lens Group heeft in totaal ongeveer 100 personeelsleden. Waarvan 50 medewerkers werkzaam zijn bij City Lens. Het is een multiculturele groep met verschillende leeftijden tussen de 18 en de 60 jaar. De gemiddelde leeftijd ligt rond de 35 jaar. Er werken gemiddeld meer vrouwen dan mannen binnen de organisatie.¹

Personeelsleden kunnen intern worden opgeleid tot een andere functie of om te werken bij een van de andere organisaties. Echter zijn er meer doorgroeimogelijkheid op de werkvloer dan op het kantoor van City Lens. Dit komt doordat er op de werkvloer gewerkt wordt met verschillende functies en deze op het kantoor beperkter zijn. City Lens vindt het belangrijk een diversiteit aan personeel te hebben. Op deze manier wil City Lens een jonge en frisse uitstraling geven aan de beleving die jonge klanten nodig hebben. Zij kunnen zich identificeren met de jonge medewerkers. Daarnaast staan oudere medewerkers vaak voor betrouwbaarheid, kwaliteit en vakkundigheid, omdat zij al jarenlang ervaring hebben met het vak.¹

Skills

Onder het element 'skills' worden de Unique Selling Points oftewel UPS's van het bedrijf beschreven. Hierbij wordt duidelijk wat het onderscheid is ten opzichte van de concurrent. City Lens streeft ernaar om de kwaliteit van het leven van de klant te verbeteren. De service, kwaliteit en diensten zijn er om dit te waarborgen. Er wordt gewerkt met de juiste kennis, vakbekwaamheid en inlevingsvermogen om dit bij de klant over te brengen. Het personeel geeft de beleving van City Lens over aan de klant; een beleving die ze graag opnieuw ervaren en daarom terug blijven komen. De zintuigelijke waarneming en de kwaliteit daarvan staat bij City Lens centraal. Dit is wat de organisatie onderscheidt ten opzichte van de concurrent.¹

¹ Marc Pols, persoonlijke communicatie, februari 2017

3.3 LOEK

LOEK was de eerste organisatie in de optiekbranche met een multi-channel concept. Een multi-channel is een combinatie tussen online en offline. Het concept van LOEK bestaat uit een online webshop met een offline brandstore in Rotterdam.

Door deze combinatie worden belangrijke factoren voor de klant gecombineerd. Namelijk het gemak van het online bestellen van een bril en offline de gewenste service verkrijgen als bijvoorbeeld het verstellen van de bril of het laten uitvoeren van een oogmeting. Hieronder wordt het concept van LOEK beschreven aan de hand van de Golden Circle en het 7-S model.

3.3.1 Golden Circle

Bij LOEK wordt ook de Golden Circle van Simon Sinek toegepast in de bedrijfsvoering. De 'why', 'how' en 'what' hebben een andere betekenis, maar ook bij LOEK moeten alle elementen centraal staan en doorgelopen worden om het succes te kunnen behalen.

Why *Afwisseling is de basis van geluk. Het opzetten van een stukje persoonlijkheid laat je op ieder moment stralen*

De 'why' is het uitgangspunt van de organisatie. De 'why' staat centraal en moet uitgedragen worden naar de consument toe. "Bij LOEK is afwisseling de basis van geluk. Het opzetten van een stukje persoonlijkheid laat je op ieder moment stralen." Hiermee wordt bedoeld dat met het concept van LOEK, de klant meerdere brillen kan aanschaffen. Deze brillen kunnen verschillende persoonlijkheden uitstralen en dat maakt de klant gelukkig.³

How *D.m.v. het membership is het mogelijk 4 brillen per jaar uit te zoeken voor een goede prijs/kwaliteit houding*

Als member van LOEK betaalt de klant elke maand €15,- en ontvangt diegene hiervoor één brilcredit. Heeft de klant 3 brilcredits gespaard? Dan kan de klant al een complete bril op sterkte uitzoeken. Dit kan zowel online via LOEK.nl als in de brandstore in Rotterdam. Voor sommige monturen betaalt de klant een klein bedrag extra bovenop de gespaarde brilcredits. Past de bril toch niet bij de uitstraling van de klant? Dan kan de klant ervoor kiezen deze om te ruilen voor een ander montuur. Daarnaast is het membership van LOEK na 3 maanden al maandelijks opzegbaar.³

What *Een (zonne)bril passend bij elke persoonlijkheid*

Met meerdere (zonne)brillen heeft de klant bij elke outfit, stemming of activiteit een passende bril. Zo heeft de klant op een betaalbare manier altijd een bril die op dat moment de uitstraling van de klant compleet maakt.³

³ Bron afkomstig van persoonlijke bedrijfsdocumenten, Golden Circle LOEK, februari 2017

3.3.2 7-S Model

Strategy

Onder 'strategie' worden de doelen van het bedrijf geanalyseerd en wordt vastgesteld hoe deze bereikt kunnen worden. LOEK heeft als hoofddoel om geluk te creëren bij de klant. Dit wil de organisatie bereiken door middel van het afwisselen van de verschillende monturen. Dit is mogelijk voor de klant met het membership van LOEK, waarbij de klant voor €15,- per maand vier keer per jaar een bril kan uitzoeken. Zo creëert LOEK voor de klant de mogelijkheid om een bril te kunnen uitzoeken passend bij elke gelegenheid en daarmee te kunnen afwisselen.¹

Systems

Bij 'systemen' worden alle denkbare systemen binnen de organisatie omschreven. Bij LOEK wordt er gewerkt met een ander CRM-systeem, namelijk Apollo. Hierin wordt alle klantinformatie en kassagegevens opgeslagen. Het systeem is compleet anders en niet te vergelijken met het CRM-systeem van City Lens. Dit systeem wordt net zoals bij City Lens bijgehouden door de ICT-manager en ondersteund door een extern bureau, genaamd DutchICT. Daarnaast zijn er nog andere systemen binnen de organisatie bijvoorbeeld Optical voor het bestellen van de brillenglazen en een aantal leveranciers systemen om de monturen te bestellen zoals Luzzotica. Intern wordt gebruik gemaakt van het Outlook e-mailsysteem van Microsoft. De betalingen worden verricht door het programma Buckaroo en de administratie van LOEK werkt voornamelijk met de bank ING. Bij de afdeling Marketing wordt de website beheerd met het programma Magento en andere marketingactiviteiten worden beheerd met MailChimp en nog een aantal andere systemen.¹

Structure

Bij 'structuur' wordt er gekeken naar de manier waarop het bedrijf is ingericht. Deze is te vergelijken met de organogram die gebruikt is bij City Lens in hoofdstuk 3.3.2. Dit komt door bijvoorbeeld de directie en de front- en backoffice van City Lens hetzelfde is als van LOEK. Op de werkvloer werkt het bij LOEK echter wel anders. Zo hebben zij geen optometristen en audiciens in de winkel staan. Daarnaast hebben zij ook geen gastvrouw en werkplaats in de winkel. Om brillen te maken, wordt er gebruik gemaakt van de werkplaats en het personeel van City Lens. ZO hebben ze bij LOEK hun eigen regels en procedures. De werknemers integreren dit onbewust in hun eigen werkwijze.¹

Shared Values

Onder 'shared values' vallen gezamenlijke bedrijfsopvatting. Dit zijn koppelingen die tussen alle andere factoren zitten. Bij LOEK is dit lastiger dan bij bijvoorbeeld City Lens. Dit komt doordat zij in een ander pand gevestigd zijn dan hun front- en backoffice en de werkplaats. Zij moeten dus samenwerken met de andere organisatie. Ondanks dat de werknemers elkaar al lang kennen en in de meeste gevallen al eens eerder hebben samengewerkt, blijft dit soms lastig. LOEK is afhankelijk van de andere organisatie en een goede samenwerking is een pre.¹

Style

Met 'style' wordt de wijze waarop het management omgaat met haar werknemers bedoeld. De manier van leiderschap wordt hierin omschreven. Bij LOEK zijn er één of twee leidinggevenden op de werkvloer aanwezig. Vaak maar één of twee opticiens en een aantal verkoopmedewerker. Echter komt hier de directie ook regelmatig langs om te observeren en te bespreken hoe het gaat. Hier is ook geen sprake van bureaucratie.¹

¹ Marc Pols, persoonlijke communicatie, februari 2017

Staff

Bij 'staff' wordt er gekeken naar het hart van elke organisatie, het personeel. De personeelsgroep is in vergelijking met met City Lens kleiner. Zo heeft LOEK ongeveer 18 werknemers in dienst, fulltimers en parttimers. Een aantal werknemers is zowel bij Loek als bij City Lens werkzaam. Over het algemeen zijn er alleen vrouwen bij LOEK werkzaam. Er is parttime één heer aanwezig als opticien. De gemiddelde leeftijd bij LOEK ligt ook een stuk lager dan de gemiddelde leeftijd bij City Lens. Hier is bewust voor gekozen, omdat dit beter bij de doelgroep past. De doelgroep bestaat vooral uit jonge vrouwen vanaf begin de 20 jaar. Omdat het personeel de doelgroep geflecteerd kan de doelgroep zich hiermee identificeren.¹

Skills

Onder 'skills' vallen de Unique Selling Points oftewel UPS's van het bedrijf beschreven. Hierbij wordt duidelijk wat het onderscheid is van de concurrent. De achterliggende gedachte van het concept LOEK is dat de persoonlijkheden van de klant kunnen worden versterkt door het afwisselen van de bril. Door middel van het LOEK membership in combinatie met de gunstige prijzen, is het mogelijk om erg voordelig meerdere brillen per jaar aan te schaffen. Daarnaast is de kwaliteit van de brillen goed, waardoor LOEK de klant tevreden willen stellen en terug willen laten komen.¹

3.4 Schema verschillen

Hieronder zijn de verschillen tussen City Lens en LOEK verduidelijkt in een tabel. Dit geeft inzicht in de verschillen tussen de organisaties. Deze verschillen worden dagelijks ervaren door de werknemers die wisselen tussen de bedrijven.

City Lens	LOEK
PANGAEA CRM-Systeem	Apollo CRM-Systeem
GatherContent websitebeheer systeem	Magento websitebeheer systeem
Werken in een groot team	Werken in een klein team
Werken met een meetcentrum incl. contactlensspecialist	Werken zonder meetcentrum excl. contactlensspecialist
Werken met een werkplaats en gastvrouw	Werken zonder werkplaats en gastvrouw
Klantenbestand van bijna 2 miljoen	Klantenbestand van bijna 800 consumenten
Werken met alle klantsegmenten	Werken met het jonge klantsegment
Groot assortiment	Klein(er) assortiment
Verkopen van dure merken brillen	Verkopen van huismerk + merk zonnebrillen
Varilux Centrum aanwezig	Geen Varilux Centrum aanwezig
Geen webshop aanwezig	Webshop aanwezig
1- Uur inslijpservice mogelijk	Geen 1-uur inslijpservice mogelijk

Conclusie

De interne analyse is uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in City Lens en LOEK. Deze organisaties vallen beide onder de City Lens Groep en werken vrijwel op dezelfde manier. Door de analyses van beide organisaties naast elkaar te houden, zijn er toch een aantal verschillen zichtbaar. Deze verschillen laten zien waar de werknemers, die werkzaam zijn bij beide organisaties, allemaal rekening mee moet houden. Deze verschillen tonen aan dat de werknemer veel moet schakelen tussen de organisaties. Ook is het van belang dat de medewerker de factoren van beide organisaties goed kent.

¹ Marc Pols, persoonlijke communicatie, februari 2017

3.5 Externe analyse

Om meer inzicht te krijgen in de externe omgeving van City Lens en LOEK is er gebruik gemaakt van de DESTEP analyse. Dit middel wordt gebruikt om een beeld te verkrijgen van de macro-omgeving waarin de organisatie zit. De DESTEP analyse bestaat uit 6 factoren die de omgeving bepalen namelijk; demografisch, economisch, sociaal/cultureel, technologisch, ecologisch en politiek/juridisch. Dit zijn factoren uit de omgeving waar de organisatie geen invloed op kan uitoefenen (Muilwijk, 2015).

Er is een beknopte externe analyse gemaakt. Hier is voor gekozen, omdat de probleemstelling een interne kwestie is. Echter kunnen belangrijke externe factoren van invloed zijn op het vraagstuk. Vandaar dat er gekozen is om een beknopte externe analyse uit te voeren.

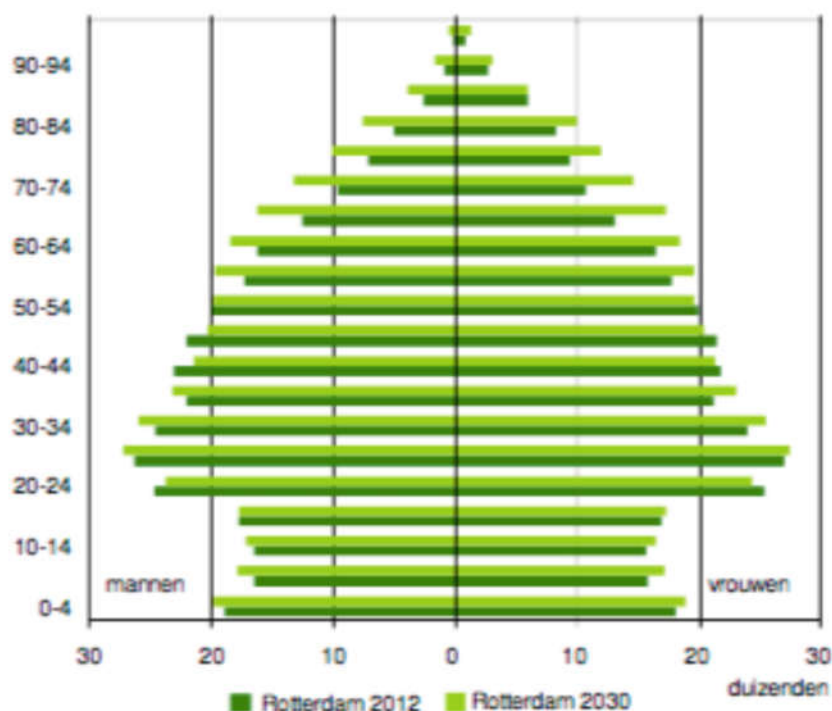
3.5.1 DESTEP analyse

Demografisch

Demografische factoren zijn kenmerken van de bevolking die invloed kunnen hebben op de organisatie.

- *Vergrijzing*

Volgens het CBS zijn het aantal ouderen in de bevolking toegenomen door de babyboomgeneraties. Ook in Rotterdam neemt de vergrijzing toe. Het aandeel 65-plussers in Rotterdam gaat stijgen van 14% naar 18% in het jaar 2030. De oorzaak hiervan is dat de huidige groep 45 tot 64 jarige Rotterdammers ouder wordt. Anderzijds wordt er ook stabilisatie van het vruchtbaarheidscijfer (gemiddeld aantal kinderen per vrouw) verwacht en een daling van de sterftekansen (Manting en Ter Veer, 2012).



Grafiek 1: De bevolkingspiramide in Rotterdam geeft aan dat er een stijging komt in het aantal 65-plussers.

Economisch

Economische factoren zijn kenmerken die de economie beschrijven van de bevolking. Dit heeft invloed op het koopgedrag van de mens en daarmee op de organisatie.

- *Toegenomen nieuwe ondernemingen*

In 2015 zijn er 163 duizend nieuwe bedrijven opgericht. Dat is 2% meer dan een jaar eerder. In detailhandel zijn er 15 duizend nieuwe ondernemingen gestart, waarvan 8 duizend webwinkels (CBS, 2016). Dit betekent dat er meer concurrentie bijkomt, ook voor City Lens en LOEK.

Sociaal/cultureel

Sociaal-culturele factoren zijn kenmerken van de cultuur en leefgewoonten van de mens. Deze kunnen inzichten geven over hoe de consument denkt.

- *Privacy*

Consumenten krijgen steeds meer controle over de persoonlijke data die door ondernemingen wordt vastgelegd. De verantwoordelijkheden veranderen en maatregelen zullen genomen moeten worden door bedrijven om ervoor te zorgen dat de consument het merk of bedrijf vertrouwt (Van Leeuwen, 2016). Ook City Lens en LOEK moeten rekening houden in hun bedrijfsvoering met de privacy van de consument. Als ze dat niet doen, kan het vertrouwen van de consument beschadigd worden.

- *Online shoppen*

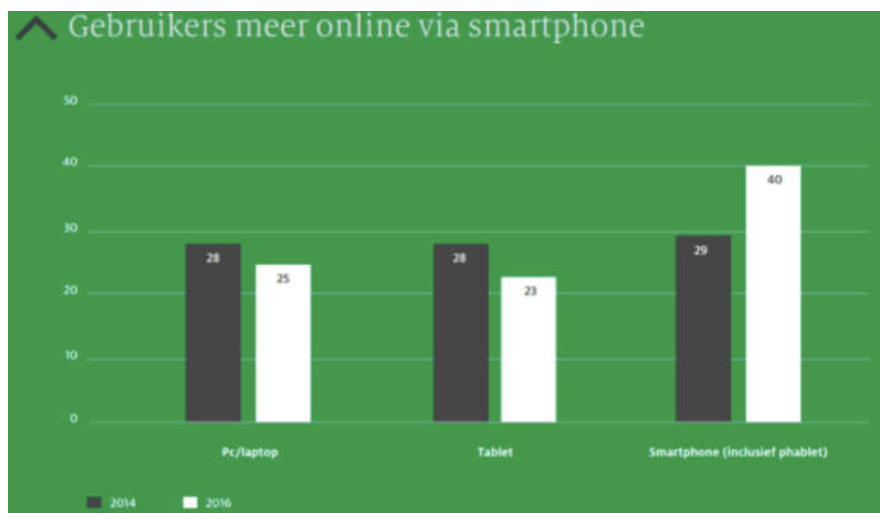
Meer Nederlanders kopen tegenwoordig hun producten of diensten online. Het shopgedrag van de consument is veranderd. Het shopgedrag is in die zin veranderd, dat de consument tegenwoordig zijn producten online koopt in plaats van in de winkel. In 2015 kocht 71% van de Nederlanders online, dit aantal is in 10 jaar tijd meer dan verdubbeld. Nederland staat hiermee in de top 5 van de Europese Unie (CBS, 2016). Voor online spelers als LOEK kan hierop ingespeeld worden. Dit komt doordat zij de capaciteiten hebben om online een bril te kunnen verkopen via hun webshop.

Technologisch

Technologische factoren zijn kenmerken van de ontwikkelingen in het land. Deze zijn de laatste jaren enorm snel gegaan en zijn daarom ook onmisbaar.

- *Devices (apparaten)*

De tijd die we doorbrengen op het internet verschuift steeds meer naar de mobiele devices. Inmiddels is de Nederlander gemiddeld 40 uur per maand online op de smartphone. Op nummer 2 staat het gebruik van de computer en op nummer 3 het gebruik van de tablet. Echter is het gebruikersverschil tussen deze twee devices nihil, zie figuur 3. (Petersen, 2016). Hiermee moet zowel LOEK als City Lens de website aanpassen naar de verschillende devices. Het is erg belangrijk dat de website mee schaal op bijvoorbeeld een smartphone. Hiermee wordt bedoelt dat de website zich aanpast aan het apparaat. Daardoor wordt het beter leesbaar voor de consument.



Figuur 3: Het verschil tussen het gebruik van de verschillende devices door de consument.

Ecologisch

Ecologische factoren zijn kenmerken van de fysieke omgeving. Bedrijven die aantoonbaar kiezen voor duurzaamheid en milieubewustheid worden meer gewaardeerd door de consument.

- *MVO*

Nog steeds groeit het Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) stevig door. Daarnaast is het voor de consument ook steeds belangrijker geworden. De consument kiest liever voor een onderneming die duurzaamheidskenmerken heeft. De consument is kritisch en bedrijven die MVO stappen zetten worden beloond (Van der Klauw, 2014). City Lens is hard op weg om MVO te steunen. Zo recyclen ze bijvoorbeeld contactlenzen. De consument waardeert dat. Dat blijkt uit meerdere onderzoeken die aantonen dat de consument steeds bewuster kiest en daarom meer waarde hecht aan een organisatie met duurzame aspecten die voor hen van belang zijn (Helmond, 2016).

Politiek/juridisch

Politiek-juridische factoren zijn kenmerken van overheidsbeslissingen die invloed kunnen hebben op de organisatie. Het is belangrijk inzicht te hebben in bijvoorbeeld wetgevingen die invloed of gevolgen kunnen hebben voor de onderneming.

- *WBP & AVG*

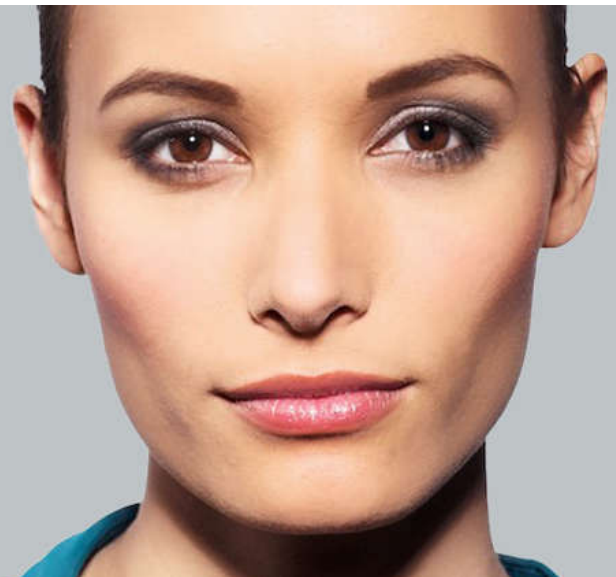
De Wet Bescherming van Persoonsgegevens is de wet die nu gehanteerd wordt in Nederland om de persoonsgegevens van de consument te beschermen. In mei 2016 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming vastgesteld. Deze gaat in vanaf 25 mei 2018. Vanaf dat moment is er één privacyregeling in de hele Europese Unie van toepassing (Justitia, 2017). Het is van belang dat City Lens en LOEK op de hoogte zijn van deze wetgeving en zich hieraan conformeren.

Conclusie

Ondanks dat het vraagstuk een intern probleem bevat, is het niet onbelangrijk om de externe omgeving in kaart te brengen. De maatschappij, maar ook de consument verandert snel. Het doel van deze externe analyse was om te achterhalen of de probleemstelling iets te maken kan hebben met factoren die in de externe omgeving van de organisatie plaats vinden. Echter zijn er aspecten die belangrijk kunnen zijn in het vraagstuk, vandaar dan een externe analyse altijd zinvol is. Belangrijke externe factoren zullen worden meegenomen in het onderzoek en eventueel in het advies.

Hoofdstuk 4: Relevante theorieën

city lens beleef meer



4. Relevantie theorieën

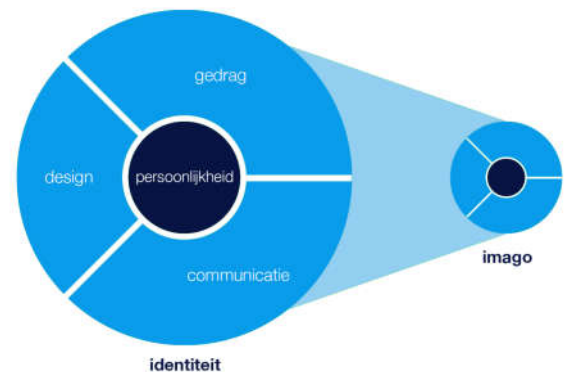
In dit hoofdstuk worden belangrijke theorieën die betrekking hebben op het onderzoek beschreven. Deze theorieën zijn relevant voor het uitzetten van het onderzoek en voor het concept. Er zijn twee theorieën die veel gebruikt en toegepast zijn tijdens dit onderzoek. Deze worden hieronder toegelicht.

4.1 Corporate Identity Mix

Een duidelijke en heldere identiteit is voor elke organisatie van groot belang. Om een juiste indruk achter te laten bij de doelgroep, is het aan te raden om te weten wie jij als organisatie bent. De werknemers moeten de identiteit van de organisatie uitstralen naar deze doelgroep toe. Pas daarna kan de gewenste indruk goed overgebracht worden. Aanvullende informatie over het begrip 'identiteit' is te vinden in de begrippenlijst.

De corporate Identity Mix is een methode om door middel van drie onderdelen de identiteit oftewel de persoonlijkheid van een organisatie in kaart te brengen. De corporate Identity Mix bestaat uit de persoonlijkheid die zich uit in de volgende onderdelen:

- **Communicatie;** hiermee kan een organisatie een boodschap overbrengen aan de doelgroep
- **Design;** een sterke en unieke identiteit zorgt voor onderscheid, denk hierbij aan huisstijl en vormgeving
- **Gedrag;** het dagelijks handelen van de organisatie met bijvoorbeeld medewerkers of klanten.



Figuur 4: De elementen van de Corporate Identity Mix

Deze drie onderdelen reflecteren de persoonlijkheid van de organisatie. Hoe beter de identiteit wordt uitgedragen, hoe groter de kans is dat het imago ook daadwerkelijk overeenkomt met de identiteit van de organisatie. Zie figuur 4 voor meer inzicht in het model (Van de Wolfshaar, 2012).

Toepassing

De Corporate Identity Mix kan worden gebruikt als leidraad in het onderzoek. Op basis van de drie elementen van de Corporate Identity Mix kan gemeten worden of de werknemers de persoonlijkheid van de organisatie kennen. Dit is het doel van het onderzoek, daarom is er ook voor gekozen om deze theorie te gebruiken.

Op basis van de elementen van de Corporate Identity Mix zijn de vragen opgesteld van de enquête. Er zijn dus vragen gesteld aan de werknemers over de communicatie, het design en het gedrag van de organisatie. Door een vragenlijst op te stellen over deze 3 onderwerpen komt de persoonlijkheid van de organisatie naar voren tijdens het onderzoek. Hiermee wordt gemeten of de werknemers de identiteit van de organisatie kennen.

Vervolgens is deze theorie ook teruggekomen tijdens het afnemen van de interviews met het testen van het prototype. Ook hierbij zijn de vragen voor het interview onderverdeeld in de drie elementen van de Corporate Identity Mix. Om te testen of het product werkt, is er een interview afgenomen met een aantal werknemers van City Lens. Ook hierbij zijn drie situatieomschrijvingen gegeven aan de geïnterviewde werknemers om erachter te komen hoe zij zich zouden redden uit deze situatie. Uiteraard was er een situatieschets gemaakt op basis van communicatie, design en gedrag.

4.2 Internal Branding

Als de organisatie en de marketing en communicatie daarvan niet in lijn zijn met wat de medewerkers in hun gedrag uitstralen, kan Internal Branding daarbij helpen. Hierbij is interne communicatie niet voldoende en dit vraagt om verandering van het gedrag van de werknemers (Pot, 2009). Aanvullende informatie over het begrip 'interne communicatie' is te vinden in de begrippenlijst.

Internal Branding gaat een stap verder dan interne communicatie. De medewerkers moeten de identiteit van de organisatie uitstralen zoals het ook beloofd wordt aan de consument. Er zijn twee verschillende manieren van benaderen, Internal Branding 1.0 en Internal Branding 2.0.

Internal Branding 1.0 werkt vanuit de buitenkant naar binnen toe. Het externe merk wordt naar binnen toe vertaald. Internal branding 2.0 werkt daarentegen andersom. De organisatie werkt van binnenuit naar buiten toe. Met deze laatste benadering bereikt een organisatie uiteindelijk het meest, omdat de interne identiteit centraal staat en daarmee vervolgens extern wordt uitgestraald (Hemminga, z.j.).

Om Internal Branding succesvol in te zetten, moeten er verschillende fases doorlopen worden. Hieronder worden de fases kort omschreven:

- **Fase 0; het merk bepalen**

In deze fase wordt het merk geboren. Hierin wordt de focus gelegd op het vinden van de identiteit, de merkbeloofte, de doelgroep en de visie van de organisatie.

- **Fase 1; het merk lanceren**

In deze fase moeten de werknemers hun eerste ervaring krijgen met het merk. Hierin wordt de focus gelegd op het bekend maken van het merk. Belangrijk hierbij is, dat dit op een duidelijke en begrijpelijke manier gebeurt.

- **Fase 2; Laden in het gedrag**

In deze fase wordt de focus erop gelegd dat de werknemers het merk gaan 'voelen'. De werknemers moeten op hun eigen manier lading geven aan het merk. In deze fase is interactie erg belangrijk.

- **Fase 3; Beleven in de praktijk**

In deze fase begrijpen de werknemers inmiddels het werk en hebben zij er betekenis aan gegeven. In de fase wordt de focus gelegd om dit terug te laten komen in hun dagelijkse werkzaamheden.

- **Fase 4; Verankeren in de organisatie**

In deze fase worden alle handelingen, procedures, systemen en afdelingen op het merk afgestemd. Het merkgedrag is automatisme voor de werknemers en dat moet ook zo worden voortgezet. Er moet continu gepeild worden of de werknemers in lijn blijven werken met het merk (Cremers, 2017).

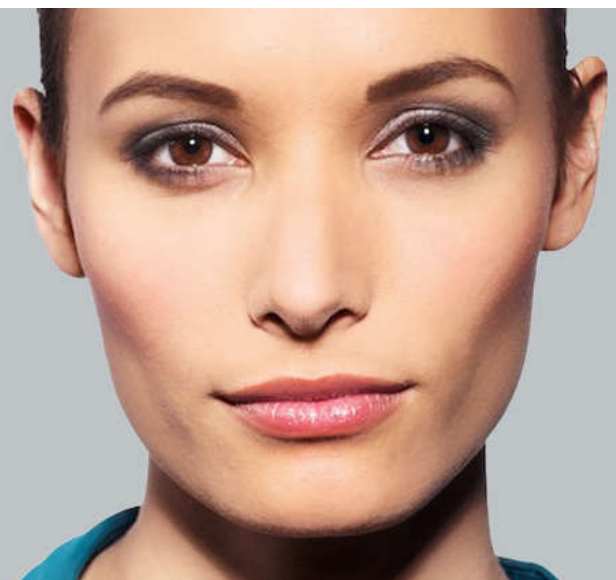
Toepassing

Uit de interviews met de directie en de leidinggegenden is naar voren gekomen dat zij het gevoel hebben dat de werknemers de identiteit van de organisatie niet kennen en daardoor niet uitstralen. Op basis van deze aanname is de probleemstelling in het onderzoek wat aangepast. Er is onderzoek gedaan naar de identiteit van de organisatie bij de werknemers.

Internal Branding is daarbij het antwoord op de concrete vraag die is bijgesteld halverwege het onderzoek. Internal Branding kan als oplossing dienen om ervoor te zorgen dat de identiteit van de organisatie ken- en voelbaar wordt bij de werknemers. Om deze reden is er een concept bedacht waarbij de theorie van Internal Branding is toegepast. Deze theorie speelt een grote rol in het advies aan de City Lens Group. De verschillende fases van deze theorie zijn gebruikt en op basis daarvan zijn aparte acties en middelen gekoppeld.

Hoofdstuk 5: Onderzoeksopzet

city lens beleef meer



5. Onderzoeksoopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksoopzet van de enquête beschreven. Hierin is de relevantie, methode, techniek, betrouwbaarheid en validiteit beschreven en beargumenteerd. Aan het einde van dit hoofdstuk worden de enquêtevragen beargumenteerd.

5.1 Relevantie

Uit het interview met de directie van de City Lens Group is er gekozen voor een onderzoek met betrekking tot de filialen City Lens en LOEK. In het interview is naar voren gekomen dat de directie een onderzoek op prijs stelt naar de werknemers van deze twee organisaties. Zij hebben namelijk het gevoel dat de gedachtegoed van de werknemers niet volledig in lijn zijn met de organisatie. Er zijn verschillende bedrijfsovernames geweest en hierdoor hebben zij het gevoel dat er teveel verwarring is ontstaan. De directie denkt dat dit komt doordat elk van de organisaties een aparte formule hanteren en de werknemer continu moet schakelen, omdat de meeste werknemers werkzaam zijn bij meerdere filialen. Om er zeker van te zijn dat de stelling van de directie correct was, heeft er een vooronderzoek plaatsgevonden waarbij er interviews met de leidinggevenden van de organisaties werden gehouden. De interviews zijn te vinden in bijlage 1 tot en met 4 en de geschreven conclusie daarvan in hoofdstuk 2 Vooronderzoek.

De essentie en doelstelling van dit onderzoek is het ontdekken van de kennis en houding van het personeel tegenover de organisatie. Op basis van deze resultaten valt te concluderen of zowel de nieuwe als de bestaande werknemers de persoonlijkheid van de organisatie begrijpen.

Dit onderzoek is relevant voor City Lens en LOEK. Dit is geconcludeerd uit het vooronderzoek. Daarnaast geeft het antwoord op een aantal deelvragen die onderzocht moeten worden om meer inzicht te krijgen in de probleemstelling.

5.2 Methode

Om erachter te komen of de medewerkers zich inderdaad niet verbonden voelen met de organisatie en of zij de persoonlijkheid van de organisatie begrijpen en beheersen, wordt er door middel van een enquête onderzoek gedaan. Er is gekozen voor de methode enquêteren, omdat achterliggende motivaties en meningen hierbij niet van belang zijn, maar de uitkomsten van de resultaten wel. De uitkomsten van het onderzoek moeten representatief zijn voor de totale onderzoeksgroep, zodat er uitspraken gedaan kunnen worden in cijfers en percentages. Daarnaast kunnen de collega's elkaar of degene die de onderzoeksgroep leidt de antwoorden niet beïnvloeden. Hiermee kan namelijk de objectiviteit gewaarborgd worden. Door middel van het afnemen van enquêtes kunnen er eenduidige antwoorden worden verkregen en kan er achterhaald worden of de medewerkers het concept beheersen (De Graauw, z.j.).

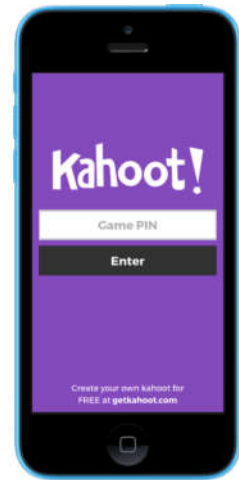
5.3 Techniek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de week van 20 maart 2017. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek niet te verlagen, is ervoor gezorgd dat er elke dag een enquête bij een groep werd afgenomen. De respondenten zijn in een groep bij elkaar gezet, in tegenstelling tot dat zij zelf een moment mochten uitkiezen om de enquête in te vullen. Deze keuze is gemaakt om te voorkomen dat de respondenten de antwoorden konden opzoeken op bijvoorbeeld de website van City Lens of LOEK of via Google. Dit had gevolgen kunnen hebben voor de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Om te meten of er verschil zit in werknemers die werkzaam zijn bij verschillende organisaties, zijn er vragen gesteld om te achterhalen welk type werknemer de enquête invult. Het onderzoek is anoniem, maar toch is het belangrijk voor het resultaat om te weten hoe lang en waar de respondent werkzaam is.

Er is gekozen voor een anonieme enquête. Deze beslissing is tot stand gekomen nadat er een overleg is geweest met de respondenten. In dit overleg kwam hun verzoek naar aan anonieme enquête naar voren. Een groot deel van de respondenten gaf aan de enquête het liefst anoniem te willen doen om zichzelf te beschermen voor eventuele consequenties. De directie had begrip voor dit standpunt en ging akkoord met het anonieme onderzoek zolang het de resultaten niet zou beïnvloeden.

Om het onderzoek goed uit te voeren is er gebruik gemaakt van de tool Kahoot. Kahoot is een app waarmee online een toets of quiz gemaakt kan worden. Het response-systeem werkt op elk apparaat en kan via het internet en alle devices gebruikt worden. Dit is een gratis tool waarmee er een serie meerkeuzevragen, meningsvragen of enquêtevragen gesteld kunnen worden aan de respondenten. De respondenten konden inloggen met een pincode en daarmee deelnemen aan de enquête (Versluis, 2016).



Kahoot is een laagdrempelige manier om een enquête uit te voeren. Hier is voor gekozen om tijdens het onderzoek op een heldere en duidelijke manier de vragen te kunnen stellen en het zo makkelijk mogelijk te maken voor de respondenten.

Tot slot zijn de vragen van de enquête afgeleid van de theorie de Corporate Identity Mix, zie hoofdstuk 4 relevante theorieën voor toelichting over deze theorie. Door middel van deze theorie moet achterhaald worden of de respondenten de persoonlijkheid, oftewel de identiteit van de organisatie kennen. De vragen zijn dus gesteld om te achterhalen of de werknemer het design, communicatie en gedrag van de organisatie weet te herkennen. Door middel van deze drie elementen kan de persoonlijkheid van de organisatie achterhaald worden. De argumentatie van de vragen is toegevoegd in bijlage 6. Hierin wordt toegelicht waarom bepaalde vragen gesteld zijn aan de respondenten en wat het doel was van de vraag.

5.4 Betrouwbaarheid

In elk onderzoek is de betrouwbaarheid een van de belangrijkste voorwaarden. Betrouwbaarheid heeft te maken met de stabiliteit van het resultaat van het onderzoek. De enquêtes zouden afgenomen moeten worden bij minimaal 45 werknemers van de 50 werknemers van LOEK en City Lens. Volgens de steekproefcalculator is 5% foutmarge acceptabel. Het betrouwbaarheidsniveau van 95% is daarmee gangbaar en om dat te behalen, moest zeker 45 van de 50 werknemers de enquête ingevuld hebben. Dit is de minimale omvang voor een representatieve steekproef (Rasoft, z.j.).

De enquête is onder exact 45 respondenten afgenomen. Deze respondenten bestonden uit medewerkers van City Lens en LOEK. Uit het onderzoek is gebleken dat 39 respondenten werkzaam zijn bij City Lens en 17 respondenten bij LOEK. Dit betreft wel werknemers die werkzaam zijn bij beide organisaties. 13% van de ondervraagden zijn namelijk afwisselend inzetbaar bij zowel City Lens als LOEK.

Daarnaast wordt er vanuit gegaan dat de werknemers van City Lens de enquête naar waarheid hebben ingevuld, omdat de respondenten de enquête anoniem konden beantwoorden. Hierdoor zijn eventuele consequenties voor de werknemers uitgesloten en konden ze eerlijk de enquête beantwoorden.

Bovendien konden ze de enquête invullen tijdens werktijd. De werknemers kregen extra lange pauzes om te kunnen deelnemen aan dit onderzoek. Hierbij wordt de kans kleiner dat ze de enquête snel en ongeïnteresseerd invullen. Het gaat niet ten koste van hun privé tijd en dat verhoogt een enthousiaste deelname van de respondenten. Dit verhoogt uiteindelijk de betrouwbaarheid van het onderzoek.

5.5 Validiteit

Naast de betrouwbaarheid van een onderzoek is validiteit ook een belangrijke voorwaarde voor een wetenschappelijk onderzoek. Validiteit heeft betrekking op de inhoud van het onderzoek en of er wordt gemeten wat de bedoeling is, of wat er gezegd wordt te meten. Een onderzoek kan niet valide zijn als het onderzoek niet betrouwbaar is (Pijl, 2008).

Om het onderzoek valide te maken moeten in de enquête de juiste vragen gesteld worden. De inhoud van de vragen moet informatie bevatten die aansluit op het vraagstuk van de opdrachtgever en over de probleemstelling van City Lens. De vragenlijst van de enquête is te vinden in bijlage 5: Vragenlijst enquête.

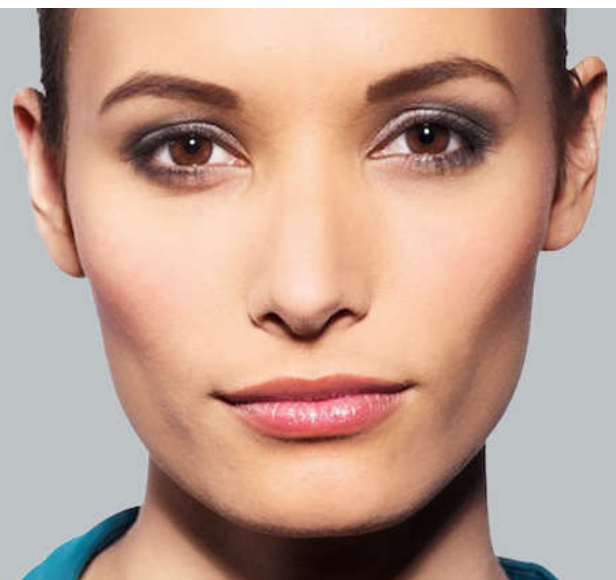
Conclusie

Nadat het onderzoeksopzet geformuleerd en gecreëerd is, kan het onderzoek uitgevoerd worden. Voor het uitvoeren van een onderzoek is het belangrijk eerst inzichtelijk te maken voor wie, waarom en hoe het onderzoek uitgevoerd gaat worden. Hierboven is daarvan een uitgebreide toelichting gegeven.

Ook worden bepaalde gemaakte keuzes beargumenteerd die belangrijk zijn in het vervolg van het onderzoek. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk om te weten waarom bepaalde vragen gesteld worden, vandaar dat bijlage 6 is uitgewerkt. Door de juiste vragen te stellen, wordt het onderzoek meer valide en wordt dus hetgeen gemeten wat er gemeten moet worden. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek toegelicht.

Hoofdstuk 6: Resultaten

city lens beleef meer



6. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt een beknopte analyse gegeven van de resultaten van de enquête. De belangrijkste inzichten per element van de Corporate Identity Mix worden beschreven en uitgebeeld in grafieken. Tot slot wordt er een korte eindconclusie gegeven die vertaald wordt naar de concrete vraag van het onderzoek.

6.1 Analyse

De enquête is afgenomen onder 45 respondenten. De respondenten hebben alle vragen die gesteld werden ingevuld. In bijlage 7: Resultaten enquête zijn alle vragen met antwoorden vertaald naar een visuele weergave. Hieruit kan in cijfers uitgebeeld worden wat de uitkomsten van de enquête zijn. Hieronder worden de belangrijkste inzichten van het onderzoek beschreven. Het verschil tussen de termijn dat de respondenten werkzaam zijn bij City Lens of LOEK is niet groot. Dit maakt een goede verdeling tussen de respondenten. Er zijn dus respondenten die lang, gemiddeld en kort werkzaam zijn bij City Lens of LOEK.

Het doel van de enquête is achterhalen of de werknemers van City Lens en LOEK de identiteit van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn kennen. Aan het begin van de enquête is gevraagd aan de respondenten of zij denken de identiteit van de organisatie waarvoor zij werken te kennen. Opvallend was dat een groot gedeelte van de respondenten denkt de identiteit goed of zelfs heel goed te kennen van het bedrijf waarvoor zij werken. Slechts 16% van de werknemers geeft toe dat hun kennis over de identiteit van het bedrijf voor verbetering vatbaar is. Naar mate alle vragen waren beantwoord, werd echter duidelijk dat de werknemers niet zo goed bekend zijn met de identiteit van de organisatie als dat zijzelf denken. Een voorbeeld hiervan is dat 75% van de werknemers van City Lens de 'why' van de Golden Circle niet kent. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de werknemers zich niet bewust zijn van het feit dat zij de organisatie niet goed kennen, aangezien zij eerder in de enquête aangaven de identiteit van de organisatie wel te kennen.

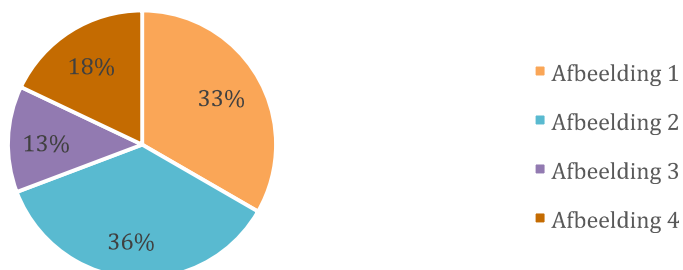
Vervolgens is de enquête verdeeld in drie verschillende onderwerpen. Deze onderwerpen zijn gebruikt voor de theorie van de Corporate Identity Mix. De Corporate Identity Mix bestaat uit de elementen communicatie, design en gedrag. Uiteindelijk kan met deze elementen de persoonlijkheid van de organisatie worden achterhaald. Dit is belangrijk om het doel van het onderzoek te bereiken. Per onderwerp wordt er een analyse gemaakt van de resultaten van het onderzoek. Meer informatie over de Corporate Identity Mix staat beschreven in hoofdstuk 4 relevantie theorieën.

Design

Het eerste onderwerp van de Corporate Identity Mix is design. Hierover zijn twee vragen gesteld aan de werknemers van City Lens en voor LOEK. Deze vragen waren bedoeld om te achterhalen of zij de huisstijl van de organisatie kunnen herkennen of benoemen. De huisstijl van een organisatie is van groot belang voor het uitstralen van de identiteit van het bedrijf. Hieruit kwam naar voren dat de werknemers van LOEK (87%) beter op de hoogte zijn van design elementen van de organisatie dan de werknemers van City Lens (67%). Dit is te zien aan de resultaten van de enquête.

Echter zijn de logo's van City Lens redelijk vaak gewijzigd, hierdoor kan de aanname gedaan worden dat verandering niet altijd positief werkt in het geheugen van de werknemer. Meer dan de helft van de werknemers van zowel City Lens als LOEK heeft niet correct geantwoord op het kiezen van het juiste logo van de organisatie, zie grafiek 2 op de volgende pagina. Dit logo wordt in elke communicatie-uiting getoond en is daarom wel een belangrijk element. De conclusie kan daarmee gemaakt worden dat de werknemers niet voldoende bekend zijn met het design van de organisatie.

Wat is het logo van City Lens dat wordt gebruikt tijdens externe communicatie-uitingen?



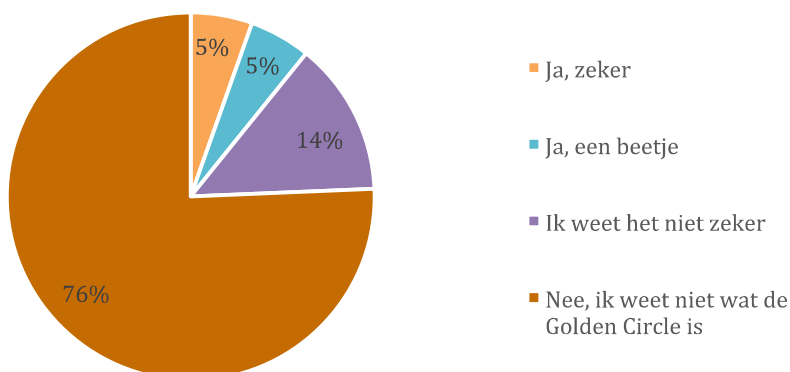
Grafiek 2: Bekendheid van het logo van City Lens; het juiste antwoord is afbeelding 2, deze is te vinden in bijlage 7: Resultaten enquête.

Communicatie

Het tweede onderwerp van de Corporate Identity Mix is communicatie. Er zijn meerdere vragen gesteld aan de respondenten over dit onderwerp. De vragen over communicatie gaan voornamelijk over de Golden Circle van Simon Sinek. Hier is voor gekozen omdat deze theorie gebruikt wordt bij de bedrijfsvoering van City Lens en LOEK. Het is dus van belang dat de werknemers deze theorie kennen en kunnen toepassen tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. De Golden Circle zegt ook iets over de manier van communiceren en uitstralen van de organisatie, vandaar dat hier vier vragen voor City Lens en voor LOEK gesteld zijn.

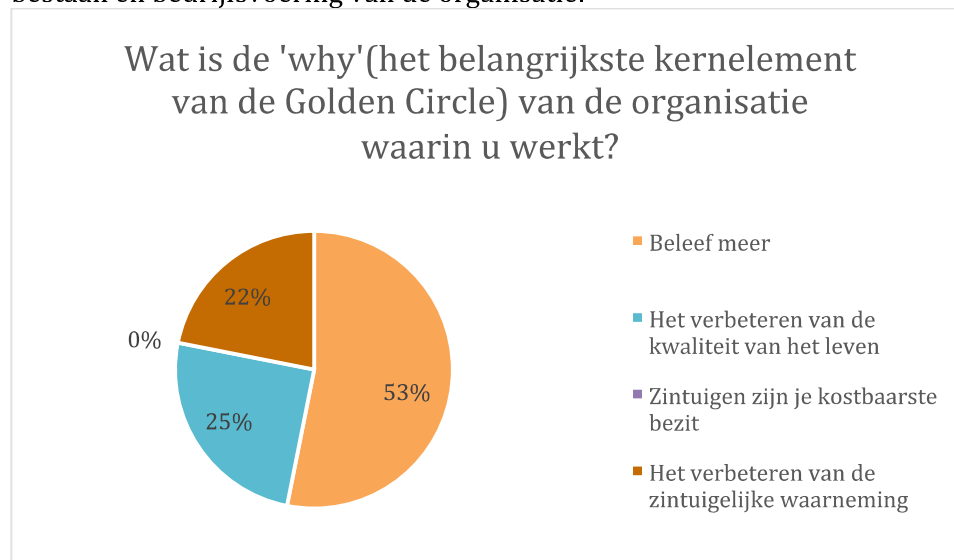
Uit de resultaten bleek dat 76% van de respondenten niet bekend is met de Golden Circle. Dit percentage geldt voor zowel de werknemers van City Lens als voor LOEK, zie grafiek 3. Zij kennen de Golden Circle niet. Sterker nog; de werknemers weten niet hoe ze de Golden Circle kunnen invullen voor de organisatie. Deze uitslag is belangrijk en geeft inzicht in de kennis van de werknemers. Hieruit kan namelijk geconcludeerd worden dat zij niet bekend zijn met de bedrijfsvoering en beweegredenen van de organisatie. Er kan geconcludeerd worden dat dit invloed kan hebben op het correct uitvoeren van de werkzaamheden.

Bent u bekend met de Golden Circle

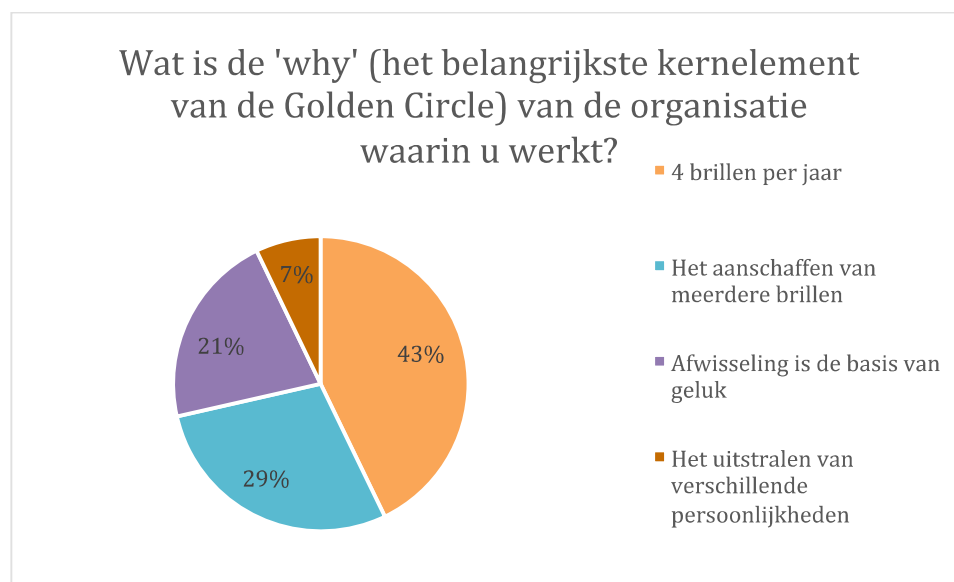


Grafiek 3: Bekendheid van de Golden Circle bij de werknemers van zowel City Lens als LOEK is niet hoog en dat terwijl dit de bedrijfsvoering is van de organisatie.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de werknemers het verschil tussen de slogan van de organisatie en de 'why' van de Golden Circle niet weten. . De werknemers verwarren namelijk de 'why' van de Golden Circle met de slogan van de organisatie. Deze conclusie wordt getrokken omdat blijkt uit de resultaten van vraag 10 en 11 dat de werknemers denken dat de slogan van de organisatie ook de 'why' van de Golden Circle is. Echter staat dit niet altijd in verbinding met elkaar en vullen ze elkaar in dit geval aan. De werknemers van LOEK scoren hiermee lager dan de werknemers van City Lens, zie hiervoor grafiek 4 en 5. Af te lezen uit de grafieken is dat 78% van de werknemers van LOEK de 'why' van de Golden Circle niet goed weet te benoemen, City Lens volgt deze stelling met een iets lagere percentage van 75%. Bijna alle werknemers van zowel City Lens als LOEK hebben niet voldoende kennis over de reden van het bestaan en bedrijfsvoering van de organisatie.



Grafiek 4: Bekendheid van de 'why' van City Lens; het verbeteren van de kwaliteit van het leven

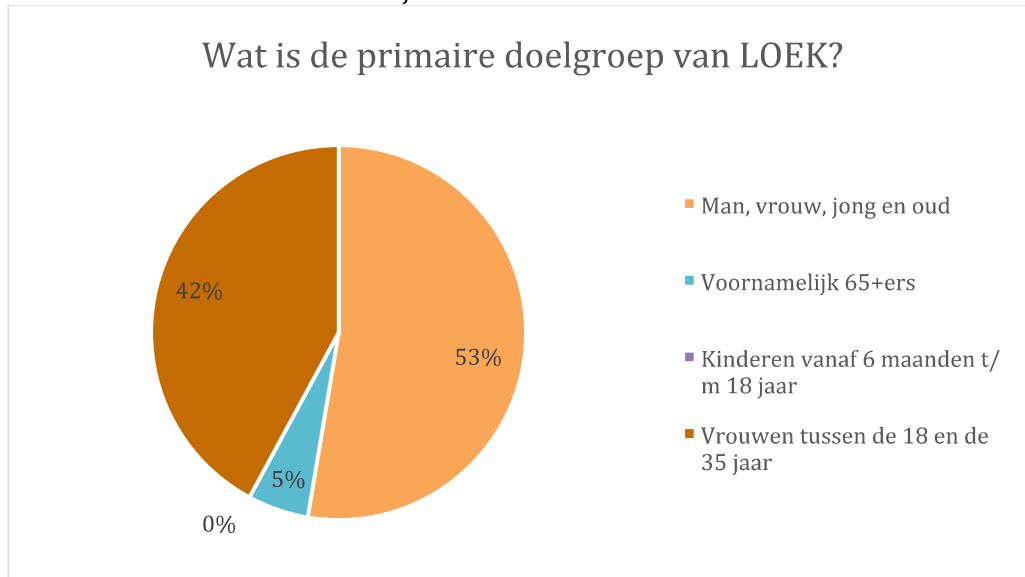


Grafiek 5: Bekendheid van de 'why' van LOEK; Afwisseling is de basis van geluk.

Gedrag

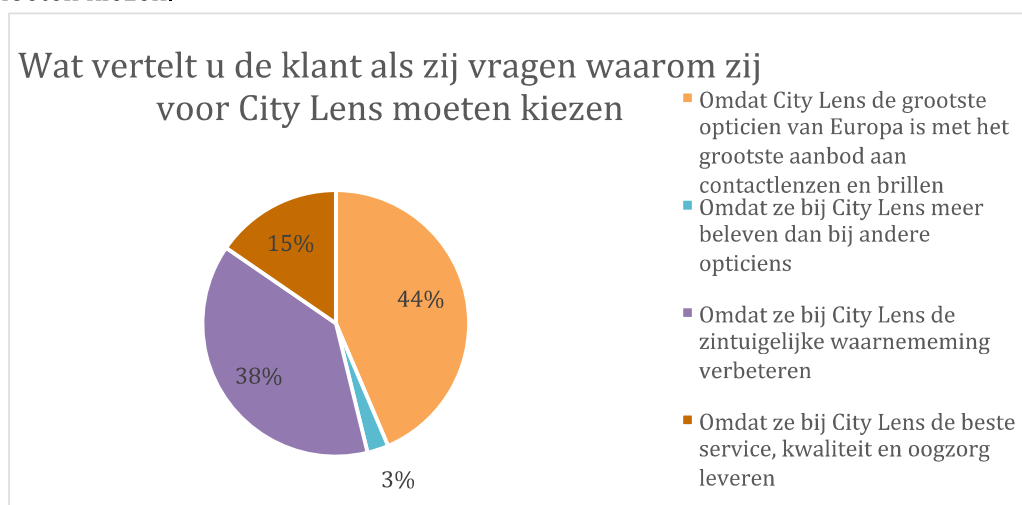
Het derde en daarmee het laatste onderwerp van de Corporate Identity Mix is gedrag. Hierover zijn twee vragen gesteld per organisatie. Met deze vragen is getest of de werknemers hetgeen uitdragen wat de organisatie voor ogen heeft. Kent de werknemer de belangrijkste doelgroep van de organisatie en weten de werknemers de consument te vertellen waarom (de 'why' van de Golden Circle) zij voor City Lens of LOEK moet kiezen?

Uit de resultaten van de enquête is gebleken dat de medewerkers bij LOEK minder goed weten wat de primaire doelgroep is van de organisatie dan bij City Lens. Van de werknemers van LOEK weet 42% wat de primaire doelgroep van de organisatie is. De werknemers van City Lens zijn hier iets beter van op de hoogte, namelijk 68% van de werknemers wist de juiste primaire doelgroep te kiezen. In grafiek 6 is te zien dat de werknemers van LOEK twijfelen tussen twee opties. De focus van LOEK ligt voornamelijk op de doelgroep vrouwen tussen de 18 en 35 jaar. Echter is meer dan de helft van de werknemers (58%) van LOEK daarvan niet op de hoogte. Andere doelgroepen worden uiteraard niet uitgesloten in de brandstore, maar de focus ligt op de vrouwen tussen de 18 en 35 jaar.



Grafiek 6: Bekendheid van de primaire doelgroep van LOEK: Vrouwen tussen de 18 en de 35 jaar

Opmerkelijk is dat bij de laatste vraag die gesteld is aan de werknemers van City Lens bleek dat meer dan de helft niet goed weet te vertellen aan de consument waarom zij voor City Lens moeten kiezen. 44% denkt namelijk dat de consument zou moeten kiezen voor City Lens omdat zij de grootste opticiens in Europa zijn met het grootste aanbod aan contactlenzen en brillen. Echter is dit volgens de bedrijfsvoering en de 'why' van de Golden Circle niet de reden waarom de consument voor City Lens zou moeten kiezen. City Lens zorgt ervoor dat de zintuigelijke waarneming van de consument verbetert. Dit doen ze door middel van innovatie, inlevingsvermogen, vakbekwaamheid en uitstraling. De meeste werknemers hebben deze kennis niet en kunnen de consument om die reden niet juist vertellen waarom ze voor City Lens zouden moeten kiezen.



Grafiek 6: De reden waarom de consument voor City Lens kiest: omdat ze bij City Lens de zintuigelijke waarneming verbeteren

6.2 Conclusie

Uit het onderzoek is gebleken dat een groot gedeelte van de werknemers de identiteit van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn, niet voldoende kennen. Ze beheersen de identiteit of ook wel de formule van de organisatie niet goed genoeg. Toch blijkt dat 84% van de respondenten wel dacht de organisatie te kennen. Dit percentage betreft de werknemers van City Lens en LOEK tezamen. De werknemers zijn zich dus niet bewust van het feit dat ze de identiteit van de organisatie niet voldoende kennen.

Het is belangrijk voor City Lens en LOEK om de identiteit van de organisatie tot leven te brengen bij de werknemers. Hier liggen zeker nog kansen voor de gehele City Lens Group. De verwachtingen van de directie waren voor een groot gedeelte juist; er moet naar een oplossingen gevonden worden om de identiteit kenbaar en voelbaar te maken bij de werknemers. Uit de resultaten van het onderzoek kan een betrouwbare conclusie getrokken worden namelijk; 'de werknemers van City Lens en LOEK kennen de identiteit van de organisatie niet voldoende om de werkzaamheden om een juiste en foutloze manier uit te voeren.'

Concrete vraag

Hierbij nadert het einde van de eerste fase van dit document. De onderzoeken naar de eerste vraag die is beschreven in de inleiding zijn verricht. De resultaten van het onderzoek hebben een aantal belangrijke inzichten naar voren laten komen. Het belangrijkste inzicht dat naar voren is gekomen is dat de werknemers de identiteit van de organisatie niet goed kennen. Dit kan interne problemen veroorzaken.

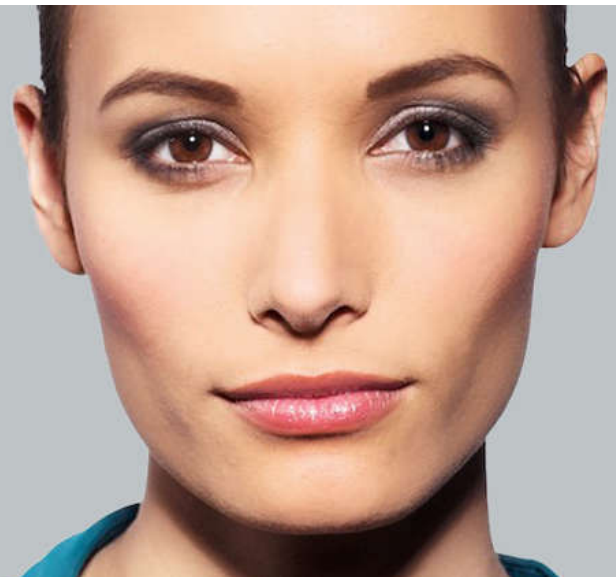
Echter hebben deze inzichten er wel voor gezorgd dat de vraagstelling van dit onderzoek iets wordt aangescherpt. Of uiteindelijk de onbekendheid van de organisatie de reden is dat de werknemers fouten maken is lastig te onderzoeken op korte termijn. Hierdoor is ervoor gekozen om de vraagstelling iets bij te stellen en een oplossing te vinden voor de inzichten die wel gegeven zijn.

De conclusie van het onderzoek kan vertaald worden naar een nieuwe concrete vraag. Om antwoord te geven op deze vraag moet er onderzoek gedaan worden. Het antwoord wordt vertaald in twee strategische oplossingsmogelijkheden. De concrete vraag luidt als volgt:

“Wat kan de City Lens Group doen om ervoor te zorgen dat de identiteit van de organisaties ken- en voelbaar wordt bij de werknemers?”

Hoofdstuk 7: Oplossingsmogelijkheden

city lens beleef meer



7. Oplossingsmogelijkheden

In dit hoofdstuk worden twee strategische mogelijke oplossingen beschreven. Deze oplossingen zijn tot stand gekomen op basis van de resultaten van het onderzoek. Tot slot wordt er advies gegeven over de beste oplossing richting het bedrijf.

7.1 Strategische oplossing 1

Om de identiteit kenbaar en voelbaar te maken bij de werknemers is er gekozen voor Internal Branding. Internal Branding gaat een stap verder dan interne communicatie. Hierbij is het de bedoeling dat de werknemers de identiteit van de organisatie niet alleen kennen, maar ook echt gaat uitstralen in hun gedrag (Cremers, 2017).

Uit het onderzoek is gebleken dat de organisatie en de identiteit zoals die ooit bedacht is, niet in lijn is met wat de medewerkers in hun gedrag uitstralen. Hierbij is interne communicatie niet voldoende en dit vraagt om verandering van het gedrag van de werknemers.

Om Internal Branding succesvol in te zetten, moeten er verschillende fases doorlopen worden. In hoofdstuk 4 relevantie theorieën zijn de fases van Internal Branding beschreven. Fase 0 van de Internal Branding strategie is in het verleden bereikt bij zowel City Lens en LOEK. Allebei de organisaties hebben hun eigen identiteit. Daarnaast is er bekend wat de merkbeloofte, doelgroep en visie is. Om fase 1 te voltooien is het doel om het merk kenbaar te maken bij de werknemers. Uit het onderzoek is gebleken dat deze fase niet succesvol volbracht is. Hierdoor kunnen de volgende fases ook niet volbracht worden. Om het merk intern te lanceren is het concept bedacht.

- **Conceptbeschrijving**

Om de identiteit van de werknemers ken- en voelbaar te maken, kan de strategie Internal Branding ingezet worden. Als de directie besluit Internal branding in te zetten, moet zij alle fases daarvan succesvol doorlopen. Voor elke fase moet er een ander doel behaald worden. Door middel van verschillende middelen en kanalen kunnen deze fases volbracht worden. Later in dit document wordt er dieper ingegaan op de fases, de doeleinden, de middelen en de eventuele kanalen die daarbij horen.

- **Betekenisgeving**

Internal Branding kan ervoor zorgen dat de identiteit kenbaar wordt bij de werknemers. Het zorgt ervoor dat de werknemers de persoonlijkheid van het bedrijf leren kennen en begrijpen. Dit geeft de werknemers meer zekerheid tijdens het functioneren op het werk. Uit het onderzoek is gebleken dat de werknemers van City Lens en LOEK de identiteit van de organisatie waarin zij werkzaam zijn niet voldoende kennen. Dit probleem zorgt voor een volgend probleem, namelijk dat de werknemers regelmatig fouten maakt op de werkvloer. Dit zorgt voor interne onrust en onzekerheid, maar ook naar de consument toe is dit niet professioneel.

- **Beleving**

Door Internal Branding in te zetten worden de onbekendheden, onduidelijkheden en onzekerheden van de werknemers weggenomen. De werknemers leren de organisatie kennen en dit zorgt ervoor dat het werken gemakkelijker en vertrouwelijker gaat. Dit kan ook resulteren in het feit dat de werknemers groeien in hun vak en daardoor steeds beter worden in het werk dat zij doen. Zij kunnen het beste uit zichzelf en het bedrijf halen.

7.2 Strategische oplossing 2

Corporate Storytelling is een inspirerend en creatief communicatiemiddel. Met Storytelling wordt het verhaal van de organisatie tot leven gebracht. Dit betekent meer commitment in de organisatie. 'Alle neuzen dezelfde kant op', nieuw vuur en passie worden in de organisatie bevorderd (Struis, z.j.). Storytelling kan de bedrijfscultuur versterken. Werknemers worden betrokken bij de kern van het verhaal van de organisatie. Storytelling is de inspirerende kracht in het presenteren van onszelf en het verhaal van de organisatie. Storytelling is een krachtig en effectief communicatiemiddel om mensen met elkaar te verbinden (Struis, z.j.).

- **Conceptomschrijving**

Om Corporate Storytelling in te zetten, moet er een verhaal gecreëerd worden. Dit is de eerste fase van Corporate Storytelling. Zowel voor City Lens en LOEK moet er een eigen verhaal ontwikkeld worden. Hiermee kan de werknemer sneller een band creëren met de organisatie.

- **Betekenisgeving**

Verhalen geven betekenis aan gebeurtenissen. Verhalen vertellen waarom en geven redenen om nieuwe richtingen in te slaan. Een verhaal van de organisatie kan dus betekenis geven aan de werknemers.

- **Beleving**

Verhalen richten zich niet alleen op de ratio (het menselijk denkvermogen) maar ook op het gevoel. Verhalen roepen emoties op en mensen worden aangesproken en geraakt door verhalen. Verhalen bieden houvast in onzekere tijden en dat is wat de werknemers van City Lens en LOEK nodig hebben om ervoor te zorgen dat zij in verbinding gaan staan met de organisatie.

7.3 Advies

Door middel van het geven van een presentatie zijn de twee strategische oplossingen voorgelegd aan de directie en de marketingmanager van de City Lens Group. Tijdens de presentatie werden de mogelijke oplossingen belicht aan de hand van de belangrijkste inzichten van het onderzoek. Daaruit volgt een advies voor de beste mogelijke strategie voor City Lens en LOEK.

Voor City Lens en LOEK wordt er geadviseerd om de strategie Internal Branding te implementeren. Dit advies is tot stand gekomen doordat Corporate Storytelling een stap verder gaat dan Internal Branding. Om de identiteit van een organisatie kenbaar te maken bij de werknemers, is er meer nodig dan een verhaal. Om het verhaal van de organisatie te willen begrijpen, moet eerst de identiteit bekend zijn bij de werknemers. Vandaar dat het advies luidt om als oplossing te kiezen voor Internal Branding. Doordat deze strategie meerdere fases kent, zijn hier verschillende middelen voor inzetbaar. Dit wordt later in het document toegelicht.

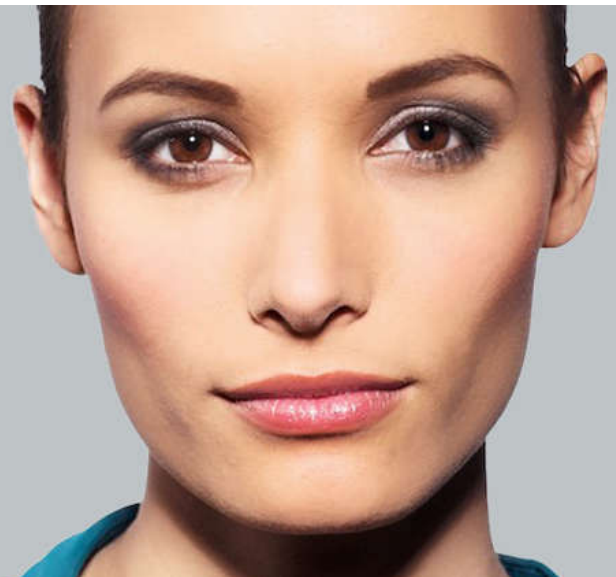
Het is belangrijk dat het concept medium neutraal is, flexibel genoeg voor verschillende media, onderscheidend, beschikbaar voor langer termijn en bruikbaar is voor meerdere campagnes. In dit geval past Internal Branding in alle opzichten bij deze eisen. Daarnaast past Internal Branding beter bij de organisatie en de wensen van de werknemers.

Beide oplossingen zouden volgens de directie geschikt kunnen zijn voor de organisaties, maar Internal Branding past beter bij de behoeftes van de directie en de marketingmanager. Ook denken zij dat dit beter werkt voor de werknemers, vooral voor nieuwe werknemers die worden aangenomen. Met een goede blik naar de toekomst gericht, verwachten zij nog veel werknemers erbij te krijgen. Om deze reden vond de directie en de marketingmanager dit een goede manier om de identiteit direct kenbaar te kunnen maken, vanaf de eerste dag.

Aan het einde van de gegeven presentatie is er akkoord gegeven om het gegeven advies in werking te stellen. De strategie Internal Branding gaat verder worden uitgevoerd voor City Lens en LOEK.

Hoofdstuk 8: Concept en content

city lens beleef meer



8. Concept en content

In dit hoofdstuk wordt het concept en de content daarvan omschreven en uitgewerkt. Allereerste wordt er, om fase 1 van Internal Branding te voltooien, een prototype gekozen. het gekozen prototype wordt vervolgens uitgebreid beschreven en verantwoord.

8.1 City Experience

Voor het gekozen concept is een naam ontwikkelt. Het concept maakt gebruik van de theorie Internal Branding, maar moet wel aangepast worden aan het bedrijf. Vandaar dat ervoor gekozen is om het concept 'City Experience' te noemen. 'City' staat voor de City Lens Group waar alle organisaties onder vallen. Ook zijn alle filialen gevestigd in de grote steden zoals Rotterdam en Den Haag. Ook is het woord 'City' iets bekends voor de werknemers. Niet alleen omdat de meeste werknemers werken bij een van de filialen, maar ook omdat het hoofdkantoor zo heet. Elke werknemer komt daarmee in aanraking tijdens zijn werktijd bij een van de organisaties.

De 'Experience' is ontstaan vanuit verschillende aspecten. De bedoeling van het concept is dat de werknemers zich meer verbonden gaan voelen met de organisatie. De belevenis, ervaring of ondervinding van de werknemer is daarbij erg belangrijk. De werknemers moeten een prettige ervaring meekrijgen die hen positief raakt, zodat zij een band kunnen creëren met de organisatie.

Momenteel staat ook de beleving van de klant al jarenlang centraal bij de City Lens Group, vooral bij de ketens van City Lens. De ervaring van de klant is erg belangrijk, vandaar ook de slogan 'Beleef Meer'. Om deze belevenis te kunnen overbrengen op de consument, is het belangrijk dat de werknemers deze zelf ervaren en voelen.

8.2 Gekozen prototype

Voor de eerste fase van het City Experience concept moet er een product ontwikkeld worden dat ervoor kan zorgen dat de werknemers de identiteit van de organisatie leren kennen. Uit het onderzoek is gebleken dat een groot gedeelte van de werknemers van City Lens en LOEK de identiteit van de organisatie niet voldoende kennen.

Het is belangrijk dat de werknemers de identiteit van de organisatie goed uitdragen. Uit onderzoeken is gebleken dat 45% van de imago van de organisatie wordt afgeleid uit wat er vanuit de organisatie wordt gezegd en hoe het gezegd wordt. Om de werknemers meer houvast te geven hierbij is er gekozen voor een tastbaar product zoals een formulehandboek. Een formulehandboek is te vergelijken met een merkdokument. Hierin wordt de organisatie in heldere, korte en bondige taal toegelicht. Ook kunnen hier handvatten aan toegevoegd worden die de werknemers kunnen toepassen in de praktijk (Cremers, 2017).

De reden dat er gekozen is voor een formulehandboek is omdat dit letterlijk houvast kan bieden voor de werknemers als zij in onzekerheid zitten. Het is een middel waar altijd naar teruggerepen kan worden als de werknemer in de praktijk vastloopt. Het kan als basis bieden van de formule van de organisatie.

8.3 Omschrijving prototype

Om de identiteit bij de werknemers ken- en voelbaar te maken, wordt er dus een formulehandboek gecreëerd voor de organisatie. Dit handboek gaat getest worden onder de werknemers als prototype. In hoofdstuk 9 wordt dit proces en de uitkomsten daarvan verder beschreven.

Om het merk te kunnen voelen en te kunnen uitstralen, moet de werknemer van het merk houden. Om van het merk te houden, moet de werknemer het merk kennen. Om deze reden wordt er geadviseerd aan City Lens om te beginnen bij deze eerste stap, namelijk ervoor zorgen dat de werknemers de organisatie gaan kennen. Dit is tevens ook de eerste fase van de toegepaste strategie Internal Branding. Door het creëren van een formulehandboek worden de onbekendheden, onduidelijkheden en onzekerheden weggenomen bij de werknemers. Het is belangrijk dat het document in duidelijke taal wordt geschreven, zodat het voor iedereen te begrijpen is. Ook moet het geschreven worden vanuit een neutraal perspectief.

Een formule handboek wordt vaak gebruikt bij franchise. Begrijpelijk dat dit past bij de City Lens Group, aangezien zij in de afgelopen jaren verschillende bedrijfsovernames hebben gehad. Een formulehandboek bevat verschillende elementen die het winkelconcept vastleggen en borgen. Deze elementen bevat een beschrijving van de uitgangspunten waarbij alle onderdelen van de formule aan bod komt. Een gerubriceerd en geredigeerd handboek kan tot stand komen vanuit beschikbare input. Dit resulteert tot een handzaam handboek waar de werknemers gebruik van kunnen maken (John, z.j.).

Een formulehandboek bevat normaliter de volgende elementen:

- **Conceptbeschrijving en positionering**

Beschrijving van de missie, doelgroep, positionering, kernwaarden, profielschets, type locaties, winkel en sfeerbeelden.

- **Formule-uitgangspunten**

Beschrijving van het assortiment, kwaliteit, leveranciers, prijsstelling, marge, derving, presentatie, lay-outstructuur, promotie en communicatie.

- **Vormgeving en huisstijl**

Beschrijving van het logo, typografie, fotografie, signing, vormgeving, kleurgebruik, materiaalgebruik en verlichting.

- **Beheer en organisatie**

Beschrijving van de samenwerkingsvorm, organisatiestructuur, contracten, begeleiding en managementinformatie.

- **Opleiding en training**

Beschrijving van de personeelsopbouw, functies en vaardigheden.

- **Investering en exploitaties**

Beschrijving van de normatieve modellen van de investeringen, brutowinsten en exploitatie (John, z.j.).

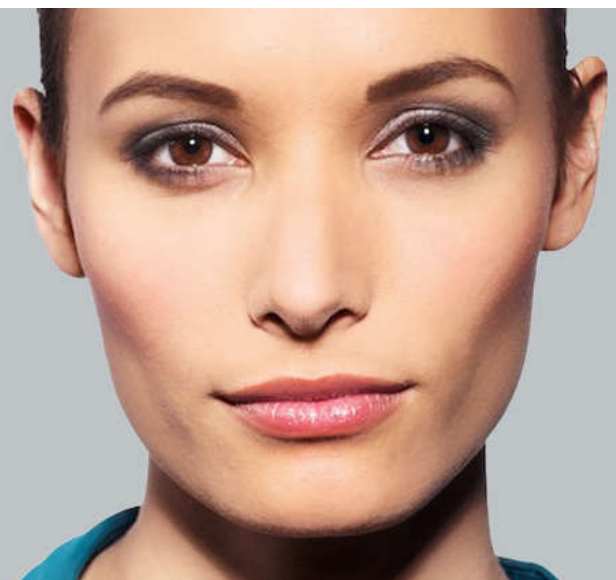
De gekozen elementen van het formulehandboek en de verantwoording daarvan zijn toegevoegd in bijlage 8 van dit document. Hierin is te lezen welke elementen in het formulehandboek toegevoegd zijn en wat de redenen en het doel daarvan is.

Conclusie

Hierboven is een uitgebreide omschrijving en verantwoording gegeven over het City Experience concept en het prototype. Het formulehandboek dient bij dit concept als prototype en is het product wat intern getest gaat worden. De onderwerpen van het boek zijn voortgekomen uit het onderzoek en te vinden in de bijlagen. Ook is de theorie Corporate Identity Mix hierin terug te vinden. Deze theorie is toegepast in het onderzoek en uiteindelijk ook in het concept. Het formulehandboek gaat gecreëerd worden zoals in bijlage 8 is omschreven en gaat getest worden onder de werknemers van City Lens. In de volgende hoofdstukken wordt hier meer over geschreven.

Hoofdstuk 9: Testen prototype

city lens beleef meer



9. Testen prototype

In dit hoofdstuk wordt het testen van het prototype van het concept City Experience beschreven. De methode en techniek van het onderzoek wordt hierin allereerst beschreven en beargumenteerd. Tot slot worden de resultaten van het onderzoek beschreven in een analyse en een conclusie. De ruwe data van het onderzoek is te vinden in bijlage 10 van dit document.

9.1 Prototype

Als prototype is het formulehandboek van City Lens gecreëerd. In hoofdstuk 8 Concept en content is te lezen wat het formulehandboek inhoud en waar het voor dient. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het testen van het prototype. Het testen van nieuwe producten of diensten wordt de laatste tijd veel gedaan door bedrijven. Door een minimum value product te creëren, ook wel minimaal werkbaar product genoemd, kan er getest worden of het product werkt en of de doelgroep hier behoefte aan heeft. Zonder dat er hoge kosten zitten, kan een gedeelte van de werking van het product bewezen worden in de praktijk. Dit kan zowel intern als extern uitgevoerd worden (Hintzen, 2014).

Ook voor de City Lens Group is er een minimaal werkbaar product gecreëerd, namelijk het formulehandboek van City Lens. Mocht dit product hetgeen zijn waar de doelgroep behoefte aan heeft, kan er geadviseerd worden om dit product ook te creëren voor LOEK of zelfs andere organisaties. Tijdens de testfase van het product kunnen er bruikbare informatie en aanbevelingen gegeven worden die gebruikt kunnen worden om het product aan te scherpen of te vervangen. Het formulehandboek van City Lens is toegevoegd aan het adviesrapport in bijlage 1: Formulehandboek City Lens.

9.2 Kwalitatief onderzoek

In mei 2017 heeft het testen van het prototype plaatsgevonden. Het product is getest onder 10 werknemers van City Lens. Hiervoor is gekozen, omdat het product het formulehandboek bevat van uitsluitend City Lens en niet van de andere organisaties. Het testen wordt op een kwalitatieve manier uitgevoerd. Uit onderzoek is gebleken dat kwalitatieve onderzoeken betrouwbaar is bij minimaal 8 respondenten. Uit de praktijk is gebleken dat er, na de gesprekken met minimaal 8 personen, er geen nieuwe of andere informatie gegeven wordt. De reacties beginnen zich te herhalen en er treed verzadiging op in de antwoorden die de interviewer krijgt. In 4 tot 8 gesprekken wordt er 80% van de informatie vrijgegeven (Scholl, 2014). Om deze betrouwbaarheid iets te verhogen, is het aantal respondenten verhoogd naar 10 personen. Mochten de respondenten twee verschillende antwoorden geven, kan de keuze gemaakt worden om het aantal respondenten te verhogen naar 12 personen.

De reden van de keuze voor een kwalitatief onderzoek had betrekking op het feit dat er informatie en meningen als antwoord verkregen moesten worden. Uit de antwoorden van de respondenten kan achterhaald worden of het formulehandboek als handig en bruikbaar ervaren wordt. Daarnaast kan er ook input verzameld worden om het product aan te scherpen of te verbeteren.

De respondenten van het onderzoek zijn onderverdeeld in een populatie van de totale doelgroep. Op basis van vraag 2 in de enquête (te vinden in bijlage 5 van dit document) is de populatie ingedeeld. Er zijn 2 respondenten gekozen die korter werkzaam zijn dan 1 jaar, 3 respondenten die werkzaam zijn tussen de 1 en 3 jaar, 2 respondenten die werkzaam zijn tussen de 3 en 5 jaar en tot slot 3 respondenten die langer werkzaam zijn dan 5 jaar bij City Lens. De reden van het bestaan van twee groepen met 3 respondenten in plaats van 2, is dat deze twee groepen groter waren in het vorige onderzoek.

Voor het testen van het prototype is gebruik gemaakt van de methode interview. Ook hierbij wordt een semi gestructureerd interview ingezet om de respondenten te ondervragen. Dit houdt in dat er wordt gekozen om te praten over een bepaald onderwerp, maar er niet gewerkt wordt met een vragenlijst (Feijt, 2013). Hier is voor gekozen, omdat er door middel van het geven van situatieomschrijvingen vragen gesteld gaan worden. Aan de hand van de gegeven antwoorden van de respondenten wordt gekeken of het noodzakelijk is om nog door te vragen. Dit zou het geval kunnen zijn indien de respondenten de vragen bijvoorbeeld verkeerd interpreteert.

Er worden situatieomschrijvingen voorgelegd aan de respondenten om te kijken of er verandering optreedt in de denkwijze van de werknemers na het gebruik van het formulehandboek. De situatieomschrijving bevat enkel een situatie waarin gevraagd wordt naar de kennis van de werknemers. Het formulehandboek dient namelijk alleen als middel voor fase 1 van Internal Branding. Situatieomschrijvingen over de houding of het gedrag van de werknemers zou daarmee niet valide zijn, omdat dit middel daar niet voor dient en daarmee niet het juiste gemeten kan worden.

Daarnaast wordt de theorie van de Corporate Identity Mix ook toegepast op het interview. Er zullen drie verschillende situatieomschrijvingen gegeven worden aan de respondenten op basis van de drie elementen van de Corporate Identity Mix; communicatie, design en gedrag. Deze theorie wordt toegepast in het interview, omdat de Corporate Identity mix door middel van de drie elementen de persoonlijkheid kan meten van de organisatie. Door drie situatieomschrijvingen te geven van deze elementen, kan gemeten worden of de werknemers de persoonlijkheid van de organisatie kennen. De situatieomschrijvingen en vragen van het interview zijn te vinden in bijlage 9: Situatieomschrijvingen + vragen interview.

Mocht uit het interview naar voren komen dat de respondenten de identiteit van de organisatie kennen, kan er geconcludeerd worden dat het formulehandboek dient waarvoor het gecreëerd is. Het doel en de functie van het formulehandboek is te lezen in hoofdstuk 8 Concept en content.

9.3 Resultaten

Het uitvoeren van de interviews verliep zoals gepland. De antwoorden van de respondenten kwamen redelijk met elkaar overeen. Hierdoor was het niet nodig om 2 respondenten extra te interviewen om de betrouwbaarheid te verhogen.

Alle interviews met de 10 respondenten zijn te vinden in bijlage 10: Ruwe data interview prototype. Hieronder worden de belangrijkste antwoorden en inzichten van de situatieomschrijvingen beschreven. Door situatieomschrijvingen te geven over communicatie, design en gedrag werd onderzocht of de werknemers, door het gebruik van het formulehandboek, anders konden handelen in bepaalde situaties. Hieruit is sterk naar voren gekomen dat het formulehandboek zeker houvast kon bieden in deze mogelijke situaties.

Doordat de respondenten van te voren het formulehandboek niet grondig doorgelezen hadden, konden zij zich niet altijd redden uit de situaties die werden omschreven. De reden hiervan is dat zij aangaven dat het boek te dik is en er veel tekst instond. Dit was voor vele een reden om er doorheen te scannen in plaats van te lezen. De aandacht van de respondenten werd geregeld weggetrokken.

Echter gaven zij wel aan, dat als ze het formulehandboek hadden, ze de situatie konden verhelpen. Voor een volgend onderzoek zou het beter zijn om te testen of zij daadwerkelijk na het doorlezen van het formulehandboek, ook echt de situatie zouden weten te overwinnen.

Na de situatieomschrijvingen werden er vier vragen gesteld over het belang van het formulehandboek bij de werknemers. Alle respondenten gaven aan dat het creëren van een formulehandboek belangrijk is. 6 van de 10 respondenten begon zonder aanzet over het belang hierbij voor nieuwe werknemers. Er wordt opgemerkt dat nieuwe werknemers hierbij baat zullen hebben. De conclusie kan aan de hand van dit onderzoek getrokken worden dat de werknemers het creëren van een formulehandboek belangrijk vinden en dat het in de toekomst in de praktijk gebruikt zal worden.

Aan het eind van fase 1 van het concept City Experience zal moeten gaan blijken of het formulehandboek het doel behaald van de eerste fase. Het doel is om het merk intern kenbaar te maken. Uit de interviews blijkt, dat de respondenten zich succesvol uit de situatie hadden kunnen redden, als zij het formulehandboek in bezit hadden. Een formulehandboek zou dus voor City Lens een goed middel zijn om het probleem op te lossen.

Een formulehandboek is een goed middel om het probleem aan te pakken. Een formulehandboek kan op verschillende manier gemaakt worden en de inhoud verschilt daarin enorm per organisatie. Om deze reden is er aan de respondenten gevraagd om feedback op het boek te geven. Hieronder wordt in tabel 1 een aantal belangrijke quotes weergegeven. Deze quotes geven verbeter- of aanpassingspunten aan. Hiermee kan het formulehandboek aangepast worden op de wensen en behoefte van de doelgroep.

Medewerker	Periode werkzaam	Quotes
Roxanna	Korter dan 1 jaar	"Het lijkt mij handig als ze het formulehandboek er ook komt van de andere organisaties."
Alma	Tussen de 1 en 3 jaar	"Het enige wat ik me kan bedenken wat misschien handig is, is wat meer informatie over de producten? Bijvoorbeeld over de glazen of is dat niet handig?"
Kim	Tussen de 3 en 5 jaar	"Misschien iets over de taken en verantwoordelijken van jouw functie hier in het bedrijf? Dan weet iedereen precies wat hij/zij moet doen"
Kim	Tussen de 3 en 5 jaar	"Gezelliger maken"
Floortje	Tussen de 3 en 5 jaar	"Ik zou wel graag een soort smoelenboek willen zien waarin we ook kunnen zien welke functie onze collega's hebben. Denk dat dit voor de gastvrouw ook heel handig is."
Janneke	Langer dan 5 jaar	"Ik heb een document op mijn computer staan over alle taken en verantwoordelijkheden die bij een functie past of horen. Ik denk dat dit voor nieuwe werknemers wel interessant is."
Janneke	Langer dan 5 jaar	"Ik denk wel dat andere het een groot boek vinden en misschien te "saai". Ik zou kijken of er mogelijkheden zijn om meer foto's of plaatjes te gebruiken."
Richard	Langer dan 5 jaar	"Het mag wel wat gezelliger gemaakt worden met plaatjes of zoiets, dit is soms ook duidelijker."
Cindy	Langer dan 5 jaar	"Is het mogelijk misschien een klein profiel te maken van de werknemers? Dat is in mijn ogen meer een smoelenboek. En dan met de initialen erbij enzovoort."

Tabel 1: Quotes interview uitspraken medewerkers

De quotes in tabel 1 geven verbetermogelijkheden aan voor het formulehandboek. Hieruit kan opgemaakt worden dat er zowel verbeteringen nodig zijn op inhoudelijk vlak als op het gebied van uitstraling. De respondenten geven aan dat ze graag het smoelenboek zien veranderen. Ze hebben graag dat er een profielschets gegeven wordt waarin ook staat omschreven welke functie ze bekleden. Ook is er twee keer aangegeven dat er meerdere opleidingen en cursussen te volgen zijn bij City Lens. Ook dit zien ze graag terug komen in het formulehandboek.

Tot slot is er door de respondenten aangegeven dat de uitstraling van het boek verbeterd kan worden. De woorden 'saai', 'statistisch', en 'ongezellig' is geregeld gevallen. Het is de bedoeling dat de werknemers het boek gaan gebruiken en het is daarom van groot belang dat het een prettig en aantrekkelijk boek is om te lezen. Een aantal respondenten haakte af en vertelde dat het boek uit te veel tekst bestond.

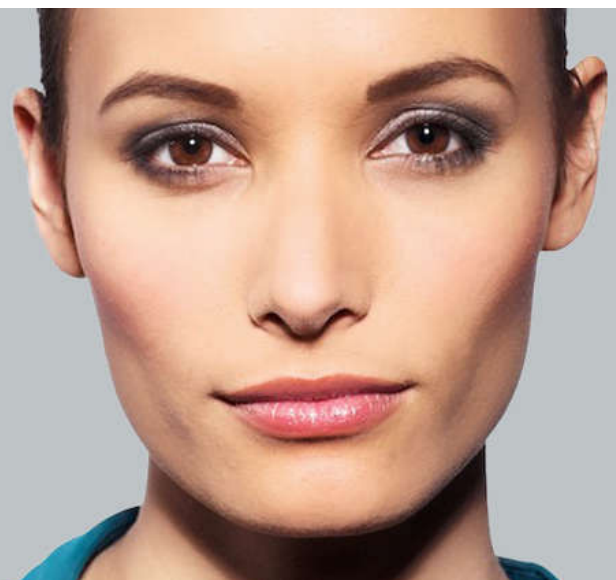
Bronnen tonen aan dat een organisatie beter via beeld een boodschap kan overbrengen dan met teksten. Dit klinkt ook heel logisch als onderzoek aantoonde dat beeld 600.000 keer beter werkt dan tekst. Infographics, filmpjes, prezi's en foto's werken veel beter om een boodschap over te brengen. Dit komt doordat visuele content beter opvalt, onze aandacht trekt en sneller wordt opgenomen in het brein dan tekst (Kruise, 2015). Om deze reden is het belangrijk dit ook toe te passen op het formulehandboek.

Conclusie

Het formulehandboek kan een goed middel zijn om ervoor te zorgen dat de werknemers van City Lens de organisatie gaan leren kennen. Mocht het formulehandboek succesvol blijken in de praktijk, is het raadzaam dit ook door te voeren bij de andere organisaties die onder de City Lens Group vallen. Echter moet het formulehandboek wel aangepast worden naar de wensen en behoefte van de werknemers. Ook theorieën onderbouwen dat beeld beter werkt dan tekst. In hoofdstuk 10 middelenmix wordt er dieper ingegaan op het aangepaste advies aan City Lens. Hierin wordt ook het verbeteren van het formulehandboek besproken.

Hoofdstuk 10: Middelenmix

city lens beleef meer



10. Middelenmix

In dit hoofdstuk worden de middelen beschreven die ondersteuning kunnen bieden voor het inzetten van het concept City Experience. In dit concept wordt er gebruikt gemaakt van de theorie Internal Branding. Per fase van Internal Branding wordt een ander middel aanbevolen om in deze fase succes te behalen.

In hoofdstuk 4 relevante theorieën worden de fases van Internal Branding toegelicht. Hieronder worden de middelen beschreven die aanbevolen worden per fase. In hoofdstuk 11 Implementatieplan wordt het concept City Experience schematisch weergegeven.

10.1 Fase 1 Internal Branding

In de eerste fase van Internal Branding is het belangrijk dat het merk intern bekendheid gaat krijgen. Dit kan gecreëerd worden door bijvoorbeeld het inzetten van een formulehandboek. In hoofdstuk 8 Concept en content is hierover meer te lezen. Hieronder wordt het verbetervoorstel van het formulehandboek beschreven. Aan de hand van de interviews met een aantal werknemers van City Lens is naar voren gekomen hoe het handboek verbeterd en aangepast kan worden naar de wensen en behoefte van de werknemers.

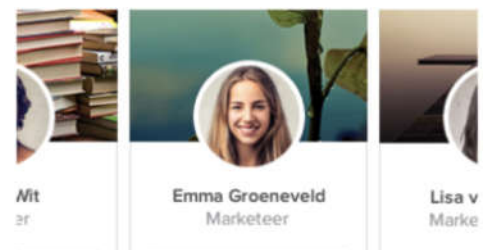
10.1.1 Verbetervoorstel formulehandboek

Uit het interview met de respondenten is gebleken dat het formulehandboek als oplossing kan dienen om de identiteit van de organisatie kenbaar te maken bij de werknemers. In het formulehandboek worden allerlei documenten toegevoegd die belangrijk zijn om de werknemers naar behoren te laten functioneren binnen de organisatie.

Echter kan het boek nog aangescherpt worden naar de wensen en behoeften van de werknemers. In hoofdstuk 9.3 zijn de verbeterpunten beschreven die naar voren zijn gekomen uit het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan.

Allereerst kunnen er onderdelen van het formulehandboek aangepast worden. Het boek moet aangepast worden naar minder tekst en meer beeld. Daarbij komt dat ook nog bepaalde onderwerpen bijkomen. Het formulehandboek kan niet omgezet worden naar een document met enkel afbeeldingen. Dit komt doordat sommige onderwerpen in het formulehandboek meer vereisen, namelijk een duidelijke toelichting. Wel kunnen bepaalde onderwerpen ondersteund worden door meer gebruik te maken van afbeeldingen. Hieronder worden de veranderingen kort toegelicht.

- **Smoelenboek:** Het smoelenboek was al een onderdeel in het formulehandboek van de eerste opzet. Uit het onderzoek is gebleken dat de werknemers meer behoefte heeft aan een smoelenboek waaraan persoonlijke profielen zijn toegevoegd. Elke werknemer staat met zijn of haar foto in het boek met daaraan toegevoegd zijn of haar werk initialen, functie en het filiaal waarin zij werkzaam zijn. Aan de hand hiervan leren de werknemers elkaar beter kennen.



Echter is uit de praktijk gebleken dat het aanpassen van een smoelenboek erg veel tijd en geld kost. Het personeel verandert vaak en snel en hierdoor is het formulehandboek maar erg kort up-to-date. Om deze reden is ervoor gekozen om het smoelenboek te verwijderen uit het formulehandboek. De kosten worden op deze manier te hoog als het formulehandboek continu aangepast wordt en opnieuw gedrukt moet worden. Het is een betere optie om dit onderdeel te verwerken in het communicatiemiddel van fase 3. Hier wordt later op terug gekomen. Het formulehandboek is ervoor bedoeld om letterlijk de formule toe te lichten en het smoelenboek kan daar beter uit verwijderd worden.

- **Taken en verantwoordelijkheden:** Wat opgemaakt kan worden uit het onderzoek is dat het regelmatig voorkomt dat er onzeker- of onduidelijkheden zijn over de taken en verantwoordelijkheden van de functies. Vandaar dat er een paar maanden geleden al taken en verantwoordelijkheden omschreven zijn op papier. Echter is met dit document nog niets verder gedaan. Ook zijn enkel de taken en verantwoordelijkheden omschreven van de functies binnen City Lens. Dit zou ook beschreven kunnen worden voor de andere organisaties voor in de formulehandboeken. Echter zal het boek hierdoor wel toenemen met bladzijdes met meer tekst. Dit is een overweging die gemaakt wordt omdat hier wel behoefte naar is.
- **Afbeeldingen:** Bij veel hoofdstukken in het formulehandboek wordt veel tekst gebruikt. Uit het onderzoek bleek dat veel medewerkers dit als vervelend ervaren. Hierdoor is het aan te raden het formulehandboek aan te passen naar wat meer beeld. Dit kan gerealiseerd worden door afbeeldingen toe te voegen in de volgende hoofdstukken:
 - Communicatie en promotie; dit kan door middel van afbeeldingen toe te voegen van de brochures en de POS-materialen bijvoorbeeld.
 - Presentatie; dit kan door middel van het toevoegen van de afbeeldingen de indeling van de winkel. Beeld zegt hierbij ook meer dan woorden.
 - Agenda; dit kan door middel van afbeeldingen toe te voegen van instructies over het agendasysteem. Hierin kan worden uitgelegd hoe de agenda werkt. Wel moet hierbij een tekstuele onderbouwing toegevoegd worden voor verduidelijking.
- **Opmaak:** Uit het onderzoek is gebleken dat de werknemers belangrijk vinden dat het formulehandboek wat 'gezelliger' opgemaakt wordt. Dit kan ervoor zorgen dat het boek er niet aantrekkelijk uitziet voor de werknemer. Het is de bedoeling dat het boek veel gebruikt gaat worden en door een aantrekkelijker uitstraling te creëren, kan dit hiermee worden gestimuleerd.

Buiten de inhoud van het formulehandboek zijn ook andere inzichten verkregen. De werknemers van City Lens hebben aangegeven dat ze het fijn zouden vinden als er ook een formulehandboek gemaakt gaat worden voor de andere organisaties binnen de City Lens Group. Ook voor de andere afdelingen is dit makkelijker zoals voor: de administratie, financiële- of de marketingafdeling. Voor deze afdelingen is een formulehandboek van alle organisaties bruikbaar, omdat zij werkzaamheden verrichten voor alle organisaties binnen de City Lens Group. Voor dit soort afdelingen is het belangrijk om de verschillen te kunnen onderscheiden. Een formulehandboek kan hierbij helpen, zeker voor de nieuwe werknemers die de verschillen nog niet goed herkennen of kunnen onderscheiden van elkaar. In bijlage 1 in het adviesrapport is het formulehandboek van City Lens toegevoegd. Hierin is de verbeterde versie zichtbaar. Door een donkerblauwe kleur als lettertype toe te voegen, is het verschil zichtbaar tussen de oude en de nieuwe versie. Uiteraard krijgt City Lens dit niet te zien.

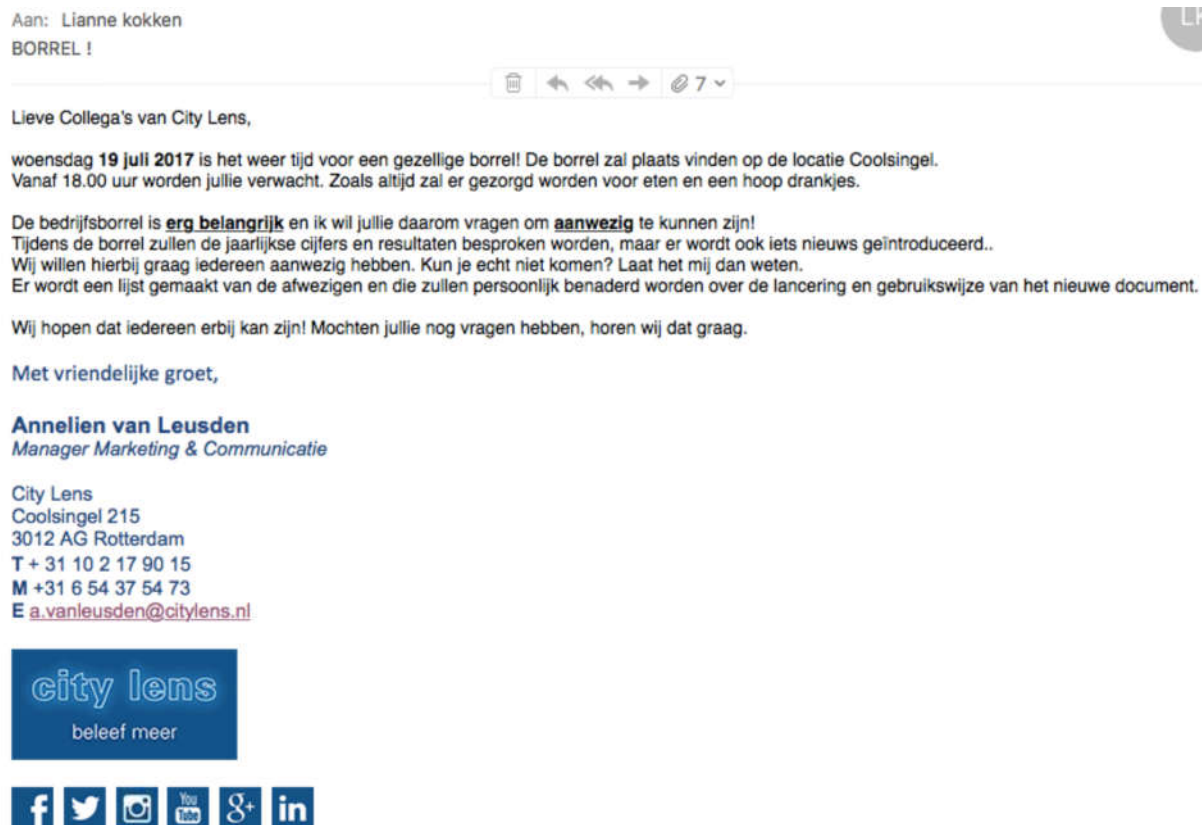
10.1.2 Bekendmaking formulehandboek

Het creëren van alleen de formulehandboeken is niet voldoende. Binnen de eerste fase van Internal Branding moet ook gekeken worden naar hoe het boek wordt geïntroduceerd en hoe het boek gebruikt gaat worden door de werknemers. Alleen dan kan het doel behaald worden. Er wordt geadviseerd om een aantal boeken te laten drukken en die te verspreiden over een aantal afdelingen binnen de organisatie. Om te beginnen kunnen er 2 stuks gedrukt worden voor City Lens, City Bril, City Horen, de administratie, financiën, marketing, ICT en personeelszaken. Dit zijn in totaal 16 handboeken. De pagina's kunnen op het kantoor in kleur gedrukt worden en ingebonden worden bij een drukker. De kosten hiervan bedragen ongeveer €10,- voor het printen en €30,- voor het inbinden per exemplaar. Totaal bedraagt dit ongeveer €640,- voor alle exemplaren van City Lens. De kosten hiervan zijn opgevraagd bij drukkerij Multicopy in Rotterdam.⁵

⁵ Natasja van Damen, telefonisch gesprek, Multicopy, juni 2017

Het introduceren van het formulehandboek kan op verschillende manieren uitgevoerd worden. De eerste optie is om het formulehandboek bij de eerste volgende vergadering te introduceren. Een vergadering kan worden ingezet om cijfers en resultaten met de werknemers te delen. Dit werkt motiverend voor de werknemers.

Een vergadering kan in dit geval ook een goed communicatiemiddel zijn om het formulehandboek te introduceren. Tijdens de vergadering wordt het boek geïntroduceerd en daarbij wordt een toelichting gegeven over het doel en het gebruik van het boek. De aankondiging van de vergadering en het formulehandboek wordt uitgevoerd via de e-mail, zie afbeelding 1 voor de uitgezonden e-mail. De reden dat het via de e-mail wordt aangekondigd, is omdat het middel e-mail momenteel nog gebruikt wordt als communicatiemiddel tussen de organisatie en de werknemer.



Afbeelding 1: Mail communicatie introduceren formulehandboek

Er kan ook voor gekozen worden om een borrel te organiseren voor de introductie van het formulehandboek. Het aankondigen van het formulehandboek wordt hierbij op een leuke en speelse manier uitgevoerd. Vaak zorgt dit ervoor dat er meer aanwezigen zijn dan bijvoorbeeld bij een vergadering en dat de werknemers plezier hebben.

Het advies is om een borrel te organiseren voor de werknemers. In fase 2 van het City Experience concept wordt hier dieper op ingegaan. Het organiseren van een borrel kan namelijk voor verschillende doelen uitgevoerd worden. Het introduceren van het formulehandboek is slechts een onderdeel hiervan. Ook in de volgende fase worden de kosten besproken van het organiseren van een personeelsborrel.

10.2 Fase 2 Internal Branding

In de tweede fase van Internal Branding is het belangrijk dat de werknemers van de organisatie het merk gaan voelen. Dit gaat een stap verder dan het leren kennen van de organisatie. Hiervoor zijn 2 aanbevelingen die City Lens kan oppakken, zowel offline als online.



10.2.1 Yammer

Er zijn online social platformen die kunnen helpen om de werknemers meer te verbinden met elkaar en de organisatie. Een voorbeeld hiervan is Yammer. Yammer is een social media platform waar collega's onderling ervaringen, tips en verhalen kunnen uitwisselen. Door deze verhalen te delen krijgen ze intern betekenis, worden succes momenten gedeeld en begrijpen de medewerkers elkaar en wat de betekenis is voor iedereen (Pluut, 2013). Yammer is bruikbaar voor de verschillende devices waardoor het voor elke werknemer toegankelijker wordt om hier gebruik van te maken.



Yammer is een communicatiemiddel waarmee medewerkers binnen een organisatie op een gemakkelijke manier verhalen, nieuws en kennis kunnen delen. Yammer maakt daarmee het samenwerken binnen een organisatie gemakkelijk. Yammer verbindt mensen, ook werknemers die niet bij elkaar op de afdeling of organisatie werken (Eigenraam, 2013). Bij de City Lens Group werken de werknemers onder verschillende organisaties en door dit communicatiemiddel kunnen zij de ervaringen en kennis hierover met elkaar delen. De kloof tussen de verschillende organisaties of afdelingen kan hiermee kleiner worden en het belangrijkste, de werknemers kunnen een band opbouwen met elkaar en met de organisatie. Met als doel dat zij de organisatie meer gaan voelen en uitstralen.

Yammer kan als gratis tool gebruikt worden, echter worden er wel kosten gerekend voor extra functies die misschien wel van belang zijn voor de organisatie. De gratis tool heeft bijvoorbeeld geen officiële administrator. Dit betekent dat de organisatie niet de eigenaar is van de content, maar de persoon zelf (bijvoorbeeld Marc Pols). Dit zorgt ervoor dat de gebruikers niet gemanaged kunnen worden. Kiest de organisatie ervoor om over meer functies te willen beschikken? Dan worden er kosten gerekend van ongeveer €5,- per werknemer per maand (Hijink, 2012).

10.2.2 Brandmovie

Om het formulehandboek te ondersteunen met beeld wordt er geadviseerd een brandmovie te creëren. Uit de resultaten van het interview is naar voren gekomen dat een groot gedeelte van de werknemers van City Lens behoefte heeft aan een formulehandboek, maar nog meer aan een oplossing daarvoor met meer beeld. Uit diverse onderzoeken is ook gebleken dat beeld beter blijft hangen en de aandacht op eist. Om deze reden is het creëren van een film het uitgelezen medium daarvoor. Met een brandmovie kan namelijk het merk verstevigd worden. Deze brandmovie helpt tenslotte ook bij het kenbaar maken van het merk naar buiten toe (Braaksma, z.j.). Als er eenmaal een brandmovie gerealiseerd wordt, kan dit ook voor externe communicatie gebruikt worden.

De term brandmovie is voor de City Lens Group geen onbekend begrip. Voor City Lens en LOEK is er in het verleden al een film over de organisatie gemaakt. De LOEK brandmovie staat echter op de homepage van de website van LOEK. Voor City Lens en voor LOEK volgt er een ander advies.

City Lens heeft een goede en duidelijke brandmovie. De film laat zien waar de organisatie voor staat en wat ze doen. Echter is de film wel al een aantal jaren oud. Zoals te zien is in 2.2.2 van het formulehandboek heeft de huisstijl van City Lens de afgelopen jaren meerdere kleuren en logo's gekend. Hierdoor is het belangrijk dat de communicatiemiddelen zoals in dit geval een brandmovie ook aangepast worden. Dit kan ook verwarrend zijn voor zowel de werknemers als de consument.

Voor LOEK is het advies om de brandmovie aan te passen. Het doel van het filmpje is de 'why' van de Golden Circle uit te stralen. Dit is in het geval van LOEK dat afwisseling de basis van geluk is. Echter komt dit niet terug in de brandmovie. In het filmpje staat centraal dat de consument 4 brillen per jaar voor €15,- euro per maand kunt krijgen. Dit verklaart ook waarom in het onderzoek zo sterk naar voren kwam dat de werknemers de 'why' van de organisatie niet goed wisten.



Afbeelding 2: Brandmovie website LOEK

10.2.3 Bedrijfsborrel

Op offline gebied kunnen er ook communicatiemiddelen ingezet worden om ervoor te zorgen dat de werknemer verbonden raakt met de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door een personeelsborrel te organiseren. Volgens de werknemers werd in het verleden regelmatig een borrel georganiseerd, maar de laatste jaren is dit komen te vervallen. Een personeelsborrel zorgt ervoor dat er een band kan ontstaan en groeien tussen de werknemers (Cremers, 2017).

Elk jaar pakt de City Lens Group groot uit met de kerstborrel. Het organiseren van een borrel werkt voor veel medewerkers motiverend. Het bevordert de samenwerking doordat er een band gecreëerd kan worden met de collega's. De meeste werknemers vinden een borrel erg belangrijk binnen een organisatie (Traan, 2014).

Grote bedrijven als CoolBlue geven bijvoorbeeld elke week een vrijdagmiddag-quiz onder het genot van een borrel. Een ander voorbeeld is van Damen Shipyards Group. Zij organiseren elke maand een klassieke bedrijfsborrel waarbij alle cijfers en resultaten gedeeld worden. Alle manieren zijn op hun eigen manier succesvol en passend bij de organisatie (Berbens, 2017).

Aan het organiseren van een personeelsborrel zijn kosten aan verbonden. De borrel kan op het hoofdkantoor plaatsvinden, hierdoor worden extra kosten voorkomen. De kosten voor de consumpties zijn afhankelijk van het aantal werknemers. Gemiddeld is een werkgever voor de consumpties ongeveer tussen de €15,- en de €20,- per werknemer kwijt (Vrees, 2014). Als hiervan het gemiddelde wordt genomen en alle organisaties ongeveer 100 werknemers betreft, zijn de totale kosten van de borrel ongeveer €1750,-.

Meten

Het is belangrijk om te kunnen meten of het doel van alle inzet behaald is. Het is daarom aan te raden om de resultaten van fase 1 en 2 van het City Experience concept te meten. Omdat het tijd kost om de werknemers de organisatie te laten kennen, wordt er geadviseerd de eerste 2 fases van het concept samen te meten. Er kan namelijk moeilijk gemeten worden of de identiteit van de organisatie voelbaar is voor de werknemers.

Dit meetmoment is belangrijk is belangrijk om uit te voeren en dit kan door middel van het opzetten van een nieuwe enquête. Dezelfde vragen kunnen gesteld worden om erachter te komen of er verbetering in zit. In bijlage 5 is de vragenlijst toegevoegd van de enquête. Nadat deze enquête voor de tweede keer is afgenomen, kunnen de resultaten naast elkaar gelegd worden en kan daaruit de conclusie getrokken worden of de acties en middelen effect hebben gehad op de werknemers.

10.3 Fase 3 Internal Branding

In de derde fase van Internal Branding is het belangrijk dat de werknemers de kennis en de betekenis die zij geven aan de organisatie, terug laten komen in hun werk. Het gedrag van de werknemers moet in deze fase veranderd worden, nadat de kennis en houding in de vorige fases behandeld is. Het gedrag van de mens veranderen is een lastige fase en hierin mag de grip niet verloren raken. Het is belangrijk dat er een communicatiemiddel komt waarmee de werknemers kunnen samen werken.

10.3.1 SpeakAp

Er zijn meerdere applicaties die ervoor kunnen zorgen dat de werknemers worden bereikt en worden betrokken bij de organisatie. Eén van die applicatie is SpeakAp. Dit is een besloten en veilige applicatie die altijd beschikbaar is voor de werknemer, of diegene nu onderweg, op kantoor of thuis is. Met deze app kan een organisatie ervoor zorgen dat ze haar werknemers bereikt en betreft bij de organisatie. Het belangrijkste is dat dit een middel is waarmee een organisatie kan communiceren en samenwerken met de werknemers en andersom. Doordat er interactie bestaat, verankert de medewerker zich sneller met de organisatie.



Deze app bevat de volgende elementen:

- **Een overzichtelijke tijdlijn:** Hierin worden belangrijke items of gebeurtenissen gedeeld met alle werknemers.
- **Nieuwsberichten:** Dit zijn alleen belangrijke nieuwsberichten die niet gemist mogen worden door het personeel. Het nieuwsbericht wordt gegarandeerd gelezen door een pushnotificatie dat wordt verstuurd.
- **Privéberichten:** Het is mogelijk om een één-op-één gesprek conversatie of groepsgesprek te starten met de werknemers. Hierin kan gchat worden.
- **Persoonlijke profielen:** Dit kan vergeleken worden met een smoelenboek. Hierbij wordt inzichtelijk gebracht wie er werkzaam zijn bij de City Lens Group en waar zij zich bevinden. Ook kan toegevoegd worden welke functie ze bekleden en de contactgegevens.
- **Documentmanagement:** Door een eenvoudige mappenstructuur kunnen documenten toegevoegd worden. Door middel van een zoekfunctie kunnen bestanden makkelijk terug gevonden worden.
- **Groepen:** Er kunnen groepen aangemaakt worden. Dit kan bijvoorbeeld op basis van de filialen waar een werknemer werkzaam is of op basis van de werkzaamheden.

Deze app is ideaal voor het inzetten van interne communicatie. Interessante teksten, links, foto's, video's en andere documenten kunnen worden gedeeld met de werknemers. Deze app kan zorgen voor meer betrokkenheid van de medewerkers. Grote bedrijven als De Bijenkorf, Plus supermarkten of Schiphol werken ook met dit interne communicatieplatform (Duinen, z.j.). Om gebruik te kunnen maken van de SpeakAp worden er kosten gerekend. Het is geen vaste prijs. De kosten worden berekend per gebruiker. De kosten bedragen €3,- per gebruiker per maand. De City Lens Group heeft ongeveer 100 werknemers in dienst. Dit zou betekenen dat de kosten momenteel €300,- per maand zijn om gebruik te kunnen maken van de SpeakAp. Voor deze applicatie worden er geen in- of opstartkosten gerekend.

10.3.2 Bedrijfsuitje

Het wordt aangeraden om als organisatie minimaal twee keer in het jaar een bedrijfsuitje of borrel te organiseren. Ook voor de City Lens Group is dit belangrijk om ervoor te zorgen dat de werknemer zich meer met de organisatie gaat binden. Het organiseren van een bedrijfsuitje kan op verschillende manieren uitgevoerd worden.

Hierbij is belangrijk dat het thema of de activiteit van het uitje passend is bij de organisatie. Buiten het feit dat een bedrijfsuitje gezellig moet zijn, is het ook belangrijk dat het een wezenlijke bijdrage levert aan de ontwikkelingsdoelen van de organisatie. Tevens heeft een uitje met de werknemers niet alleen een onderhoudend doel, maar moet de activiteit ook tegelijkertijd uitdaging bieden en inspirerend zijn. Deze trend is ontstaan ten tijde van de economische crisis. In deze tijd moest iedere cent die werd uitgegeven ook direct effect hebben (Roosendaal, 2014).

Om het maximale uit een bedrijfsuitje te halen, is het aan te raden een goede combinatie tussen een kennissessie en teambuilding te vinden. De kennistraining kan bijvoorbeeld gaan over nieuwe activiteiten of over het opfrissen van de identiteit van de organisatie. Wanneer de kennistraining gekoppeld wordt aan adrenaline blijft deze kennis vele malen langer hangen. Om deze reden wordt aan de City Lens Group geadviseerd om een grensverleggende activiteit aan het bedrijfsuitje toe te voegen. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld indoor skydiven. Met indoor skydiven is het belangrijk om 'in control' te blijven terwijl de werknemers elkaar los moeten laten. Dit vergt durf, concentratie en beheersing. De werknemers zullen na het beleven van deze activiteit het gebouw verlaten met meer zelfvertrouwen (Roosendaal, 2014).

Indoor skydiven is een activiteit die past bij een organisatie als City Lens. Net zoals de organisatie de beleving van de klant belangrijk vindt, beleven de werknemers ook een unieke ervaring. De werknemers werken hierbij mee aan het verbeteren van de groepsdynamiek en hebben plezier onderling. De skydive organisatie communiceert precies de zin die past bij City Lens en de werknemers: 'Beleef deze unieke ervaring' (Vischer, 2014).

Indoor skydiven is al mogelijk vanaf €27,25 per sessie per werknemer. Dit zou in totaal op een bedrag uitkomen van ongeveer €2750,-. Echter is deze prijs berekend op een standaard sessie en zou er, indien daar behoefte aan is, gekozen kunnen worden voor een uitgebreidere sessie. Hierbij kunnen de werknemers meerdere keren achter elkaar het skydiven ervaren en krijgen zij meer begeleiding (Vischer, 2014).

Voor de City Lens Group is deze activiteit ideaal om het teamverband te versterken. Ook kunnen zij ervaren hoe het is om een unieke ervaring te beleven. Ook is dit in lijn met wat de organisatie wil uitstralen naar de consument toe. Omdat City Lens het hoofdkantoor is van alle organisaties onder de City Lens Group, is het voor alle werknemers (ook die werkzaam zijn bij een andere organisatie) belangrijk deze band om te bouwen met de hoofdorganisatie. Ook zij zullen baat hebben bij het beleven van dit bedrijfsuitje.

Meten

Om de resultaten van fase 3 van het City Experience te meten, kan SpeakAp ook hiervoor als tool gebruikt worden. Het meten van deze fase is mogelijk met een extra implementatie binnen de applicatie. Deze implementatie biedt een extra functie aan om een pushnotificatie te sturen naar alle werknemers met een oproep. Deze oproep gaat bijvoorbeeld over een quiz die afgenomen wordt bij de werknemers over de organisatie. Elk halfjaar kan de werknemer hiervoor wederom een oproep krijgen om ervoor te zorgen dat de kenbaarheid en voelbaarheid gecontroleerd wordt.⁴

Er zullen voor de werknemers geen consequenties zitten aan de resultaten van de quiz. Het dient echt als tool om te meten hoe het concept City Experience verloopt. Aan de hand van de resultaten kan gekeken worden of het concept aangepast of bijgestuurd moet worden. Er wordt tevens nagegaan of de energie die in het concept is gestoken de moeite waard is geweest. Met de quiz wilt een organisatie geen druk leggen op de werknemers. Daarom is het belangrijk om de vragen in de quiz niet te moeilijk te maken. Wel moeten de vragen valide zijn om uiteindelijk het gewenste resultaat te kunnen meten. Echter zijn er wel kosten verbonden aan deze extra functie. Deze integratie kost €750,- per jaar. Elk jaar wordt deze integratie opnieuw onderhouden en verbeterd. Op deze reden worden deze kosten jaarlijks opnieuw verrekend.⁴

10.4 Fase 4 Internal Branding

In de vierde fase van Internal Branding is het belangrijk dat alle handelingen, procedures, systemen en afdelingen op elkaar afgestemd worden. In deze fase is het merkgedrag van fase 3 automatisme geworden en de taak voor deze fase is, om dat te behouden. Er moet continu gepeild kunnen worden of de werknemers de merkidentiteit nog kennen en kunnen uitstralen en uitvoeren zoals het ooit bedacht is.

10.4.1 SharePoint

Een handig communicatiemiddel hiervoor is een intranet. Intranet is een breed middel voor de interne communicatie van een organisatie. Dit middel kan gebruikt worden voor vele verschillende doeleinden. Naast het publiceren van het formulehandboek kan er nog veel meer content toegevoegd worden zoals protocollen, werkwijze of processen. Naast de praktische content kunnen ook verhalen van de organisatie of de medewerker gedeeld worden en kunnen ook hier cijfers en resultaten gedeeld worden. Intranet is een overkoepeld medium voor alle fases en kan voor alle onderdelen van Internal Branding ondersteuning bieden. Door gebruik te maken van interne tools zoals intranet kan er ook gemeten worden wat het resultaat is van deze inspanningen (Holtzer, z.j.).

De directie, ICT- en marketingmanager van de City Lens Group hebben in het verleden al eens overwogen Intranet in te zetten als intern communicatiemiddel. Vanuit het gesprek met Marc Pols is gebleken dat de uitvoering daarvan niet is doorgegaan. De intentie was om intranet te implementeren via de tool WordPress, maar de constructies sloten niet aan bij de eisen van de organisatie.¹

Vanwege de veiligheid wil de ICT-manager een inlogstelsel waarmee de werknemer kan inloggen met een eigen gebruikersnaam en wachtwoord. Dit was niet mogelijk bij WordPress, maar is wel mogelijk bij andere tools. Een handige en betaalbare tool hiervoor is SharePoint. SharePoint is onderdeel van Microsoft. De werking daarvan kan via Office en Outlook. Dit is het e-mailprogramma van Microsoft en het programma waar de City Lens Group al gebruik van maakt. Het investeren in intranet is voor de City Lens Group zeker aan te raden. Dit zorgt voor meer informatiedeling, bewustzijn en betrokkenheid.

¹ Marc Pols, persoonlijke communicatie, mei 2017

⁴ Mark Duinen, telefonische communicatie, SpeakAp medewerker, mei 2017

Om gebruik te maken van de standaard versie van SharePoint worden kosten gerekend van €4,20 per werknemer per maand. Dit bedrag is hoger dan SpeakAp. Echter heeft SharePoint wel meer functies. Om gebruik te maken van deze extra functies worden er ook extra kosten berekend (Oosterveld, 2016). Kijkend naar de wensen en behoeftes van City Lens en de werknemers zou het aan te raden zijn om te kiezen voor de uitgebreidere versie. Met deze versie kunt het bedrijf namelijk ook documenten delen. Via deze manier kan het formulehandboek ook op SharePoint gezet worden. Ook bijvoorbeeld het werkrooster kan dan online zichtbaar worden voor de werknemers. De kosten van deze extra functie zijn €7,- per werknemer per maand.

Metten

Binnen SharePoint zijn er ook genoeg mogelijkheden om metingen uit te voeren. Er kan bijvoorbeeld uitgelezen worden hoe vaak berichten worden gelezen of documenten worden geopend. Hieruit kan opgemaakt worden in hoeverre er gebruik wordt gemaakt van intranet. Ook kunnen hierbij A/B testen uitgevoerd worden. Met behulp van A/B testen worden elementen in dit geval intranet afgewisseld. Vervolgens kan er berekend worden welke variant het beste werkt en dus aansluit op de werknemers. A/B testen wordt ook regelmatig uitgevoerd bij het optimaliseren van een website of met het flyeren (Selles, 2015).

Het doel hiervan is om te achterhalen welke content of welke manier van communiceren de werknemers het prettigst vinden. Hiermee leert degene die de content plaatst hoe zij het beste de doelgroep moeten bereiken.

10.4.2 Adviesrapport

Voor de directie en marketingmanager van de City Lens Group wordt er een adviesrapport gerealiseerd. Het adviesrapport bevat een infographic waarbij het concept City Experience kort wordt beschreven. Een infographic is een informatieve weergave van, in dit geval, het concept. Door tekst en beeld te combineren moet de boodschap duidelijk worden. Hierdoor worden lange rapporten vermeden.

Er is voor gekozen om een infographic te maken, omdat de directie en de marketingmanager aan hebben gegeven in een gesprek geen behoefte te hebben aan grote rapporten. Hierbij geldt ook dat bij lange rapporten vaak de aandacht van de lezer wegzakt. Dit kan voorkomen worden door het advies op een illustratieve manier te weergeven.¹

Nadat de eerste versie van de infographic ontwikkeld was, is deze getest onder een aantal werknemers bij City Lens. 5 werknemers werkzaam bij verschillende afdelingen (afdeling Marketing, Administratie, Financiën, ICT en op de werkvloer) hebben de infographic voorgelegd gekregen, zonder enige uitleg. Het doel hiervan was om te testen of de infographic zonder extra informatie duidelijk en begrijpelijk was.

Alle informatie en/of feedback die verkregen vanuit de werknemers is verwerkt in de infographic. Tot slot wordt zowel in de infographic als mondeling toegelicht dat extra informatie over het concept is op te vragen bij de afdeling Marketing. Er is namelijk als toevoeging daarop ook een kort adviesrapport geschreven. Deze wordt als bijlage toegevoegd aan het adviesrapport en wordt overhandigd aan de afdeling Marketing. Hieronder een overzicht van de invulling van het adviesrapport.

- Inleiding
- Infographic City Experience concept
- Bijlage 1: Formulehandboek City Lens
- Bijlage 2: Adviesrapport

¹ Marc Pols, persoonlijke communicatie, mei 2017

Conclusie

Om het City Experience concept succesvol te maken zijn er middelen geadviseerd. Per fase zijn verschillende middelen geadviseerd die het beste passen bij het doel van de fase. De middelen worden uitgebreider en krijgen steeds meer mogelijkheden naarmate de fases doorlopen worden. Dit wordt geadviseerd zodat aanvankelijk eerst het gevoel met de middelen wordt verkregen, om vervolgens uit te zoeken welke manier van intern communiceren het beste past bij de organisatie en de werknemers.

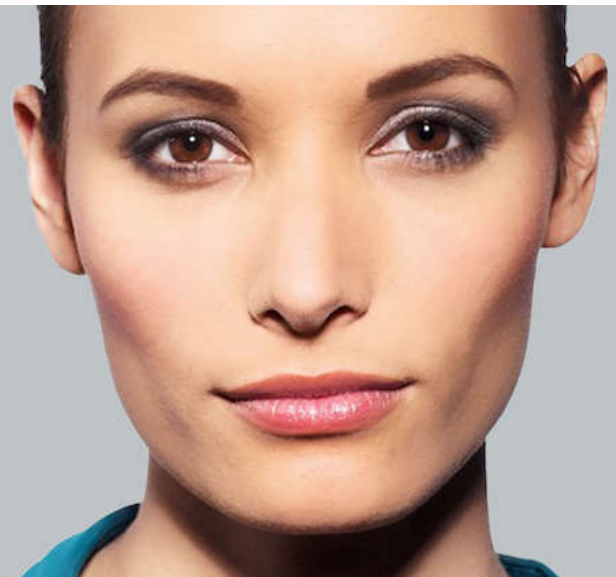
Ook worden er middelen geadviseerd om te kunnen meten. Het belangrijk om tussendoor te meten of alle tijd en energie die erin gestoken wordt ook daadwerkelijk beloond wordt. Echter is het wel de bedoeling om na elke fase over te stappen op de andere communicatiemiddelen. Daarmee wordt bedoeld dat het niet aan te raden is om bijvoorbeeld nog gebruik te maken Yammer als SharePoint al in gebruik is. Het is namelijk niet handig om meerdere interne communicatiemiddelen te gebruiken. Yammer kan gebruikt worden als communicatiemiddel om bijvoorbeeld te testen waar de werknemer behoefte aan heeft en op welke wijze ze benaderd willen worden. Daarna wordt wel geadviseerd aan de City Lens Group om over te stappen naar een van de andere tools zoals SpeakAp. Deze tools zijn veelzijdiger inzetbaar en hebben veel meer functies die van waarde kunnen zijn voor de werknemers.

In het implementatieplan worden deze middelen in een tijdlijn geplaatst met een schatting van de tijd die erin gestoken moet worden en wat de kosten daarvan zijn. Als de City Lens Group deze stappen onderneemt is de kans groot dat de werknemers zich meer betrokken voelen bij de organisatie en dat zij dit kunnen gaan uitstralen tijdens het uitvoeren van zijn werkzaamheden.

Mocht de directie van City Lens gebruik willen maken van één betaalbare tool, dan is het advies om gebruik te maken van de SpeakAp. Deze tool past het best bij de wensen en behoefte van de werknemers. Dit is gebleken uit het onderzoek. Hierin kwam naar voren dat de werknemer behoefte heeft aan meer duidelijkheid over de identiteit van de organisatie. Deze behoefte kan niet ingevuld worden met de Yammer tool. SpeakAp en SharePoint passen daarmee wel bij de wensen van de werknemers. Beide tools zijn veelzijdig inzetbaar en kunnen nog meer wensen van de werknemers vervullen, bijvoorbeeld het zien van persoonlijke profielen van de werknemers. De SpeakAp is goedkoper dan SharePoint. Om deze reden is er gekozen om de SpeakAp aan te bevelen, mocht de directie maar één communicatiemiddel willen gebruiken.

Hoofdstuk 11: Implementatieplan

city lens beleef meer



11. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt het implementatieplan geformuleerd aan de hand van een stapsgewijs tabel. Hierin worden de acties, tijdsperiode, middelen, verantwoordelijken, tijdschatting en kosten beschreven van het concept Internal Branding.

De fases van het City Experience concept zijn vertaald in een schematische planning. Dit is uitgevoerd omdat een tabel een beter overzicht te geeft. De ondernemende stappen zijn in het tabel op volgorde gezet. Uitgebreide toelichtingen over de acties is terug te lezen in hoofdstuk 10 Middelenmix.

11.1 Planning

Actie	Periode	Wat/hoe	Verantwoordelijke	Middelen	Tijd in uren	Kosten
1. Merkbekendheid intern lanceren		De identiteit van de organisatie/ het merk moet bekendheid gemaakt worden bij de werknemers.	Marketingmanager			
Formulehandboek creëren voor alle organisaties	Juli 2017 t/m november 2017	Het formulehandboek creëren voor alle organisaties onder de City Lens Group. De content voor alle onderdelen moeten gemaakt worden.	Marketingmedewerker, Drukkerij Quatro Advies	Microsoft Word, PDF	55 uur	€650,-
Formulehandboek intern lanceren tijdens borrel	December 2017	Het formulehandboek moet intern gelanceerd worden zodat de werknemer hiermee bekend wordt en weet wat diegene ermee kan.	Marketingmanager	Kerstborrel	25 uur	€10.000,-
2. Voelbaar maken van het merk intern		De werknemers moeten zich meer betrokken en verbonden voelen met de organisatie.	Marketingmanager			
Intern social media tool Yammer inrichten	Januari 2018	Er moet een Yammer account aangemaakt worden en ingericht worden naar de uitstraling en uitingen van de organisatie.	Marketingmedewerker	Yammer	10 uur	
Content verzinnen voor Yammer en bijhouden	Januari 2018	Het Yammer account moet gevuld worden met content. Elke week moet er nieuwe content op het Yammer account geplaatst worden.	Marketingmedewerker	Yammer	8 uur p.w.	
Yammer intern introduceren	Februari 2018	De werknemer moet op de hoogte gebracht worden van Yammer. Dit kan via de e-mail en bij de vergadering van elk kwartaal.	Marketingmanager	E-mail, vergadering	2 uur	
Borrel organiseren	Maart 2018	Een vergadering inzetten elk halfjaar om de werknemer meer te laten binden met de organisatie.	Marketingmedewerker	Yammer, E-mail	10 uur	€1750,-
Testen fase 2	April 2018	Testen d.m.v. de enquête opnieuw uit te voeren onder de werknemers.	Marketingmanager	Kahoot!	2 uur	
3. De organisatie betekenis laten krijgen bij de werknemers en dat uit laten stralen in het gedrag		De werknemers kennen en voelen de organisatie	Marketingmanager			

SpeakAp App inrichtingen	Mei 2018	De SpeakAp moet geïnstalleerd worden en ingericht worden naar de huisstijl van de organisatie.	Marketingmanager/ marketingmedewerker	SpeakAp	16 uur	€300,- per maand
Persoonlijke profielen aanmaken	Mei 2018	Binnen SpeakAp kunnen de werknemers hun eigen profiel krijgen. Deze moeten aangemaakt worden.	Marketingmedewerker	SpeakAp	16 uur	
Groepen maken	Mei 2018	Er kunnen groepen gemaakt worden binnen de App. Bijvoorbeeld per filiaal of per functie.	Marketingmedewerker	SpeakAp	10 uur	
Documenten toevoegen	mei 2018	Er kunnen documenten worden toegevoegd die we werknemers kunnen uploaden zoals het formulehandboek.	Marketingmedewerker	SpeakAp	4 uur	
Tijdslijn en nieuwsberichten bijhouden	Mei/juni 2018	Elke week moeten er nieuwe berichten op de tijdslijn en nieuwspagina geplaatst worden over wat er gebeurt bij de organisatie	Marketingmedewerker	SpeakAp	8 uur p.w.	
Brandmovie creëren	Juni 2018	De brandmovie van City Lens moet vernieuwd worden en aangepast worden naar hun eigen huisstijl.	Marketingmanager/ Extern bureau DKL	DKLV	10 uur	€3250,-
Bedrijfsuitje organiseren	Juli 2018	Om offline de samenwerking te verbeteren kan er een bedrijfsuitje georganiseerd worden. Hiermee wordt de band versterkt en krijgt het een betekenis.	Marketingmanager/ Marketingmedewerker	SpeakAp, E-mail	15 uur	€2750,- van voorbeeld indoor skydiven
Testen fase 3	Juli 2018	Testen d.m.v. de applicatie of het doel van fase 3 behaald is.	Marketingmanager	SpeakAp	18 uur	€750,- per jaar
4. Merkgedrag veranderd van de werknemer en alle systemen en afdelingen zijn op elkaar afgestemd		Alle systemen, afdelingen, handelingen en procedures	Marketingmanager			
Intranet inrichten	Augustus t/m december 2018	Intranet moet ingericht worden naar de huisstijl en wensen	Marketingmanager/ SharePoint	SharePoint	230 uur	€700,- per maand
Extra functies implementeren SharePoint	December 2018 t/m februari 2019	Extra functies implementeren in intranet. Online rooster toevoegen en het systeem waarbij werknemers online vrij kunnen vragen.	Marketingmanager	SharePoint	24 uur	€700,- per maand
Introduceren SharePoint	Februari 2019	SharePoint introduceren als nieuw en blijvend intern communicatiemiddel.	Marketingmanager	SharePoint	2 uur	
Testen fase 4	Maart 2019 t/m augustus 2019	Testen d.m.v. analyseren van het gedrag van de werknemers binnen SharePoint of het doel van fase 4 behaald is.	Marketingmanager	SharePoint		€700,- per maand

Tabel 2: Schematische weergave planning, ingestoken tijd en kosten van het concept Internal Branding.

11.2 Kosten

De kosten van het concept zijn toegevoegd in de schematische planning op bladzijde 52 en 53. Hieronder in tabel 3 wordt ter aanvulling daarvan de kosten in een tabel onder elkaar gezet. De kosten zijn gebaseerd op de aanbevelingen die in hoofdstuk 10 beschreven zijn. Voor sommige middelen zijn gemiddelde cijfers genomen. Deze kunnen dus in het praktijk afwijken.

Actie	Kosten
Formulehandboek City Lens (16 stuks)	€650,-
Bedrijfsborrel	€1750,- per jaar
Yammer	€0,-
Brandmovie	€3250,- eenmalig
SpeakAp	€3600,- per jaar (€3,- per werknemer per maand)
SpeakAp ingebouwde extra functie	€750,- per jaar
Bedrijfsuitje	€2750,- per jaar (verschilt per organisatie)
Intranet SharePoint uitgebreide versie	€8400,- per jaar (€7,- per werknemer per maand)
Kerstborrel	€10.000 per jaar
Totaal per jaar:	€31.160 per jaar

Tabel 3: Totale kostenoverzicht van het City Experience concept per jaar.

De kosten van het personeel zijn niet meegerekend in de schematische planning (te vinden op bladzijde 52 en 53) en in het kostenoverzicht. Alleen de kosten voor de benodigde middelen zijn hierboven in het tabel toegevoegd. Echter is wel het aantal ingeschatte uren wat eraan de acties besteed worden, toegevoegd in de schematische planning. Hierdoor is het wel mogelijk voor de City Lens Group om de personeelskosten te berekenen.

Conclusie

Alle informatie die in de bovenstaande hoofdstukken is beschreven, geven antwoord op de concrete vraag die is gesteld in hoofdstuk 6 Resultaten. Het City Experience concept is geschreven op basis van de theorie Internal Branding. Belangrijk bij deze theorie is, om het toe te passen op de organisatie. De acties moeten passen bij de identiteit van de organisatie en bij de werknemers. Alleen dan is het mogelijk om met dit concept succes te behalen.

Door het implementatieplan in een stapsgewijze schema te verwerken, is het voor de directie van de City Lens Group overzichtelijk welke stappen er ondernomen moeten worden. Na het overhandigen van het rapport kan de directie en het marketingteam met het concept aan de slag om het tot een succes te maken.

Customers will never love a company
until the employees love it first.
- Simon Sinek

Nawoord

Het schrijven van dit verantwoordingsdocument en het uitvoeren van het onderzoek heb ik als zeer leerzaam ervaren. De afgelopen maanden heb ik veel tijd gestoken in dit afstudeerverslag. Tevens ben ik tevreden over de manier van samenwerken, zowel met de Hogeschool Rotterdam als met het bedrijf City Lens.

Het nieuwe afstuderen is mij over het algemeen goed bevallen. Wel waren/zijn er soms wat onduidelijkheden over de richtlijnen hiervan, dit zorgde soms voor wat onzekerheden. Echter is er geprobeerd het beste ervan te maken.

Mijn verwachtingen van het onderzoek zijn weinig afgeweken in de afgelopen maanden. Tevens denk ik dat het onderzoek en de oplossingen een goede bijdrage kan leveren voor City Lens op de langere termijn. Ik hoop dat het adviesrapport met het geadviseerde concept uitgevoerd gaat worden en ik hoop dat ik daar in de toekomst ook mijn bijdrage aan kan toevoegen.

Lianne Kokken
Spijkenisse, juni 2017

Literatuurlijst

Berbens, T. (2017). *Ben je nog aan het werk? Neem ontslag. Want: bij deze 7 bedrijven krijg je gratis bier.* Opgehaald 9 juni 2017, van Esquire. <http://www.esquire.nl/stijl-carriere/advice/a4923/werkgevers-gratis-bier/>

Braaksma, S. *Branding films voor sterke(re) merken.* Opgehaald op 27 mei 2017, van Fourcorners. <https://fourcorners.nl/inspiratie/branding-films-voor-sterkere-merken>

CBS. (2016). *Aantal snelgroeiende bedrijven neemt weer toe.* Opgehaald op 23 februari 2017, van CBS. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/30/aantal-snelgroeiende-bedrijven-neemt-weer-toe>

CBS. (2016). *Meer Nederlanders shoppen online.* Opgehaald op 25 februari 2017, van CBS <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/24/meer-nederlanders-shoppen-online>

CBS. (2010). *Tempo vergrijzing loopt op.* Opgehaald op 23 februari 2017, van CBS <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2010/50/tempo-vergrijzing-loopt-op>

CBS. (2016). *163 duizend nieuwe bedrijven opgericht in 2015.* Opgehaald op 23 februari 2017, van CBS <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/04/163-duizend-nieuwe-bedrijven-opgericht-in-2015>

Cremers, M. (2017). *Internal branding: zorg dat medewerkers je merk tot leven brengen.* Opgehaald op 21 maart 2017, van Heuvelmarketing <https://www.heuvelmarketing.com/blog/internal-branding-zorg-dat-medewerkers-je-merk-tot-leven-brengen>

Duinen, M. (2017). *Organisaties die gebruik maken van SpeakAp.* Opgehaald op 17 mei 2017, van SpeakAp <https://www.speakap.com/en/integrations/>

Eelants, M. *Golden Circle Sinek; 'Start with why'.* Opgehaald op 13 februari 2017, van strategisch marketingplan <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/golden-circle-simon-sinek/>

Eigenraam, E. (2013). *Yammer: haal de kracht van social media binnen de bedrijfsmuren.* Opgehaald op 14 mei 2017, van Eenmanierom <https://www.eenmanierom.nl/yammer/>

Feijt, A. (2013). *Basiskennis onderzoek: kwalitatief onderzoek wat is het en waarom doen we het?* Opgehaald op 20 mei 2017, van Rcompany. <http://www.rcompany.nl/basiskennis-onderzoek-kwantitatief-onderzoek-wat-is-het-en-waarom-doen-we-het/>

Frank, F. (2015). *Strategie: de doelgroep benadering van Kotler.* Opgehaald op 1 mei 2017, van zakelijk.infonu <http://zakelijk.infonu.nl/management/153732-strategie-de-doelgroepbenadering-van-kotler.html>

De Graauw, C. *Vragenlijst als onderzoeksmethode voor en nadelen.* Opgehaald op 27 februari 2017, van Claudiadegraauw <http://claudiadegraauw.nl/vragenlijst-als-onderzoeksmethode-voor-en-nadelen/>

Haltzer, B. *Internal Branding ruimte voor medewerkers.* Opgehaald op 16 mei 2017, van Brandfabric <https://brandfabric.nl/internal-branding-ruimte-voor-medewerkers/>

Helmond, A. (2016). *Trend: De steeds bewuster wordende consument*. Opgehaald op 23 februari 2017, van Artegroep <http://artegroep.nl/nl/trend-de-steeds-bewuster-wordende-consument>

Hemminga, M. *Wat is Internal branding?* Opgehaald op 7 maart 2017, van Communicatiecoach <http://www.communicatiecoach.com/branding/wat-is-internal-branding/>

Heijink, M. (2012). *Yammer: Twitter voor professionals kost 1,2 miljard*. Opgehaald 20 mei 2017, van NRC <http://www.nrc.nl/tech/2012/06/26/yammer-twitter-en-facebook-voor-professionals-kost-12-miljard/>

Hintzen, H. (2014). *Lean startup: begin met het minimaal werkbaar product*. Opgehaald op 19 mei 2017, van Emerce <https://www.emerce.nl/best-practice/lean-startup-minimum-viable-product>

John, M. *Retailformulehandboeken*. Opgehaald op 5 april 2017, van RMC <http://www.rmc.nl/portfolio/retailformulehandboeken/>

Justitia. (2017). *Privacy – bescherming persoonsgegevens*. Opgehaald op 23 februari 2017, van Justitia <http://www.justitia.nl/privacy/>

Kahrmanovic, M. (2015) *Diepte-interview*. Opgehaald op 9 februari 2017, van allesovermarktonderzoek <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/diepte-interview>

Van der Klauw, J. (2014). *MVO Nederland maakt 10 trends bekend*. Opgehaald op 23 februari 2017, van MVO Nederland <http://mvonederland.nl/nieuws/mvo-nederland-maakt-10-trends-bekend>

Knoot, J. *Mckinsey 7-S Model*. Opgehaald op 15 februari 2017, van strategisch marketingplan <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7s-model-mckinsey/>

Kruse, M. (2015) *Beeld is 600.00 keer sterker dan tekst*. Opgehaald op 23 mei 2017, van De Ondernemer <https://www.deondernemer.nl/weblogs/item/805/online-overtuigen-met-beeld>

Van Leeuwen, G. (2016). *Wat zijn de trends van 2017?* Opgehaald op 23 februari 2017, van Yourzine <https://www.yourzine.com/nl/trends-2017/>

Manting, D. en M. ter Veer. (2012) *Bevolkingsgroei in de grote steden*. Opgehaald op 23 februari 2017, van Demos, jaargang 28 nr. 3. <http://betrokkenbijrotterdam.nl/COS/publicaties/Vanaf%202005/12-3583.Bevolkingsprognose%20Rotterdam%202013-2030.pdf>

Muilwijk, E. (2015). *DESTEP-analyse*. Opgehaald op 21 februari 2017, van Intemarketing <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>

Muilwijk, E. (2015). *Imago en identiteit*. Opgehaald op 7 maart 2017, van Intemarketing <http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/imago-en-identiteit>

Oosterveld, J. (2016). *De vernieuwde SharePoint site inhoud ervaring*. Opgehaald op 23 mei 2017, van Sparked <https://www.sparked.nl/blog/de-vernieuwde-sharepoint-site-inhoud-ervaring/>

Petersen, P. (2016). *Trends internetgebruik 2016: Nederlanders vooral mobiel online*. Opgehaald op 23 februari 2017, van Nieuw Social http://www.nieuws.social/strategie_nieuws/onderzoek-trends-in-internetgebruik-2016-nederlanders-mobiel-online/

Pijl, O. (2008). *Validiteit en betrouwbaarheid*. Opgehaald op 1 maart 2017, van 2Reflect <http://www.2reflect.nl/validiteit-en-betrouwbaarheid/>

Pluut, P. (2013). *10 tips voor succesvolle Internal branding*. Opgehaald op 14 mei 2017, van Dicompass <https://www.dicompass.nl/10-tips-voor-succesvolle-internal-branding/>

Pot, P. (2009). *Internal branding*. Opgehaald op 7 maart 2017, van Go Total Branding <http://gototalbranding.nl/internalbranding/>

Rasoft, I. *Steekproefcalculator*. Opgehaald op 9 maart 2017, van Steekproefcalculator <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

Roosendaal, I. (2014). *Hoe zorg je ervoor dat het jaarlijkse bedrijfsuitje ook effect heeft?* Opgehaald op 12 juni 2017, van Dutch Cowboys <http://www.dutchcowboys.nl/events/hoe-zorg-je-ervoor-dat-het-jaarlijks-bedrijfsuitje-ook-effect-heeft>

Scholl, N. (2014) *De essentie van kwalitatief onderzoek*. Opgehaald op 19 mei 2017, van MOA http://moa04.artoo.nl/clou-moaweb-images/images/bestanden/pdf/Studenteninformatie/SCHOLL_OLIVIER_De_essentie_van_kwalitatief_onderzoek_versie4.pdf

Selles, P. (2015). *Stappenplan website optimalisatie: A/B testen*. Opgehaald op 1 juni 2017, van FrankWatching <https://www.frankwatching.com/archive/2009/04/08/stappenplan-website-optimalisatie-4-ab-testen/>

Strijp, S. *De rol van interne communicatie bij het verbeteren van medewerkersbetrokkenheid*. Opgehaald op 6 maart 2017, van Goals <https://www.goals.nl/blog/internal-branding/de-rol-van-interne-communicatie-bij-het-verbeteren-van-medewerkersbetrokkenheid/>

Struis, P. *Wat is storytelling*. Opgehaald op 28 maart 2017, van Corporate Story <https://corporatestory.nl/storytelling/wat-is-storytelling/>

Traan, T. (2014). *Merendeel Nederlanders gek op bedrijfsuitjes*. Opgehaald op 16 mei, van Nationale Vacaturebank http://www.nationalevacaturebank.nl/informatie/kandidaten/werksfeer/merendeel-nederlanders-gek-op-bedrijfsuitje?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F

Versluis, J. (2016). *Kahoot!* Opgehaald op 3 maart 2017, van Edu App <https://eduapp.nl/apps/kahoot/reacties>

Vischer, B. (2014) *Ontdek de wereld van het indoor skydive; beleef deze unieke ervaring*. Opgehaald op 12 juni 2017, van Indoor Skydive https://indoorskydive.com/?utm_source=Blog&utm_medium=Blog&utm_content=Blog%3A%20Origineel%20Bedrijfsuitje&utm_campaign=Blog%20Origineel%20Bedrijfsuitje

Vorst, K. *Belangrijkste aspecten van de interview techniek*. Opgehaald op 2 maart 2017, van VKC Universiteit Utrecht <https://vkc.uu.nl/vkc/upper/knowledgeportal/Handboek%20praktijkonderzoek/interviewtechnieken.aspx>

Vrees, J. (2014) *Maak van een personeelsborrel een feestje*. Opgehaald op 23 mei 2017, van Management Support
<http://www.managementsupport.nl/organiseren/checklist/2014/1/maak-van-een-personeelsborrel-een-feestje-1011298>

Van Weezel, J.G. (2017). *We zijn met 17,1 miljoen: waarom onze bevolking zo snel groeit*. Opgehaald op 24 februari 2017, van Volkskrant <http://www.volkskrant.nl/binnenland/we-zijn-met-17-1-miljoen-waarom-onze-bevolking-zo-snel-groeit~a4443025/>

Van Wolfshaar, L. (2012). *Corporate Identity Mix: is de identiteit van jouw organisatie helder?* Opgehaald op 7 maart 2017, van Heuvelmarketing
<https://www.heuvelmarketing.com/blog/bid/80769/corporate-identity-mix-is-de-identiteit-van-jouw-organisatie-helder>

Begrippenlijst

In dit hoofdstuk worden belangrijke begrippen beschreven. Deze begrippen worden geregeld benoemd of behandeld in dit document.

Identiteit

Tijdens dit onderzoek is het begrip identiteit vaak benoemd. Hieronder wordt een omschrijving gegeven van het begrip identiteit.

Iedere organisatie heeft een eigen en unieke identiteit. De identiteit van een organisatie bevat alle uiterlijke en innerlijke kenmerken van de desbetreffende organisatie. De identiteit bevat waarden en inzichten over hoe de organisatie in de toekomst zou willen zijn. De identiteit bestaat uit kernwaarden die de gehele organisatie in- en uitademt. Het bedrijfsbeleid is afgestemd met deze waarden en wordt op die manier uitgestraald naar buiten. Dit heeft weer betrekking op het imago van de organisatie. Het is belangrijk dat de identiteit van een organisatie intern geleefd wordt en extern wordt uitgedragen door de werknemers.

Echter is er wel een verschil tussen de gewenste identiteit van een organisatie en wat uiteindelijk de werkelijk identiteit is. Voor een organisatie is het belangrijk dat het gewenste identiteit overeenkomt met de werkelijkheid. Dit is het verschil tussen imago en de identiteit van een organisatie (Muilwijk, 2015).

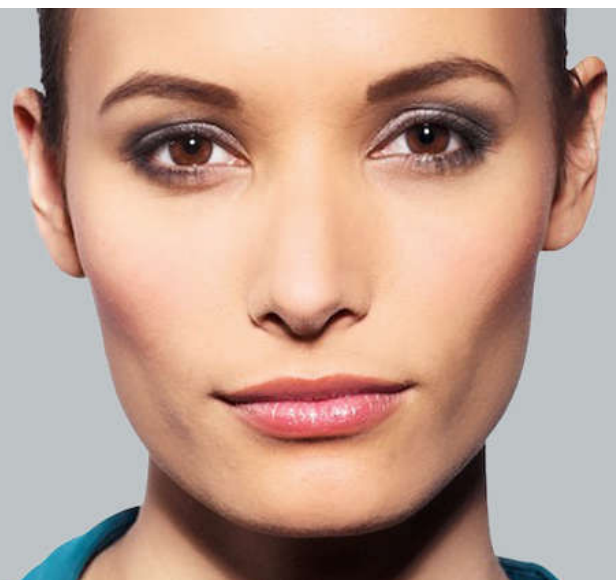
Interne communicatie

De rol van interne communicatie is belangrijk als het gaat om het verhogen van de betrokkenheid van de werknemers. Uit het vooronderzoek is gebleken dat de directie en de leidinggevende van de grote filialen het gevoel hebben dat deze betrokkenheid nog beter kan worden. Communicatie is de sleutel die alle factoren kan verbinden die van belang zijn om de betrokkenheid van de werknemers te vergroten. Deze betrokkenheid en interne communicatie is belangrijk en wordt ook meegenomen in het onderzoek.

Gelukkige werknemers zijn gemotiveerde werknemers en deze zijn van groot belang voor het versterken van de waarde van de organisatie. Communicatie kan de werknemer en de organisatie met elkaar verbinden door onbekendheid, onduidelijkheid en onzekerheid weg te nemen. Uit een onderzoek van Effectory in 2013 is gebleken dat 46,8% van de werknemers niet op de hoogte wordt gehouden van ontwikkelingen en veranderingen in of rondom de organisatie. 37,9% van de werknemers geeft aan dat een leidinggevende belangrijke zaken niet doorvertelt en tot slot geeft 35,5% van de werknemers aan dat zij niet op de hoogte zijn van de doelen van de organisatie (Strijp, z.j.). Deze 3 resultaten van een eerder onderzoek komen overeen met de problemen die bij City Lens ook worden aangekaart.

Bijlagen

city lens beleef meer



Bijlage 1: Vragenlijst interview directie City Lens

In deze bijlage wordt de half-gestructureerde vragenlijst weergegeven van het interview met de directie van de City Lens Group.

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Marc & Xander Pols
Functie:	Directie de City Lens Group
Datum:	6 maart 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Vragenlijst interview

1. Ziet u belang in het onderzoek wat ik uitvoer?
 - a. Waarom?
2. Wat is uw belang bij het onderzoek?
3. Welke organisaties zijn in uw ogen relevant voor het onderzoek?
 - a. Waarom zijn deze belangrijk in uw ogen?
 - b. Waar zijn de andere organisaties in uw ogen niet relevant?
4. Bent u niet bang dat de bedrijven zich achter gesteld of buitengesloten voelen?
5. Heeft u de keus in bedrijven, die u nu hebben gemaakt, ook overlegt met de managers van de filialen?
6. Kan de directie of de filiaalmanagers beter bepalen of, de problemen die omschreven staan in mijn probleemstelling, zich ook bij hun medewerkers afspeelt?
 - a. Waarom vindt u dat?
7. Wat zou u als resultaat willen zien aan het einde van mijn onderzoek?

Bijlage 2: Ruwe data interview

In deze bijlage wordt de ruwe data beschreven van het interview met de directie van de City Lens Group.

1. Vanwaar ziet u het belang voor het onderzoek?

Er worden momenteel misvattingen en fouten gemaakt op de werkvloer waar de klant last van heeft. Doordat we gegroeid zijn en meerdere bedrijven hebben overgenomen, zetten we ons personeel flexibel en breed in. Zij moeten zich steeds aanpassen aan de verschillende organisaties en wij denken dat hier het probleem ligt. Wij willen graag hier een oplossing voor zien, zodat de klant hier niet meer de dupe van is.

2. Kunt u een voorbeeld geven van de misvattingen/fouten welke nu gemaakt worden doordat de werknemers het concept van de organisatie niet begrijpen.

Wij merken een bepaald patroon bij de werknemers en de gemaakte fouten. Intern ontvangen wij veel klachten van bijvoorbeeld de administratie. Zij merken dat er veel fout worden gemaakt in de werkwijze. Zo zijn er bijvoorbeeld werknemers die de acties niet goed begrijpen, of procedures zoals het invullen van een contract etc. niet onder de knie hebben.

3. Kan ik dan spreken over onduidelijkheid over de verschillende concepten en het ontbreken van de kennis hiervan bij de medewerkers? In welke consequenties uit dit zich in de praktijk?

Wij zijn er bijna zeker van dat het probleem bij het concept van de organisatie ligt. Als wij in gesprek gaan met de werknemers over de fouten krijgen we vaak de indruk dat zij het concept niet begrijpen en de identiteit van het bedrijf niet begrijpen of voelen en daardoor deze fouten maken.

4. Kan ik hieruit opmaken dat u liever heeft dat ik mijn onderzoek richt op de werknemers en of zij de identiteit en concept van de organisatie beheersen?

Precies. Wij denken dat wij daar persoonlijk meer aan hebben. Dit geeft ons inzicht in de "link" tussen onze werknemers en de organisaties. Wij zijn daar persoonlijk heel benieuwd naar.

5. Welke organisaties zijn in uw ogen dan relevant voor het onderzoek?

Wij hebben gemerkt dat deze problemen vooral plaats vinden op bij de bedrijven City Lens, waar City Bril onder valt en bij LOEK. Ook gaat het in dit geval alleen om de vestiging in Rotterdam. In Den Haag komt dit patroon bij City Lens en City Bril nauwelijks voor. Hierom willen wij ook dat het onderzoek alleen voor City Lens in Rotterdam en de brandstore LOEK plaats vindt.

5a. Waarom zijn deze belangrijk in uw ogen?

Wij staan bijna wekelijks in alle filialen. Hierdoor hebben ik of mijn broer goed zicht op wat er gebeurt in de winkels en wij zien alleen in Rotterdam bij City Lens en LOEK dat probleem.

5b. Waarom zijn de andere organisaties in uw ogen niet relevant?

Omdat daar alles redelijk goed verloopt. We krijgen daar bijna geen klachten van klanten en alles loopt daar gestructureerd. Hierdoor is het niet relevant omdat wij daar het probleem niet herkennen.

6. Wat zou u als resultaat willen zien aan het einde van mijn onderzoek?

Wij zouden graag willen dat uit jouw onderzoek gaat komen of de werknemers 'feeling' hebben met de organisatie waar zij werken. Wij weten en merken dat de afstand tussen de organisatie en werknemer zichtbaar is, maar graag zien wij hoe ernstig dit is en wat zij dan niet begrijpen eraan. Daarna hopen we natuurlijk dat je met een goed advies kan komen om dit te verhelpen want wij hebben momenteel geen idee.

Bijlage 3: Vragenlijst interview leidinggevenden

In deze bijlage wordt de vragenlijst getoond die is gebruikt voor het vooronderzoek. In het vooronderzoek zijn interviews gehouden met de leidinggevenden en de directie van de City Lens Group.

Vragenlijst interview:

Intern – ‘hoe gaat het werken in de winkel?’

1. Hoelang bent u al filiaalmanager?
2. Hoe goed is de band tussen u en de werknemers?
3. Hoe erg bent u betrokken bij wat er gebeurt op de werkvloer?
4. Als er nieuwe werknemers worden aangenomen, werkt u de nieuwe werknemers dan zelf in?
5. Hoelang rekt u hiervoor?
6. Hoe gaat dat?
7. Wat kan er beter?
8. Krijgt u wel eens werknemers van de andere filialen die plotseling in jouw filiaal moeten werken?
9. Hoe gaat dat?
10. Hoe pakt u dat aan?
11. Merkt u verschil met een werknemer die al een lange tijd bij u werkzaam is?

Extern – ‘hoe gaat het werken met de klanten?’

1. Worden er in uw ogen veel fouten gemaakt?
2. Wat voor fouten zijn dat over het algemeen?
3. Kunnen die volgens u voorkomen worden?
4. Zo ja, hoe?
5. Handelt alleen u klachten af met klanten of ook andere medewerkers?
6. Gaan er wel eens klachten aan u voorbij?

Bijlage 4: Ruwe data interview

In deze bijlage wordt de ruwe data weergegeven van de interview met de leidinggevende van City Lens, LOEK en Akkerman Eye Fashion.

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Imad Bannani
Functie:	Leidinggevende City Lens
Datum:	9 maart 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Vragenlijst interview:

Intern

1. Hoelang bent u al leidinggevende?

Sinds ongeveer 3 jaar ben ik leidinggevend, hiervoor ben ik 2 jaar ondersteunend leidinggevende geweest en hielp was ik de tweede hand van de leidinggevende.

2. Hoe goed is de band tussen u en de werknemers?

Voor zover ik weet, is de band tussen ons erg goed. Tijdens en na werk heb ik erg goed contact met mijn werknemers en collega's. Dit is ook de reden geweest dat ik leidinggevende geworden ben, omdat ik goed in contact sta met de collega's.

3. Hoe erg bent u betrokken bij wat er gebeurt op de werkvloer?

In grote lijnen wordt ik dagelijks op de hoogte gebracht wat er gebeurt op de werkvloer, ook als ik niet aanwezig ben vertellen de andere leidinggevende wat er heeft afgespeeld etc. Ik probeer ook steeds minder met klanten te werken en mij volledig te kunnen focussen op wat er op de werkvloer gebeurt en beschikbaar te zijn als iemand mij nodig heeft.

4. Als er nieuwe werknemers worden aangenomen, werkt u de nieuwe werknemers dan zelf in?

De eerste week probeer ik ze alles uit te leggen en rond te leiden door de winkel. Daarna probeer ik ze een beetje los te laten en kunnen ze met vragen ook bij andere collega's terecht. Maar het komt zelden voor dat ik ze niet inwerk.

4a. Hoe gaat het inwerken van de nieuwe werknemers tot nu toe?

Volgens mij gaat het wel goed. Na een maand hebben we vaak een evaluatiegesprek.

4b. Wat zijn de resultaten van dat gesprek?

Ze hebben het erg naar hun zin in de meeste gevallen. Wel geven ze het aan dat ze het werken nog erg lastig en complex vinden soms. Ze hebben wat moeite met de werkwijze hier en om alles onder de knie te krijgen, maar dat horen we wel vaker, het is een lastig bedrijf en je moet veel onthouden daarover.

4c. Hoelang duurt het voordat de nieuwe werknemers zijn ingewerkt en gewend aan het bedrijf?

Dat verschil echt per werknemer. De een heeft het super snel onder de knie en ondervindt het graag zelf. De ander is wat meer afhankelijk en onzeker dus die heeft wat meer ondersteuning nodig. Maar we moeten wel eerlijk toegeven dat dit een stuk beter kan. Soms blijven ze dezelfde fouten maken waar we dan steeds achterna moeten.

4d. Hoe kan dat verbeterd worden in uw ogen?

Eerlijk? Ik vind het lastig te zeggen maar soms denk ik dat ze het te complex vinden. Dit merk ik al bij collega's die er al een aantal maanden of zelfs jaren werken, laat staan bij de nieuwe werknemers. Het is erg veel. Soms heb ik het gevoel dat de werkwijze niet begrijpen omdat ze niet weten wat daarachter speelt en wat de gedachtegang daarachter is, dus waarom we iets doen.

5. Krijgt u wel eens werknemers van de andere filialen die plotseling in jouw filiaal moeten werken?

Ja dat gebeurt best vaak hier bij City Lens. Meerdere collega's zijn op meerdere vestigingen actief. Vaak bij ziektes of zwangerschappen etc. of andere redenen wordt er gespeeld met het personeel.

5a. Hoe gaat dat?

Sommige werknemers zijn heel goed in hun werk, maar niet geschikt voor City Bril. Dat zal andersom ook wel eens zo zijn maar daar loop ik nog wel eens tegenaan. Ze zijn aangenomen voor een ander bedrijf en passen soms niet helemaal bij onze winkel. dit bedoel ik overigens niet lullig, maar soms vind ik dit wel erg lastig.

5b. Hoe gaat u daarmee te werk?

Eigenlijk moet je die werknemers ook weer een beetje inwerken net als nieuwe werknemers, maar dat gebeurt tot nu toe niet. Natuurlijk staan we wel open voor vragen en leggen we kort de veranderingen voor hun uit, maar meer eigenlijk niet.

5c. Merkt u verschil tussen een werknemer die bij uw bedrijf al een tijd werkt en met iemand die wisselt qua filiaal?

Soms wel. Je merkt dat ze moeten schakelen en soms in de war raken. Ook zijn ze niet op basis van ons bedrijf ingewerkt en leven daarom het merk niet zo als de ander werknemers. Hier gaat veel tijd overheen.

Extern

6. Worden er in uw ogen veel fouten gemaakt?

Dat ligt er weer aan wat je onder veel verstaat? Maar er worden zeker fouten gemaakt hier, maar dat is denk ik in elk bedrijf wel.

7. Wat voor fouten zijn dat over het algemeen?

De meeste fouten worden gemaakt in de winkel. Soms komen ze ook bij klanten terecht maar dat is meer omdat ze dus blijkbaar niet begrijpen hoe het hier werkt. Valse beloftes of systematisch fouten worden regelmatig gemaakt.

8. Kunnen die volgens u voorkomen worden?

Ja, dit zijn fouten die voorkomen kunnen worden, door bijvoorbeeld mij.

8a. Hoe kunnen ze dan voorkomen worden?

Ze hebben blijkbaar moeite met het werken volgens de procedures en regels die wij hanteren. Of ze kennen ze niet goed genoeg, of ze snappen het niet. Ik denk dat ze voorkomen kunnen worden om een manier te vinden om dit er bij hun in te stampen en als ze ook meer vragen of laten controleren door mij of de andere leidinggevende. Dit is ook de reden waarom ik meer beschikbaar wil zijn op de werkvloer om dit soort dingen te kunnen voorkomen

9. Heeft u soms ook het gevoel dat de fouten gemaakt worden omdat de werknemers de identiteit van de organisatie niet begrijpen en daardoor niet kunnen uitstralen en communiceren naar de klant toe?

Bij sommige collega's wel. Soms heb ik wel het gevoel dat we hieraan moeten werken. Ik weet dat Marc en Xander daar ook mee worstelen.

10. Handelt alleen u klachten af met klanten of ook andere medewerkers?

De collega's kunnen zelf de klacht afhandelen. Alleen als ze er niet uit komen, kunnen ze mij of de andere leidinggevende om hulp vragen. Eigenlijk zien we het liefst dat degene die de fout heeft gemaakt, het ook rechtzet met de klant.

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Erwin Spruijt
Functie:	Leidinggevende Akkerman Eye Fashion
Datum:	10 maart 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Vragenlijst interview:

Intern

1. Hoelang bent u al leidinggevende?

Sinds 3 jaar ben ik leidinggevende geworden bij Akkerman Eye Fashion. Hiervoor was ik werkzaam bij City Bril als opticien en leidinggevende van de werkplaats daar.

2. Hoe goed is de band tussen u en de werknemers?

Goed. We zijn een hecht en vast team geworden hier.

3. Hoe erg bent u betrokken bij wat er gebeurt op de werkvloer?

Mijn betrokkenheid op de werkvloer is goed aanwezig. De werknemers doen gewoon hun werk maar bij uitzonderlijke gebeurtenissen wordt ik daar altijd bij betrokken. Ook heb ik goed zicht op wat de werknemers doen omdat we zo hecht werken.

4. Als er nieuwe werknemers worden aangenomen, werkt u de nieuwe werknemers dan zelf in?

Ja zeker, dat is mijn taak als leidinggevende.

4a. Hoe gaat het inwerken van de nieuwe werknemers tot nu toe?

Dit gaat meestal wel goed. Ik neem rustig de tijd voor ze en dat gaat ook wat makkelijker bij ons omdat we stuk kleiner zijn.

4b. Houdt u ook regelmatig evaluatiegesprekken?

Ja, dat vind ik erg belangrijk. Maar niet zo formeel. Vaak gewoon tussendoor en meerdere keren per jaar.

4c. Wat zijn de resultaten van dat gesprek?

Goed. En zo niet werken ze er vaak niet veel langer haha maar dat maken we eigenlijk niet veel mee.

4d. Hoelang duurt het voordat de nieuwe werknemers zijn ingewerkt en gewend aan het bedrijf?

Ik denk gemiddeld ongeveer een maandje. De eerste paar weken laten we ze een beetje mee kijken bij ons en alles rustig opbouwen. Daarna laten we ze steeds beetje bij beetje meer los en kijken we af en toe mee.

4d. Hoe kan dat verbeterd worden in uw ogen?

Het inwerken? Ehm er is altijd ruimte voor verbetering. Ik zou het fijn vinden als bijvoorbeeld de andere werknemers zich ook meer geroepen voelen een nieuwe iemand te helpen. Soms lijkt het alleen mijn taak te zijn, terwijl ik dit zie als een teamsopdracht.

5. Krijgt u wel eens werknemers van de andere filialen die plotseling in jouw filiaal moeten werken?

Dat is wel eens gebeurd ja, zo ben ik er uiteindelijk ook gekomen 3 jaar geleden. Zo zijn er meerdere werknemers meegekomen maar over het algemeen zijn het vaak wel dezelfde mensen. Ik vind dat ook erg belangrijk want ik wil echt een team vormen en samenwerken en dat gaat lastig als je steeds ander personeel heb.

5a. Hoe gaat dat?

Tot nu toe wel goed! Ik heb graag mijn vaste team bij elkaar dus heb ook aangegeven het liefst niet te veel te wisselen en daar houden ze ook rekening mee. Alleen bij ziekte of afwezigheid komt het soms voor.

5b. Hoe gaat u daarmee te werk?

Het wordt voor me geregeld haha. Volgens mij is het voor het personeel het meest vervelend maar sommige zijn het ook al gewend om te wisselen tussen de bedrijven.

5c. Merkt u verschil tussen een werknemer die bij uw bedrijf al een tijd werkt en met iemand die wisselt qua filiaal?

Ja zeker wel. Wat ik al aangaf is dat ik graag een team vorm. Dat kan in mijn ogen het beste als ik steeds hetzelfde personeel heb staan en niet als het steeds afwisselt. Dit is ook lastig te begrijpen voor de klanten, zij hebben namelijk daar behoefte aan.

Extern

6. Worden er in uw ogen veel fouten gemaakt?

Op de werkvloer? Nou af en toe, maar niet veel. Eigenlijk alleen als er personeel komt te staan dat niet in mijn filiaal werk fulltime. Maar dat is logisch.

7. Wat voor fouten zijn dat over het algemeen?

Fouten in het systeem of met onze prijzen etc. Ze halen vaak dingen door elkaar.

8. Kunnen die volgens u voorkomen worden?

Ja, dit zijn fouten die voorkomen kunnen worden, door bijvoorbeeld mij.

8a. Hoe kunnen ze dan voorkomen worden?

Ze hebben blijkbaar moeite met het werken volgens de procedures en regels die wij hanteren. Of ze kennen ze niet goed genoeg, of ze snappen het niet. Ik denk dat ze voorkomen kunnen worden om een manier te vinden om dit er bij hun in te stampen en als ze ook meer vragen of laten controleren door mij of de andere leidinggevende. Dit is ook de reden waarom ik meer beschikbaar wil zijn op de werkvloer om dit soort dingen te kunnen voorkomen

9. Heeft u soms ook het gevoel dat de fouten gemaakt worden omdat de werknemers de identiteit van de organisatie niet begrijpen en daardoor niet kunnen uitstralen en communiceren naar de klant toe?

Bij sommige collega's wel. Soms heb ik wel het gevoel dat we hieraan moeten werken. Ik weet dat Marc en Xander daar ook mee worstelen.

10. Handelt alleen u klachten af met klanten of ook andere medewerkers?

De collega's kunnen zelf de klacht afhandelen. Alleen als ze er niet uit komen, kunnen ze mij of de andere leidinggevende om hulp vragen. Eigenlijk zien we het liefst dat degene die de fout heeft gemaakt, het ook rechtzet met de klant.

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Lotte Helder
Functie:	Leidinggevende LOEK
Datum:	10 maart 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Vragenlijst interview:

Intern

1. Hoelang bent u al leidinggevende?

Sinds een aantal maanden ben ik hier werkzaam als leidinggevende. Dit is nog een beetje nieuw voor mij. Hiervoor werkte ik als opticien bij City Bril.

2. Hoe goed is de band tussen u en de werknemers?

Het wordt steeds beter. Je merkt wel dat het voor iedereen nog even wennen is dat er een nieuwe leidinggevende is, ook voor mezelf is het nog wennen.

3. Hoe erg bent u betrokken bij wat er gebeurt op de werkvloer?

Dat probeer ik wel zo goed mogelijk te doen. In het verleden liep het niet zo lekker, daarom ben ik er gekomen. Ik probeer daarom zo goed mogelijk betrokken te blijven bij alles om te hopen dat het dan goed blijft gaan.

4. Als er nieuwe werknemers worden aangenomen, werkt u de nieuwe werknemers dan zelf in?

Tot nu toe nog maar twee keer meegemaakt, maar ja zeker, die werk ik volledig in.

4a. Hoe gaat het inwerken van de nieuwe werknemers tot nu toe?

Het kost veel tijd maar uiteindelijk heb je er wel wat aan! LOEK is een moeilijk concept en daar hebben veel medewerkers de tijd voor nodig om dat te begrijpen en te kunnen uitleggen aan de klant. Het is complex en daardoor kost het tijd.

4b. Houdt u ook regelmatig evaluatiegesprekken?

Ja, dat vind ik erg belangrijk en wil ik in de toekomst ook blijven doen.

4c. Wat zijn de resultaten van dat gesprek?

Juist omdat het concept zo complex is, zijn dit soort evaluatiegesprekken belangrijk en zinvol. We kunnen er dan nog achter komen waar ze tegenaan open en ervoor zorgen dat ze zichzelf daarin verbeteren en kunnen groeien.

4d. Hoelang duurt het voordat de nieuwe werknemers zijn ingewerkt en gewend aan het bedrijf?

Wat ik al eerder aangaf, het concept is best lastig. Dat hoor ik van meerdere werknemers, ook een paar die er al lang werken. Toch blijven ze tegen dingen aanlopen en snappen ze niet alles heel snel. Het kan dus best ff duren voordat ze het echt onder controle hebben.

4d. Hoe kan dat verbeterd worden in uw ogen?

Er worden nu best wel eens wat fouten gemaakt. Ik hoop dat ik dat kan verminderen en meer klanten binnen kan halen. Dat is ook de reden waarom ik er ben. Ik hoop de werknemers goed te motiveren en ervoor te zorgen dat ze het allemaal beter onder de knie krijgen.

5. Krijgt u wel eens werknemers van de andere filialen die plotseling in jouw filiaal moeten werken?

Ja zeker. Ik heb een paar meiden in mijn team zitten die bij LOEK en bij City Bril werken. Dit verschilt per dag en per week. Op zich niet erg maar dit maakt het soms wel lastiger. Vooral om ze te helpen en te ondersteunen om het werken beter en duidelijker te maken. Vaak liggen ze er al een beetje uit of zijn ze dingen vergeten als ze eventjes hier niet meer werken.

5a. Hoe gaat dat?

Dit is een van mijn grootste uitdagingen hier. Ik ben daar net mee begonnen in de hoop dat ik ervoor kan zorgen dat de medewerkers dat wel door gaan hebben dat zij wel op de juiste manier gaan werken. Ikzelf heb er ook moeite mee gehad, maar het is mij ook gelukt. Dit motiveert mij ook weer, zeker omdat ik paar maanden geleden net als de rest ook een medewerker was.

5b. Hoe gaat u daarmee te werk?

Ik probeer ze elke keer, wanneer ze ergens tegenaan lopen, ze direct te kunnen helpen. Nu kan dat ook nog, omdat het nu nog niet extreem druk is in de winkel. Vanaf de zomer periode is het altijd knallen bij LOEK en dan wil ik mijn meiden klaar gestoomd hebben voor de storm.

5c. Merkt u verschil tussen een werknemer die bij uw bedrijf al een tijd werkt en met iemand die wisselt qua filiaal?

Ja op zekere hoogte wel. Wat ik al aangaf is dat je merkt wanneer ze even niet meer hebben gewerkt bij LOEK. Ze raken in de war of zijn dingen vergeten. Dit maakt het wel lastig.

Extern

6. Worden er in uw ogen veel fouten gemaakt?

Dat werd er wel ja. Dat is ook de reden waarom er tijd was voor verandering en daarom ben ik gekomen. Het doel is om mij neer te zetten en met een frisse blik daaraan te werken. Ook met mijn motivatie hoop ik het concept zowel bij het personeel als bij onze klanten goed over te kunnen brengen. We merken dat zelfs de klanten veel vragen hebben over het membership en onze manier van werken en dat kan ook komen omdat de meiden hier er ook moeite mee hebben.

7. Wat voor fouten zijn dat over het algemeen?

Fouten.. ehm meer misverstanden over bijvoorbeeld het membership of over de prijzen van brillen in en buiten het abonnement. Zeker de meiden die op beide filialen werken raken in de war met prijzen die gehanteerd worden hier en bij City Bril. Daar liep ik vroeger ook veel tegenaan.

8. Kunnen die volgens u voorkomen worden?

Ja, het kan wel. Wel kost het veel werk en tijd. Het moet erin gestampt worden, om het even hard te zeggen. En daar wil ik wel echt mijn best voor doen en ik hoop dat dit ook lukt.

9. Heeft u soms ook het gevoel dat de fouten gemaakt worden omdat de werknemers de identiteit van de organisatie niet begrijpen en daardoor niet kunnen uitstralen en communiceren naar de klant toe?

Of de identiteit niet begrijpen weet ik niet, maar in ieder geval wel het concept. Of is dat een beetje hetzelfde haha? Het is gewoon soms ingewikkeld en omdat LOEK en het concept zo nieuw is, heeft iedereen daar beetje moeite mee en daar moet wat aan gedaan worden.

10. Handelt alleen u klachten af met klanten of ook andere medewerkers?

Samen met de andere meiden proberen we klachten zo goed mogelijk af te handelen. Ik beslis uiteindelijk wat er gebeurt en hoe, maar iemand anders mag het verder oplossen dat is geen enkel probleem. Ik denk zelfs dat ze daar ook wat van kunnen leren en het in het vervolg niet meer doen.

Bijlage 5: Vragenlijst enquête

In deze bijlage wordt de vragenlijst weergegeven die gebruikt is voor het uitvoeren van de enquête onder de werknemers. De enquête is op basis van de Corporate Identity Mix opgebouwd met vragen. De drie onderdelen design, communicatie en gedrag staan centraal om zo de persoonlijkheid van de organisatie naar voren te krijgen. De correcte antwoorden worden in het **groen** aangegeven.

Oranje vragen zijn alleen bestemd voor de respondenten die bij LOEK werkzaam zijn.

Blauwe vragen zijn alleen bestemd voor de respondenten die bij City Lens werkzaam zijn.

Vragenlijst enquête:

1. Bij welke organisatie binnen de City Lens Group bent u momenteel werkzaam?

- City Lens
- LOEK
- Afwisselend bij City Lens & LOEK
- Geen van de bovenstaande antwoorden

2. Hoelang bent u werkzaam bij deze organisatie?

- Korter dan 1 jaar
- Tussen de 1 en 3 jaar
- Tussen de 3 en 5 jaar
- Langer dan 5 jaar

3. Hoe goed denkt u de identiteit van de organisatie te kennen?

- Heel goed
- Goed
- Kan beter
- Slecht

Design

4. Wat is het logo van City Lens dat wordt gebruikt tijdens externe communicatie-uitingen?

- Afbeelding 1

The logo for City Lens, featuring the words "city lens" in a blue, rounded, sans-serif font. The letters are outlined in a lighter blue, giving it a 3D or embossed appearance.

beleef meer

- Afbeelding 2



- Afbeelding 3



- Afbeelding 4



5. Wat is het logo van LOEK dat wordt gebruikt tijdens externe communicatie-uitingen?

- Afbeelding 1



- Afbeelding 2



- Afbeelding 3



- Afbeelding 4



6. Welke primaire kleuren worden het meest gebruikt op de website van City Lens?

- Zwart, wit, blauw
- Blauw, grijs, wit
- Grijs, blauw, zwart
- Wit, blauw, groen

7. Welke primaire kleuren worden het meest gebruikt op de website van LOEK?

- Wit, oranje, rood
- Wit, rood, zwart
- Zwart, oranje, wit
- Wit, grijs, oranje

Communicatie

8. Bent u bekend met de Golden Circle?

- Ja, die ken ik goed
- Ja, maar ik kan niet toelichten wat het inhoud
- Het zegt me vaag iets
- Nog nooit van gehoord

9. Kunt u de Golden Circle invullen voor de organisatie waarin u werkt?

- Ja, zeker
- Ja, een beetje
- Ik weet het niet zeker
- Nee, want ik weet niet wat de Golden Circle is

10. Wat is de 'why' (de belangrijkste kernelement van de Golden Circle) van de organisatie waarin u werkt?

- Beleef Meer
- Het verbeteren van de kwaliteit van het leven
- Zintuigen zijn je kostbaarste bezit
- Het verbeteren van de zintuigelijke waarneming

11. Wat is de 'why' (de belangrijkste kernelement van de Golden Circle) van de organisatie waarin u werkt?

- 4 brillen per jaar
- Het aanschaffen van meerdere brillen
- Afwisseling is de basis van geluk
- Het uitstralen van verschillende persoonlijkheden

Gedrag

12. Wat vertelt u de klant als zij vragen waarom zij voor City Lens moeten kiezen?

- Omdat City Lens de grootste opticiens van Europa is met het grootste aanbod aan contactlenzen en brillen
- Omdat ze bij City Lens meer beleven dan bij alle andere opticiens
- Omdat ze bij City Lens de zintuigelijke waarneming verbeteren d.m.v. inlevingsvermogen, innovatie, uitstraling en vakbekwaamheid
- Omdat ze bij City Lens de zintuigelijke waarneming verbeteren door de beste contactlenzen, brillen en service aan te bieden

13. Wat vertelt u de klant als zij vragen waarom zij voor LOEK moeten kiezen?

- Omdat ze nergens anders zoveel brillen per jaar voor deze prijs kunnen krijgen als bij LOEK
- Omdat ze bij LOEK met het membership 4 brillen per jaar kunnen uitzoeken voor een goede prijs/kwaliteit verhouding
- Omdat ze bij LOEK verschillende brillen kunnen uitzoeken die past bij elke persoonlijkheid
- Omdat ze bij LOEK kunnen afwisselen met brillen dankzij het membership

14. Wat is de primaire doelgroep van City Lens?

- Het jongeren segment dat houdt van fashion
- Voornamelijk 65-plussers
- Man, vrouw, jong en oud
- Kinderen vanaf 6 maanden tot 18 jaar

15. Wat is de primaire doelgroep van LOEK?

- Man, vrouw, jong en oud
- Voornamelijk 65-plussers
- Kinderen vanaf 6 maanden tot 18 jaar
- Vrouwen vanaf 18 tot 35 jaar

Bijlage 6: verantwoording enquête vragenlijst

Er is gekozen voor alleen meerkeuze vragen bij het onderzoek. Elke vraag van de enquête is gesteld met een doel. Onder elke meerkeuzevraag is een korte omschrijving gegeven waarom deze vraag gesteld is en wat er gemeten kan worden door middel van de vraag te stellen.

1. Bij welke organisatie binnen de City Lens Group bent u momenteel werkzaam?

Deze vraag heeft als doel te achterhalen bij welke organisatie de respondenten werkzaam zijn. Hiermee kan na de resultaten ook gemeten worden of er verschil zit in de antwoorden per filiaal.

2. Hoelang bent u werkzaam bij deze organisatie?

Met deze vraag kan achterhaald worden hoelang de respondenten werkzaam zijn bij de organisatie. Hiermee kan na de resultaten ook gemeten worden of er een verschil bestaat tussen de nieuwe en bestaande werknemers.

3. Hoe goed denkt u de identiteit van de organisatie te kennen?

Met deze vraag kan er achterhaald worden of de respondenten zelf het gevoel hebben de identiteit van de organisatie goed te kennen. Aan de hand van de volgende vragen kan daarmee achterhaald worden of ze de identiteit van de organisatie ook daadwerkelijk kennen. Hiermee kan na de resultaten ook gemeten worden of de respondent zich bewust is van het feit dat zij de identiteit van de organisatie wel of niet voldoende kennen.

Design

4. Wat is het logo van City Lens dat wordt gebruikt tijdens externe communicatie-uitingen?

Met deze vraag kan achterhaald worden of de respondenten die werkzaam zijn bij City Lens het logo van de organisatie weten te herkennen. Hiermee kan er met de andere vragen een conclusie worden getrokken of zij voldoende weten over de design en de huisstijl van de organisatie.

5. Wat is het logo van LOEK dat wordt gebruikt tijdens externe communicatie-uitingen?

Met deze vraag kan achterhaald worden of de respondenten die werkzaam zijn bij LOEK het logo van de organisatie weten te herkennen. Hiermee kan er met de andere vragen een conclusie worden getrokken of zij voldoende weten over de design en de huisstijl van de organisatie.

6. Welke primaire kleuren worden het meest gebruikt op de website van City Lens?

Met deze vraag kan achterhaald worden of de respondenten die werkzaam zijn bij City Lens de primaire kleuren van de organisatie weten te herkennen. Hiermee kan in combinatie met de andere vragen een conclusie getrokken worden of zij voldoende weten over het design en de huisstijl van de organisatie.

7. Welke primaire kleuren worden het meest gebruikt op de website van LOEK?

Met deze vraag kan achterhaald worden of de respondenten die werkzaam zijn bij LOEK de primaire kleuren van de organisatie weten te herkennen. Hiermee kan in combinatie met de andere vragen een conclusie getrokken worden of zij voldoende weten over de design en de huisstijl van de organisatie.

Communicatie

8. Bent u bekend met de Golden Circle?

Met deze vraag kan achterhaald worden of de respondenten bekend zijn met de Golden Circle. De Golden Circle staat centraal in de bedrijfsvoering van City Lens en is daarmee van groot belang voor de organisatie. Het is daarom belangrijk om te achterhalen of dit begrip bekend is bij de organisatie.

9. Kunt u de Golden Circle invullen voor de organisatie waarin u werkt?

Met deze vraag kan achterhaald worden of de respondenten meer weten over het begrip de Golden Circle. De Golden Circle is een invulling van de bedrijfsvoering en hiermee kan gemeten worden of de respondenten ook de invulling van deze methode kennen.

10. Wat is de 'why' (de belangrijkste kernelement van de Golden Circle) van de organisatie waarin u werkt?

De 'why' van de Golden Circle is het belangrijkste element van het model. Met deze vraag kan achterhaald worden of de respondenten deze ook kennen. Hiermee kan geconcludeerd worden of zij de echte beweegredenen en de waarom achter de organisatie kennen. Dit is van belang voor het juist uitvoeren van de werkzaamheden.

11. Wat is de 'why' (de belangrijkste kernelement van de Golden Circle) van de organisatie waarin u werkt?

De 'why' van de Golden Circle is het belangrijkste element van het model. Met deze vraag kan achterhaald worden of de respondenten deze ook kennen. Hiermee kan geconcludeerd worden of zij de echte beweegredenen en de waarom achter de organisatie kennen. Dit is van belang voor het juist uitvoeren van de werkzaamheden.

Gedrag

12. Wat vertelt u de klant als zij vragen waarom zij voor City Lens moeten kiezen?

Met deze vraag wordt de 'how' en 'what' gecommuniceerd naar de klant toe. Met deze vraag kan achterhaald worden of zij de juiste gedachtegang achter de organisatie communiceren naar buiten toe.

13. Wat vertelt u de klant als zij vragen waarom zij voor LOEK moeten kiezen?

Met deze vraag wordt de 'how' en 'what' gecommuniceerd naar de klant toe. Met deze vraag kan achterhaald worden of zij de juiste gedachtegang achter de organisatie communiceren naar buiten toe.

14. Wat is de primaire doelgroep van City Lens?

Met deze vraag kan gemeten worden of de respondenten de primaire doelgroep kan selecteren van de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Het is belangrijk voor een werknemer om te weten op welke doelgroep de organisatie waar zij voor werken gefocust is. Hiermee kunnen zij de klanten herkennen in de winkel en de juiste verkoopstrategie daarop aanpassen.

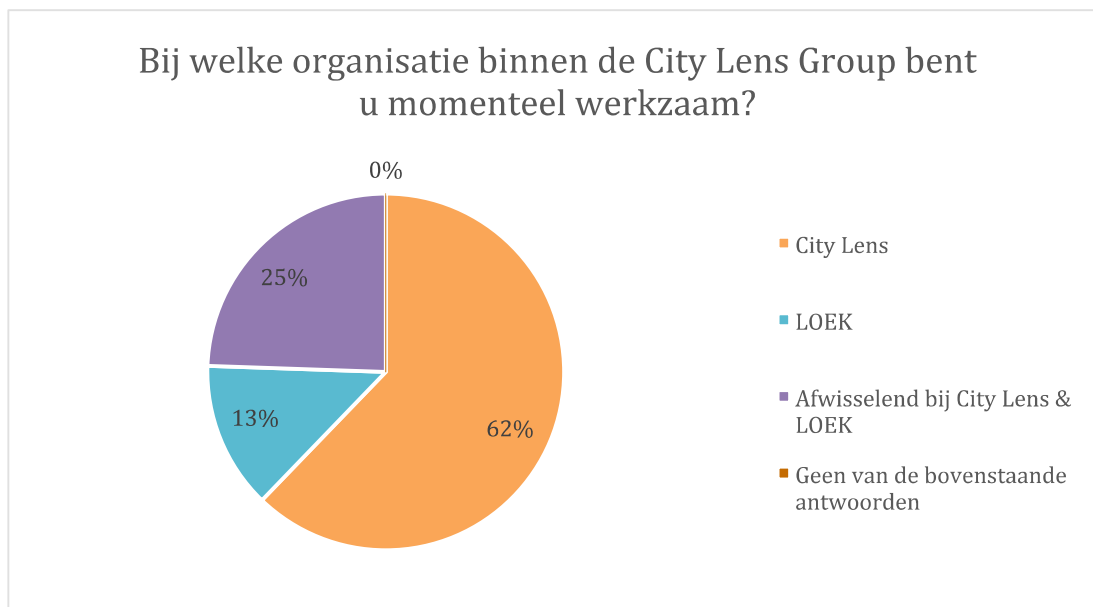
15. Wat is de primaire doelgroep van LOEK?

Met deze vraag kan gemeten worden of de respondenten de primaire doelgroep kan selecteren van de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Het is belangrijk voor een werknemer om te weten op welke doelgroep de organisatie waar zij voor werken gefocust is. Hiermee kunnen zij de klanten herkennen in de winkel en de juiste verkoopstrategie daarop aanpassen.

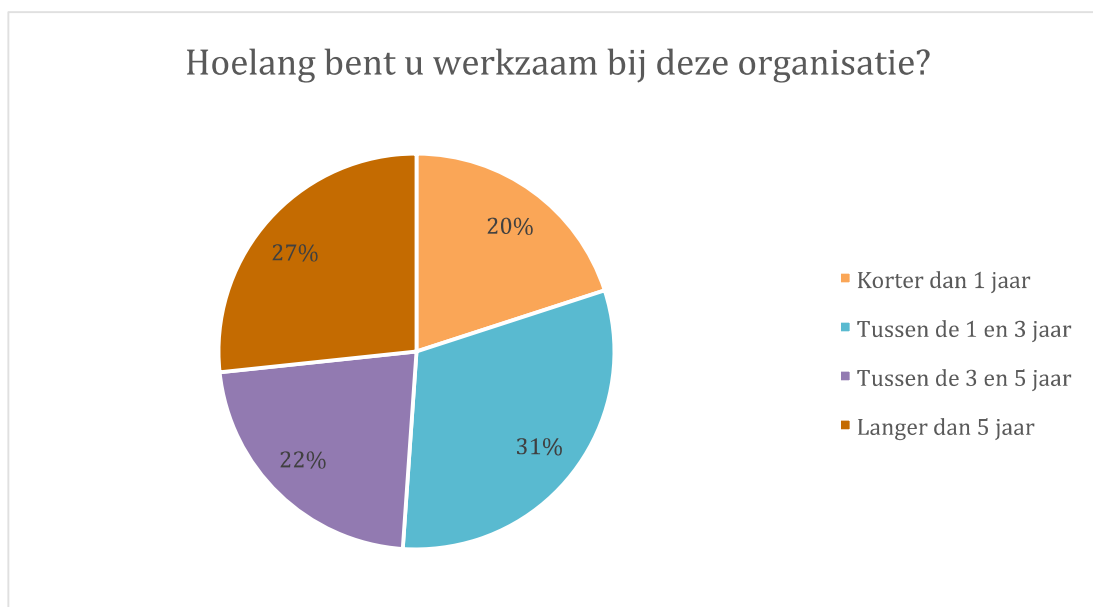
Bijlage 7: Resultaten enquête

In deze bijlage zijn de resultaten van de enquête weergegeven in grafieken. De enquête is afgenomen onder 45 van de 50 werknemers van City Lens en LOEK

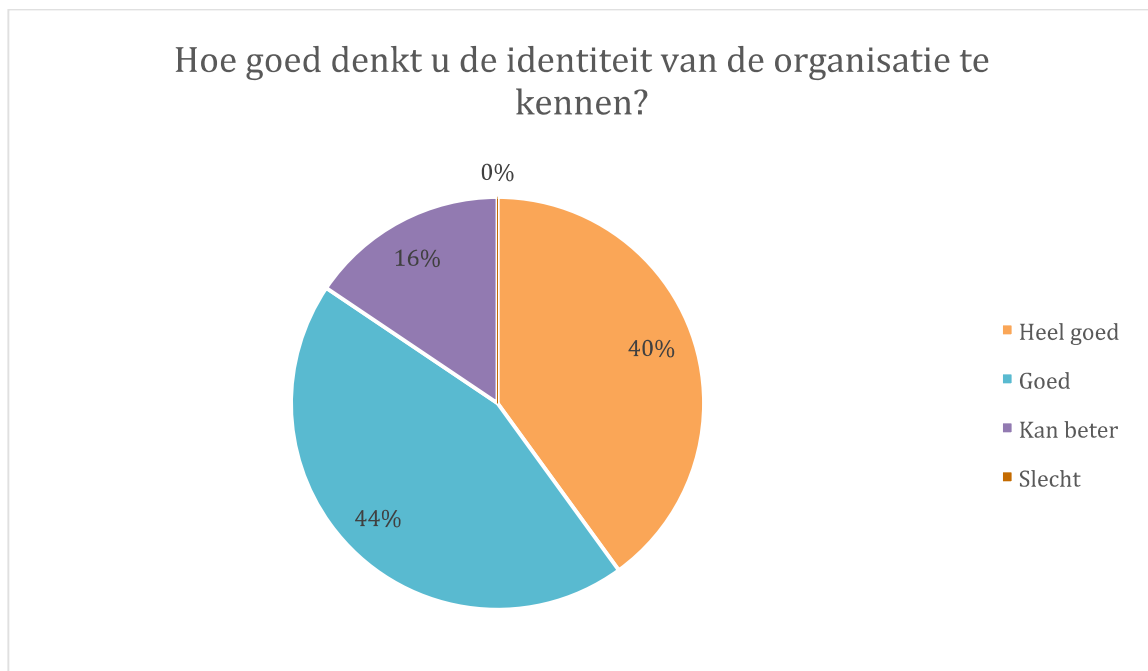
Vraag 1: Bij welke organisatie binnen de City Lens Group bent u momenteel werkzaam?



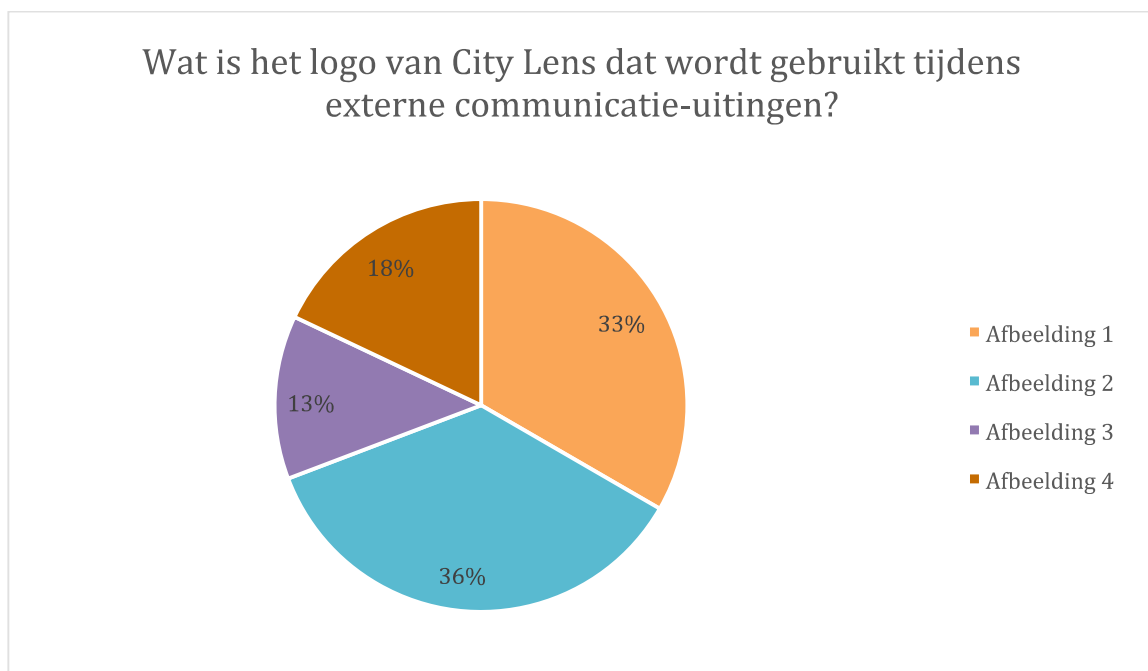
Vraag 2: Hoelang bent u werkzaam bij deze organisatie?



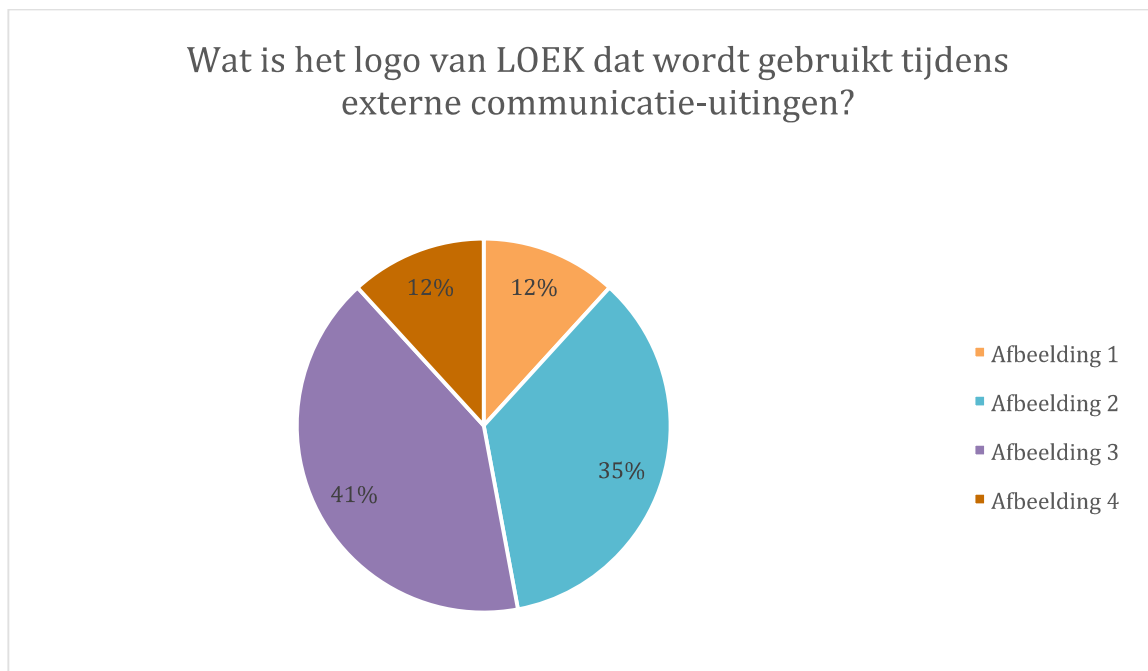
Vraag 3: Hoe goed denkt u de identiteit van de organisatie te kennen?



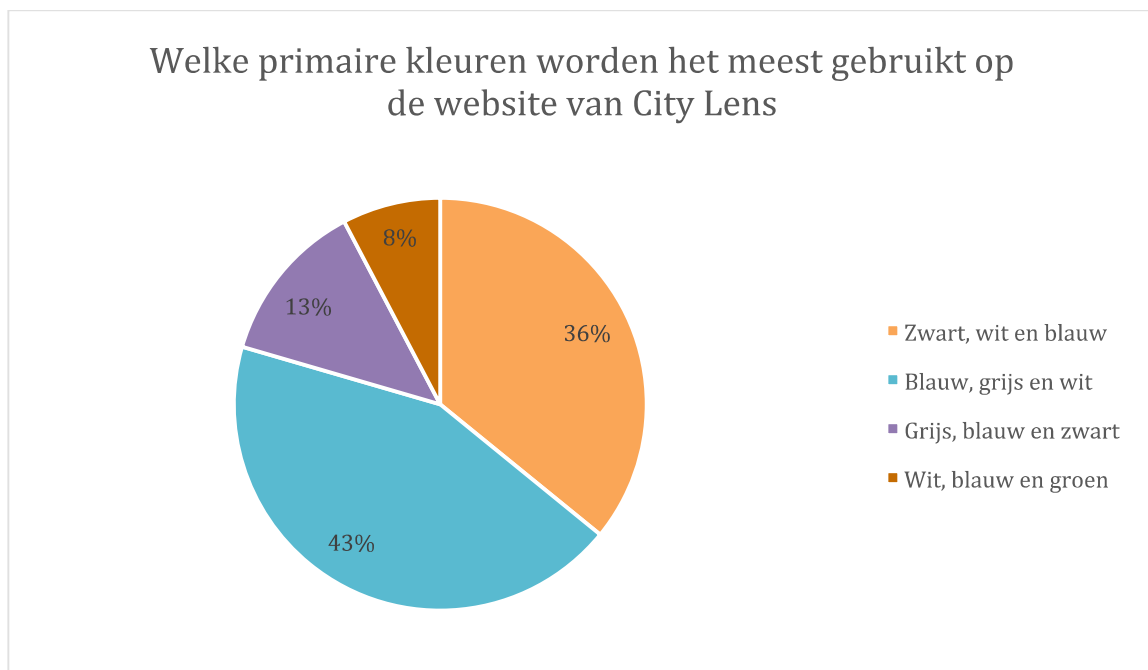
Vraag 4: Wat is het logo van City Lens dat wordt gebruikt tijdens externe communicatie-uitingen?



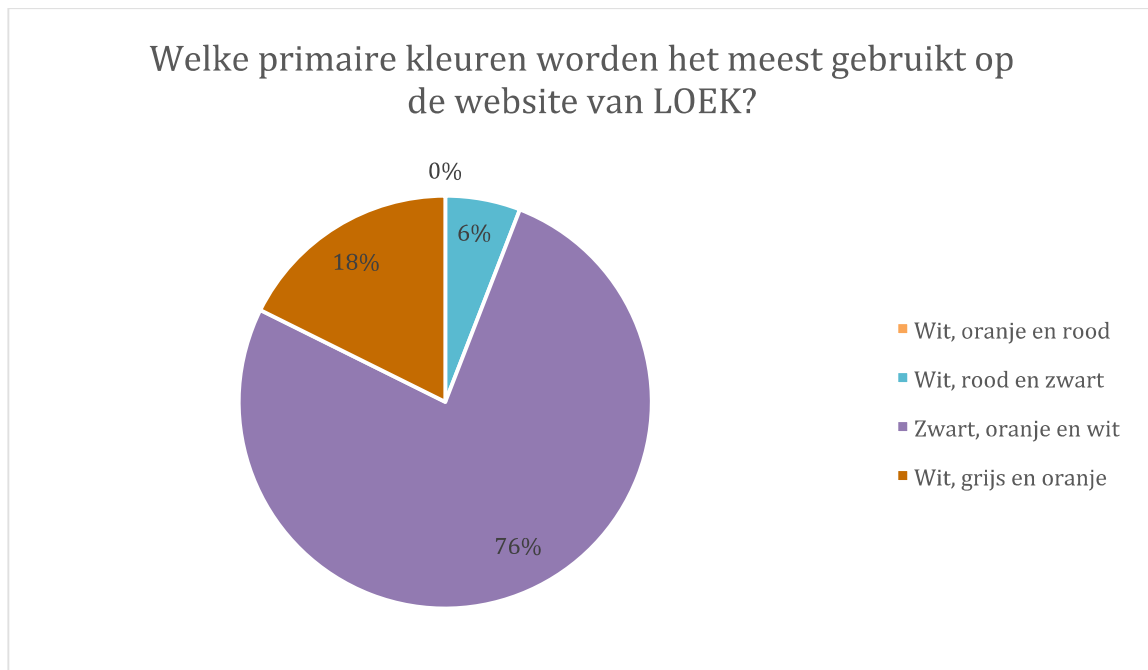
Vraag 5: Wat is het logo van LOEK dat wordt gebruikt tijdens externe communicatie-uitingen?



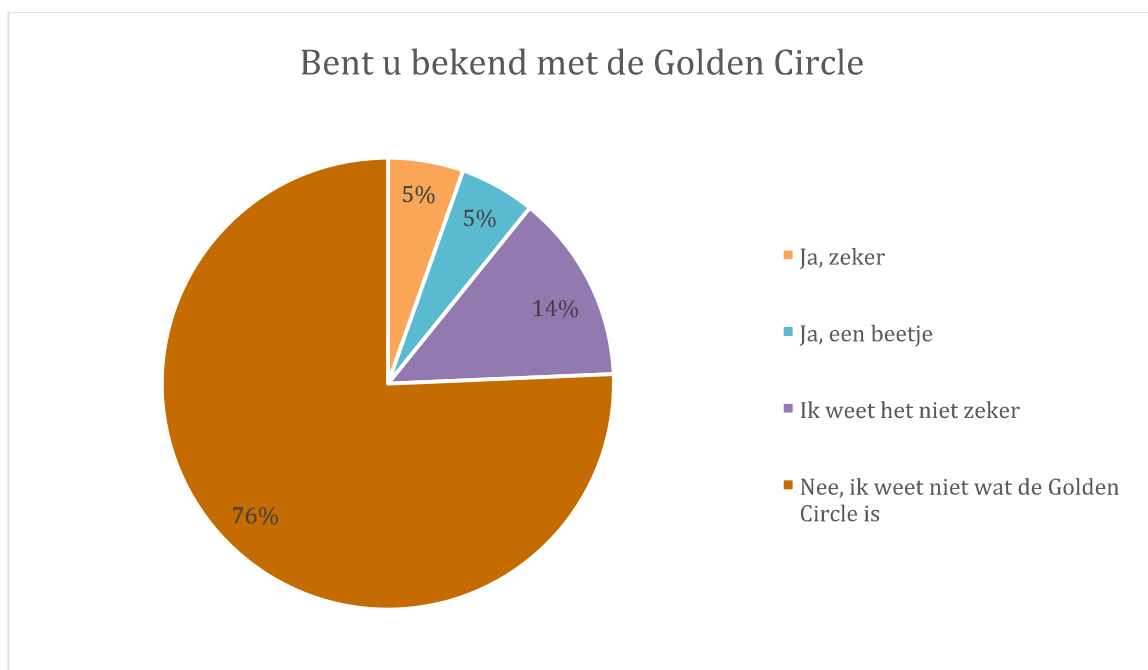
Vraag 6: Welke primaire kleuren worden het meest gebruikt op de website van City Lens?



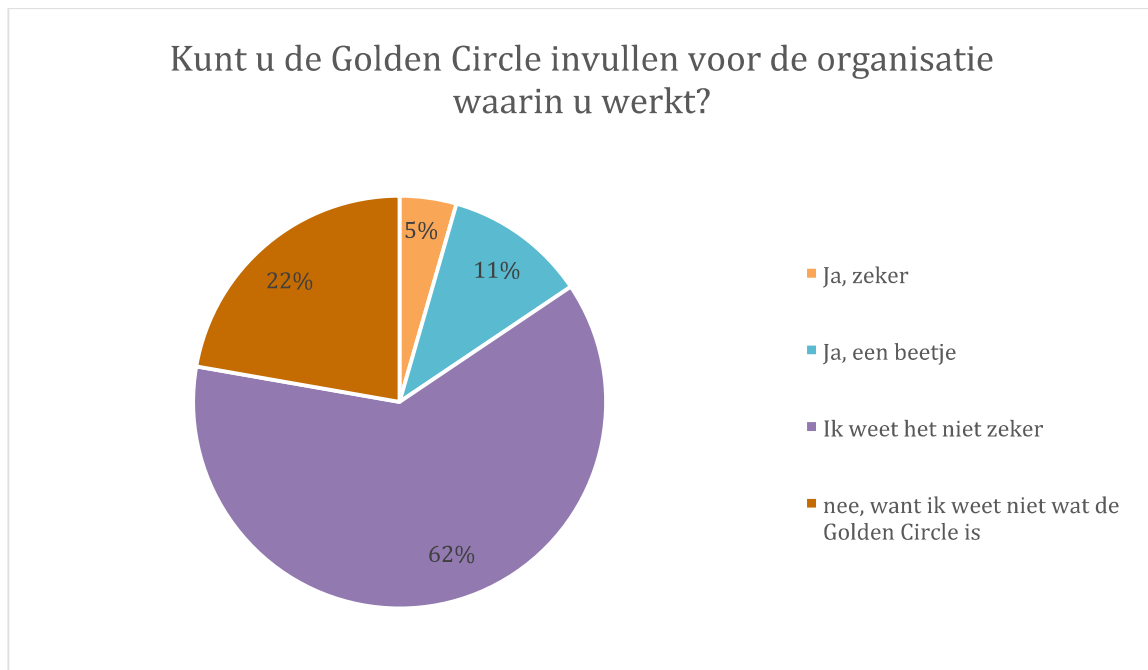
Vraag 7: Welke primaire kleuren worden het meest gebruikt op de website van LOEK?



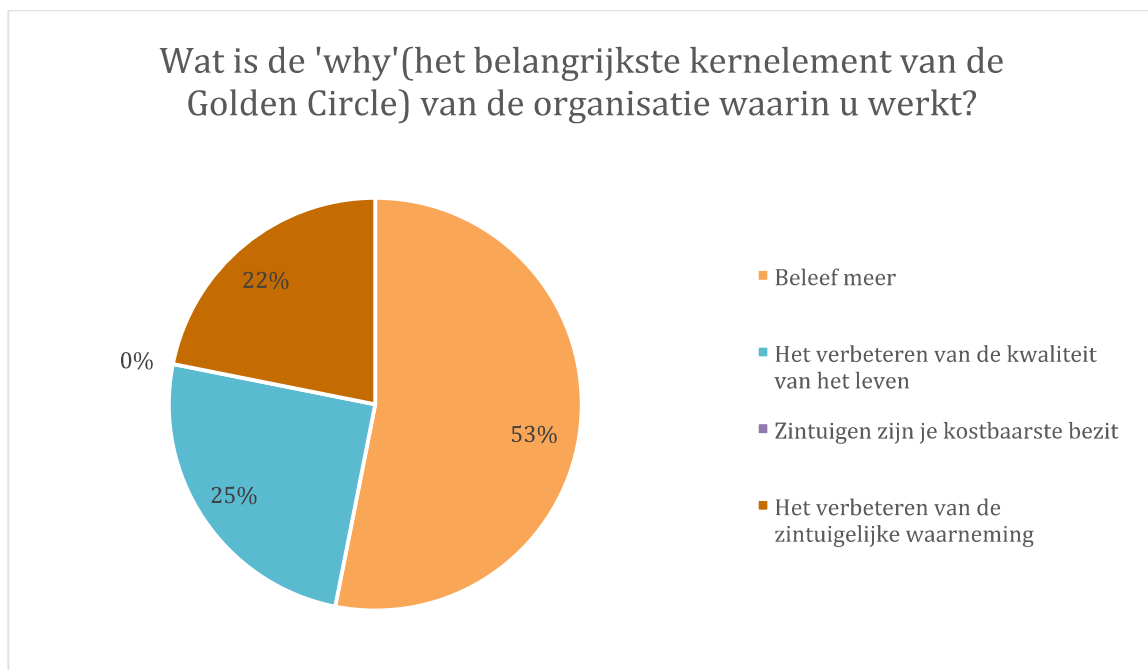
Vraag 8: Bent u bekend met de Golden Circle?



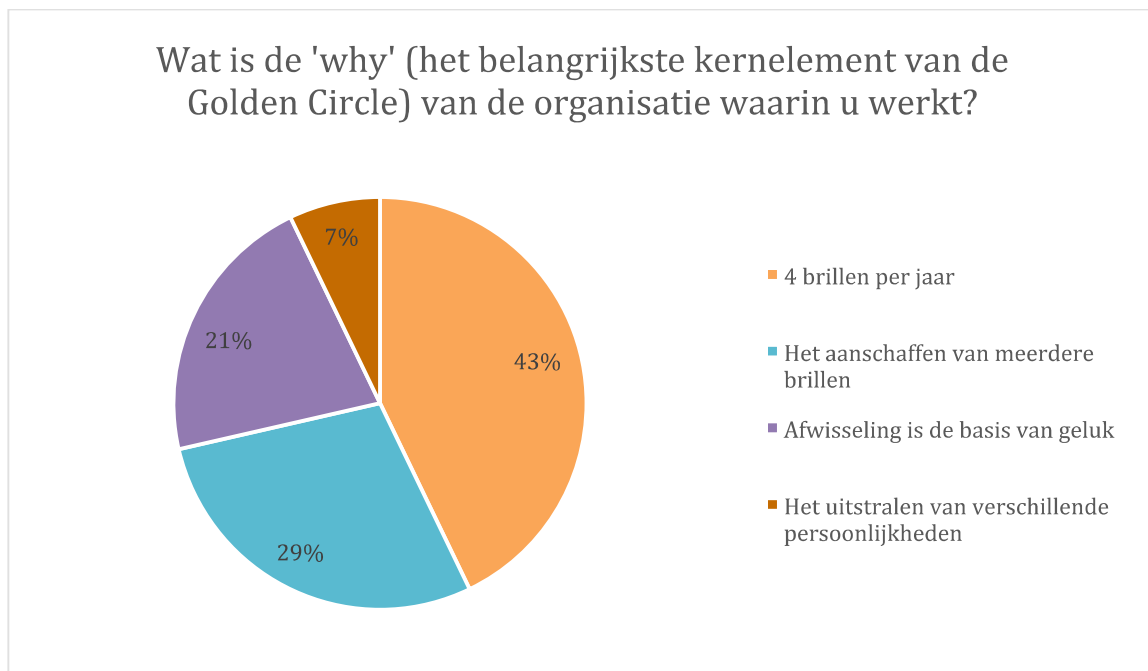
Vraag 9: Kunt u de Golden Circle invullen voor de organisatie waarin u werkt?



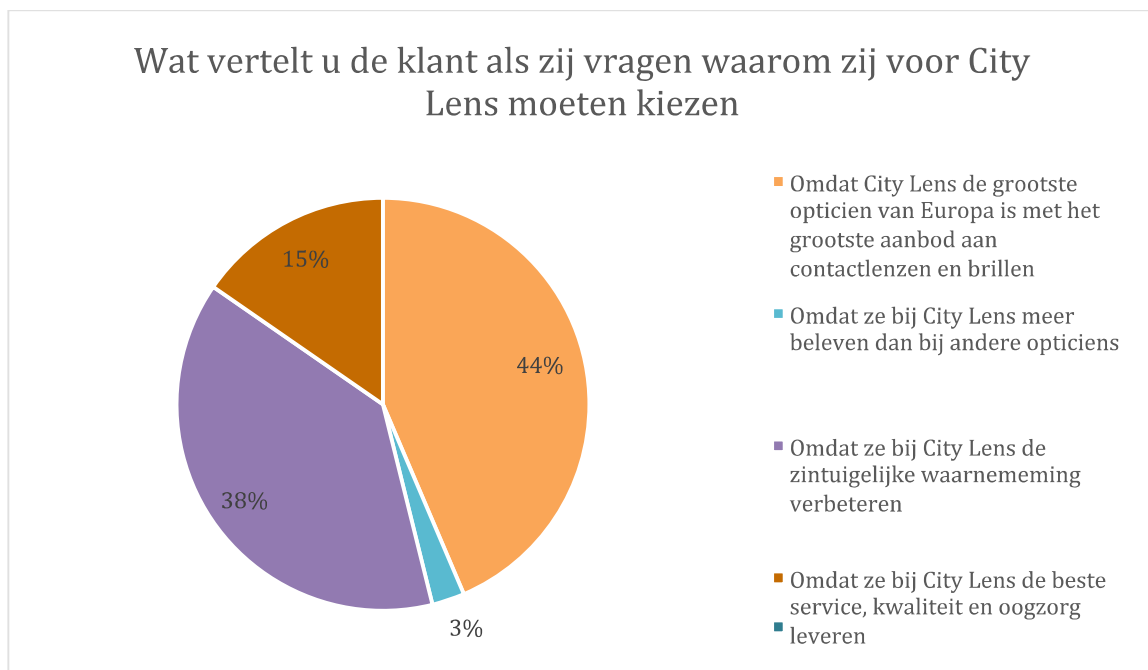
Vraag 10: Wat is de 'why' (de belangrijkste kernelement van de Golden Circle) van de organisatie waarin u werkt?



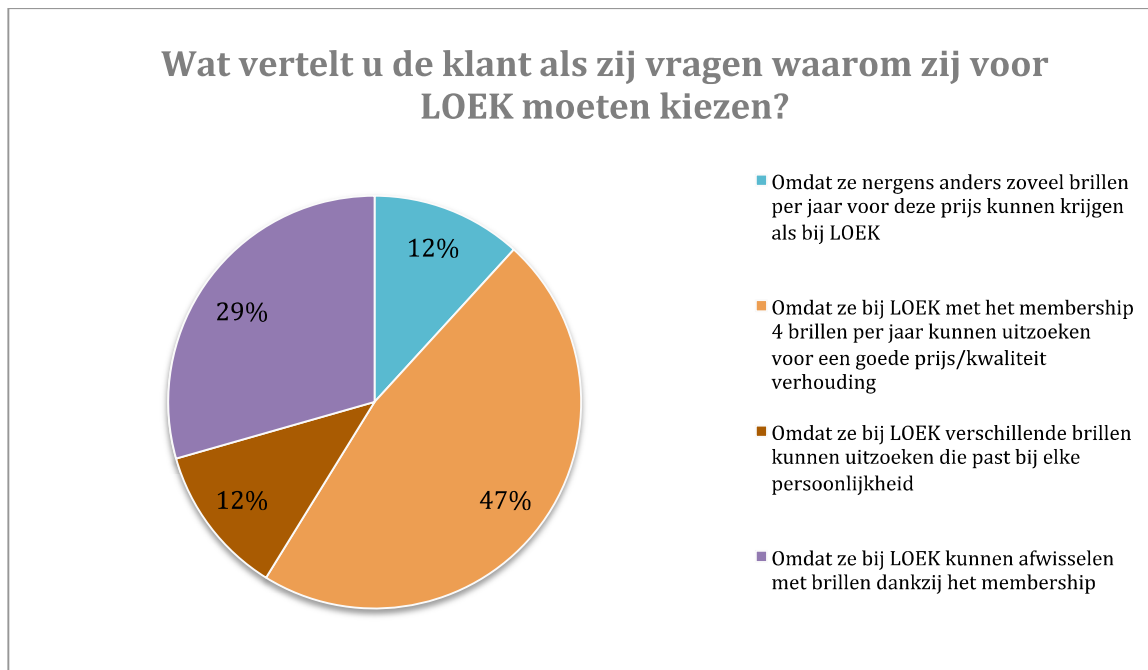
Vraag 11: Wat is de 'why' (de belangrijkste kernelement van de Golden Circle) van de organisatie waarin u werkt?



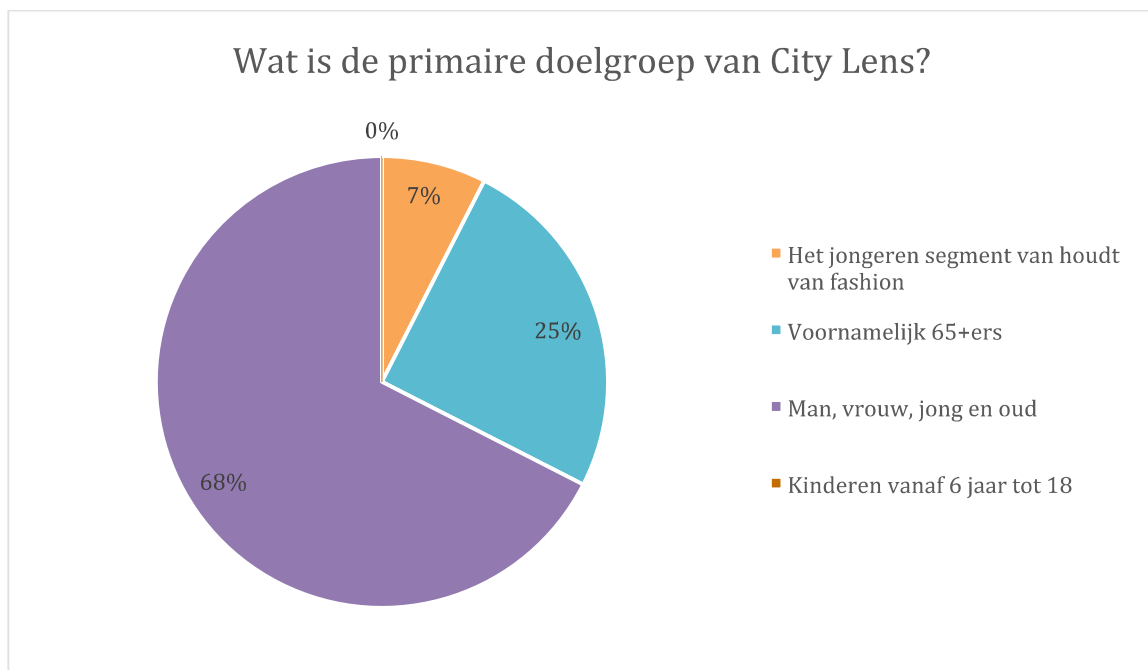
Vraag 12: Wat vertelt u de klant als zij vragen waarom zij voor City Lens moeten kiezen?



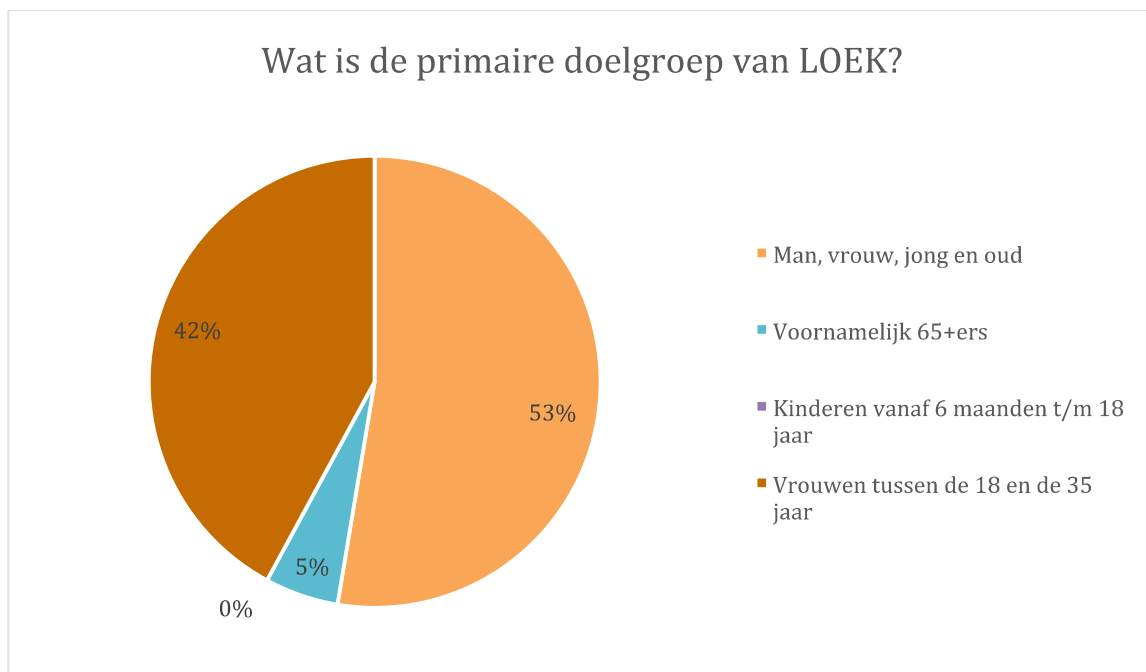
Vraag 13: Wat vertelt u de klant als zij vragen waarom zij voor LOEK moeten kiezen?



Vraag 14: Wat is de primaire doelgroep van City Lens?



Vraag 15: Wat is de primaire doelgroep van LOEK?



Bijlage 8: Verantwoording elementen formulehandboek

Niet alle elementen zijn van belang voor City Lens en LOEK en zijn haalbaar binnen korte termijn. Om deze redenen moet er een selectie gemaakt worden. In overleg met de directie en het management is er gekozen voor de volgende onderwerpen:

- 1 Conceptbeschrijving
 - 1.1 Profielschets
 - 1.2 Doelgroep
 - 1.3 Locatie
 - 1.4 Openingstijden
 - 1.5 Golden rules
 - 1.6 Golden Circle
- 2 Vormgeving en huisstijl
 - 2.1 Interieur en ontwerp
 - 2.2 Huisstijl
 - 2.2.1 Logo
 - 2.2.2 Kleuren
 - 2.2.3 Fonts
 - 2.2.4 Communicatiestijl
- 3 Communicatie en promotie
 - 3.1 Interne communicatie
 - 3.2 Promotie
- 4 Presentatie
 - 4.1 Winkel
 - 4.2 Muziek
- 5 Personeel
 - 5.1 Kledingvoorschriften
- 6 Operationele procedures
 - 6.1 Agenda
 - 6.2 Dagelijkse opstart- en afsluitprocedures
 - 6.3 Vragen, opmerkingen, suggesties, ideeën?

Deze elementen zijn gekozen omdat dit te maken heeft met het communicatievakgebied en deze onderwerpen naar voren zijn gekomen in het onderzoek. Ook zijn deze elementen belangrijk om de identiteit kenbaar te maken bij de werknemers, de reden waarom dit gecreëerd wordt. Hieronder wordt er per hoofdstuk beschreven waarom dit onderwerp is meegenomen in het formule handboek.

Verantwoording elementen

Hoofdstuk 1 gaat over de conceptbeschrijving van de organisatie. Hieronder vallen de volgende onderwerpen:

- 1.1 Profielschets
- 1.2 Doelgroep
- 1.3 Locatie
- 1.4 Openingstijden
- 1.5 Golden Rules
- 1.6 Golden Circle

Allereerst kwam in het onderzoek naar voren dat de werknemers de identiteit van de organisatie niet goed kennen. Om de identiteit kenbaar te maken bij de werknemers, is er een profielschets gemaakt van de organisatie. Hierin wordt de organisatie en zijn doelstellingen beschreven.

Vervolgens is het belangrijk om te weten op welke doelgroep een bedrijf zich richt. Om de doelgroep te omschrijven heb ik gebruik gemaakt van de theorie van Kotler. Uit het onderzoek kwam naar voren dat een groot gedeelte van de werknemers de doelgroep correct wist te benoemen (32% van de werknemers van City Lens en 58% van de werknemers van LOEK). Echter blijft dit onderwerp belangrijk voor de nieuwe werknemers en waardoor het is het toegevoegd aan het formulehandboek.

Om een sterkte doelgroepsomschrijving te maken is er gebruikt gemaakt van de theorie van Kotler. Philip Kotler is een professor op het gebied van marketing en verdeelt de segmenten van klantendoelgroep op een andere manier. Volgens Kotler verschillen de klantgroepen van elkaar en hebben ze hun eigen kenmerken, voorkeuren en verwachtingen etc. Voor een bedrijf is het belangrijk deze kenmerken in kaart te brengen om zo te weten hoe deze groep benadert dient te worden. De kans wordt daarmee groter om het mogelijke succes te behalen. (F. Frank, 2015)

De segmentstrategie die City Lens hanteert is de ongedifferentieerde doelgroep benadering. Dit komt omdat City Lens en City Bril een brede doelgroep heeft. De consument kan bij City Lens terecht vanaf 6 maanden tot 65+ jaar oud. Voor elke doelgroep is er binnen City Lens een aanbod. De reden dat er gekozen is voor een ongedifferentieerde aanpak is omdat City Lens de grootste opticien is in heel Europa (qua oppervlakte en aanbod aan brillen) en ze toegankelijk willen zijn voor iedereen. Echter wordt er soms wel gekozen voor een gedifferentieerde benadering bijvoorbeeld bij promoties. Soms zijn bepaalde acties alleen gericht op 45+ers. Dit kan door bijvoorbeeld een korting te geven op multifocale glazen. Deze actie geldt dan niet voor jongeren of jong volwassenen.¹

De onderwerpen over de locatie, openingstijden en de gouden regels zijn belangrijk om de verschillen tussen de organisaties te verduidelijken voor de werknemers. Uit het interview kwam naar voren dat werknemers die werkzaam zijn bij meerdere bedrijven, het lastig vinden te schakelen tussen de formules. Het werken voor verschillende bedrijven op diverse plaatsen met eigen regels, zorgt voor verwarring bij de werknemers. Om deze elementen mee te nemen in het formulehandboek, kunnen de verwarringen voorkomen worden.

Tot slot wordt in het eerste hoofdstuk een omschrijving gegeven over de invulling van de Golden Circle van de organisatie. De Golden Circle van Simon Sinek is een strategisch model die gehandhaafd wordt binnen de bedrijfsvoering van de organisatie binnen de City Lens Group. Deze beschrijving staat centraal binnen de organisatie. Uit het onderzoek bleek dat de werknemers niet bekend waren met deze bedrijfsvoering, vandaar dat dit element wordt opgenomen in het formulehandboek.

Hoofdstuk 2 van het formulehandboek gaat over de vormgeving en de huisstijl van de organisaties. Over dit onderwerp zijn meerdere vragen gesteld in het onderzoek. Uit de antwoorden van het onderzoek kwam naar voren dat de werknemers niet voldoende weten over de vormgeving en huisstijl van de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Bijvoorbeeld 57% van de werknemers van City Lens weet niet de primaire kleuren van de huisstijl van City Lens correct te benoemen. De vormgeving en huisstijl is erg belangrijk voor elke organisatie. Het is het kenmerk en de herkenbaarheid voor de buitenwereld. Het is daarom van groot belang dat de vormgeving en huisstijl intern bekend is. Dit is de reden dat dit hoofdstuk is meegenomen in het formulehandboek.

Dit hoofdstuk bestaat uit de volgende onderwerpen:

2.1 Interieur en ontwerp

2.2 Huisstijl

2.2.1 Logo

2.2.2 Kleuren

2.2.3 Fonts

2.2.4 Communicatiestijl

In hoofdstuk 2.1 wordt de vormgeving beschreven door een toelichting te geven van het interieur en het ontwerp daarvan. De indeling van de winkel en de reden of gedachtegang daarachter is belangrijk. Dit geeft de werknemer inzicht in de beweegredenen van de indelingen en ontwerpen. Hiermee kan de werknemer zich beter identificeren en sneller verbinden met het bedrijf. In de laatste elementen van dit hoofdstuk worden de praktische huisstijlkenmerken beschreven die gebruikt worden voor de huisstijl van de organisatie.

In hoofdstuk 3 van het formulehandboek wordt de interne communicatie en promotie beschreven van de organisatie. Het is voor de werknemers belangrijk dat zij weten welke communicatie- en promotiematerialen er beschikbaar zijn en waarvoor ze gebruikt worden. Dit kan de werknemer helpen de werkzaamheden beter te beheersen en uit te voeren. Dit is de reden waarom dit onderwerp is meegenomen in het formulehandboek. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in deelonderwerpen over de interne communicatie van de organisatie en de promotie.

3.1 Interne communicatie

3.2 Promotie

In hoofdstuk 4 van het formulehandboek wordt de presentatie van het bedrijf beschreven. Hierin wordt beschreven hoe het merk of de organisatie zich presenteert naar de buitenwereld toe. Hierin wordt beschreven hoe de winkel is ingedeeld en waarom en wordt de muziekeuze beargumenteerd. Dit zijn onderwerpen die van belang zijn voor de beleving van de klant in de winkel en per formule verschillend kunnen zijn.

4.1 Winkel

4.2 Muziek

In hoofdstuk 5 van het formulehandboek staat het personeel centraal. Hierin staan onderwerpen beschreven zoals kledingvoorschriften en het smoelenboek. Het smoelenboek is gecreëerd zodat de nieuwe werknemers weten welke collega's er werkzaam zijn bij de organisatie. Zij hebben meteen een gezicht bij de naam en weten aan de hand van dit onderdeel waarvoor ze inzetbaar zijn. Tevens is er wel voor gekozen om het smoelenboek in te zetten bij de SpeakAp en SharePoint en niet in het formulehandboek om tijd en kosten te besparen.

5.2 Kledingvoorschriften

In het laatste hoofdstuk worden de operationele procedures beschreven. Een belangrijk onderdeel is de agenda, echter geldt dit onderdeel alleen voor City Lens. Bij dit filiaal werken zij sinds een bepaalde tijd met een agenda waar klanten een afspraak moeten maken of geholpen te worden voor een bril of contactlenzen. Bij LOEK werkt dit niet zo. Deze verschillen zijn goed te vinden in de formulehandboeken van de verschillende organisaties. Tot slot is er ruimte gecreëerd voor vragen, opmerkingen, ideeën of suggesties. Dit komt doordat het formulehandboek een open bestand moet blijven wat continu aangepast moet kunnen worden.

6.1 Agenda

6.2 Sales/verkoopprocedures

6.3 Vragen, opmerkingen, suggesties, ideeën?

Bijlage 9: Situatieomschrijvingen en vragen interview

In deze bijlage worden de situatieomschrijvingen getoond die gebruikt zijn tijdens het interview voor het testen van het prototype.

Lianne: Zoals u weet ben ik bezig geweest de afgelopen weken met het creëren van een formulehandboek van City Lens. In dit boek zou u, als medewerker van City Lens, alles moeten kunnen vinden wat belangrijk is om de organisatie te leren kennen. Ik zou graag van u vragen of u het boek doorleest om vervolgens wat vragen daarover te kunnen stellen.

Situatieomschrijvingen Corporate Identity Mix

Communicatie

Stel er begint morgen een nieuwe medewerker met haar eerste werkdag bij City Lens. Na een rondleiding door de winkel vraagt ze vervolgens aan u; “Wat is het doel van City Lens en hoe realiseren ze dat precies?” Wat is hierop uw antwoord?

Hoe komt u tot dat antwoord?

Design

Stel er moet een brief/e-mail geschreven worden naar een klant. De directie vraagt dit aan u en zegt erbij dat deze brief heel belangrijk is. Wat zijn dan belangrijke elementen waar rekening mee gehouden moet worden?

Hoe komt u tot dat antwoord?

Gedrag

Stel er komt een nieuwe vertegenwoordiger binnen van een nieuw brillenmerk. Diegene vertelt interesse te hebben in een eventuele samenwerking met City Bril. Iedereen is bezig en de directie vraagt of u deze man te woord kunt staan. Tijdens het gesprek vraagt de man: “Wat is eigenlijk de doelgroep van jullie winkel precies?” Wat is hierop uw antwoord?

Hoe komt u tot dat antwoord?

Overige vragen

- Is het belangrijk dat er een formulehandboek gecreëerd wordt?
- Denkt u dat het gebruikt gaat worden door de werknemers?
- Zijn er nog onderwerpen die u mist in het formulehandboek?
- Heeft u nog andere tips of aanmerkingen die meegenomen kunnen worden?

Bijlage 10: Ruwe data interview prototype

In deze bijlage worden alle ruwe data vermeld van de interviews met 10 werknemers van City Lens. Dit interview ging over het testen van het formulehandboek.

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Roxanna Reijme
Tijdsperiode werkzaam:	Korter dan 1 jaar
Datum:	23 mei 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Lianne: Hi Roxanna, zoals u weet ben ik bezig geweest de afgelopen weken met het creëren van een formulehandboek van City Lens. In dit boek zou u, als medewerker van City Lens, alles moeten kunnen vinden wat belangrijk is om de organisatie te leren kennen. Ik zou graag van u vragen of u het boek doorleest om vervolgens wat vragen daarover te kunnen stellen.

Roxanna: Is goed. Ik lees het even door.

Lianne: Oke ik kom zo terug. Daarna stel ik wat vragen over boek. De eerste drie vragen worden gesteld aan de hand van 3 situatieomschrijvingen.

Roxanna: Oke spannend haha. Tot zo.

Lianne: Tot zo.

Lianne: Gelukt Roxanna?

Roxanna: Ja zeker.

Lianne: Oke dan begin ik met de eerste. Stel er begint morgen een nieuwe medewerker met haar eerste werkdag bij City Lens. Na een rondleiding door de winkel vraagt ze vervolgens aan u; "Wat is het doel van City Lens en hoe realiseren ze dat precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Roxanna: Oef. Dat vind ik een moeilijke vraag, zeker aangezien ik er ook nog niet zo lang werk. Maar ik zou zeggen dat City Lens is ontstaan om de kwaliteit te verbeteren van het leven van de consument. Dit doen ze door middel van service te bieden zoals het grootste brillenaanbod te hebben enzovoort.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Roxanna: Dat eerste weet ik van Marc, die heeft me dat een paar weken/maanden geleden vertelt. Hoe ze dat doen? Verzin ik eigenlijk een beetje zelf. Zeker staat dit in het boek?

Lianne: Een beetje, maar dat geeft niet. Ik ga door naar de tweede situatieomschrijving. Stel er moet een brief/e-mail geschreven worden naar een klant. De directie vraagt dit aan u en zegt erbij dat deze brief heel belangrijk is. Wat zijn dan belangrijke elementen waar rekening mee gehouden moet worden?

Roxanna: Ik werk ook een paar dagen op de marketing en communicatie afdeling. Dus hier weet ik wel raad mee, zeker omdat ik hier vaak vragen over krijg van collega's. Maar de kleuren, lettertypes en logo zijn hierbij erg belangrijk.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Roxanna: Doordat ik op de marketing en communicatie afdeling werk, weet ik wel wat belangrijk is om de uitstraling naar buiten goed over te laten komen.

Lianne: Oke. Dan hier de laatste situatie: stel er komt een nieuwe vertegenwoordiger binnen van een nieuw brillenmerk. Diegene vertelt interesse te hebben in een eventuele samenwerking met City Bril. Iedereen is bezig en de directie vraagt of u deze man te woord kunt staan. Tijdens het gesprek vraagt de man: "Wat is eigenlijk de doelgroep van jullie winkel precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Roxanna: Ja eigenlijk zijn we tegenwoordig bereikbaar voor iedereen. Wel hebben we bepaalde marketingacties lopen voor bijvoorbeeld alleen jongeren of juist alleen de 40+ers. Maar over het algemeen richten we ons op allemaal.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Roxanna: Dat krijg ik allemaal meer mee dan de andere collega's denk ik, omdat ik ook werk bij de marketing.

Lianne: Is het belangrijk dat er een formulehandboek gecreëerd wordt?

Roxanna: Ja! Onze nieuwe collega op de marketing afdeling wilt het boek ook maar al te graag, ik zou er ook veel aan gehad hebben hoor een paar maanden geleden toen ik begon.

Lianne: Denkt u dat het gebruikt gaat worden door de werknemers?

Roxanna: Ja, vooral nieuwe werknemers of werknemers die werken op verschillende afdelingen zoals ik.

Lianne: Zijn er nog onderwerpen die u mist in het formulehandboek?

Roxanna: Nee. Alleen lijkt het mij handig als ze er ook komen van de andere organisaties. Wij vanuit de marketing werken natuurlijk ook voor LOEK en Akkerman enzovoorts.

Lianne: Oke dat ga ik meenemen. Heeft u nog andere tips of aanmerkingen die meegenomen kunnen worden?

Roxanna: Nee hoor.

Lianne: Oke dankjewel voor uw medewerking.

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Murat Iglas
Tijdsperiode werkzaam:	Korter dan 1 jaar
Datum:	23 mei 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Lianne: Hi Murat, zoals u weet ben ik bezig geweest de afgelopen weken met het creëren van een formulehandboek van City Lens. In dit boek zou u, als medewerker van City Lens, alles moeten kunnen vinden wat belangrijk is om de organisatie te leren kennen. Ik zou graag van u vragen of u het boek doorleest om vervolgens wat vragen daarover te kunnen stellen.

Murat: Is goed.

Lianne: Ik geef u even rustig de tijd het door te bladeren. Ik kom straks weer terug. Dan stel ik wat vragen over het boek, ook door situatieomschrijvingen te geven. Is dat goed?

Murat: Tuurlijk, geen probleem.

Lianne: Oke, tot zo.

Lianne: Daar ben ik weer. Is het een beetje gelukt?

Murat: Ja hoor, aardig boekje.

Lianne: Haha oke mooi. Dan begin ik met de eerste situatie. Stel er begint morgen een nieuwe medewerker met haar eerste werkdag bij City Lens. Na een rondleiding door de winkel vraagt ze vervolgens aan u; "Wat is het doel van City Lens en hoe realiseren ze dat precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Murat: Nou.. denk niet dat ze dat aan de juiste persoon vraagt haha. Werk er zelf ook nog niet zo lang. Maar na jouw enquête hebben we het er wel even onderling over gehad. Ik dacht dat ze de consument meer wilde laten beleven maar het scheen dat ze de kwaliteit van het leven willen verbeteren, klopt dat?

Lianne: Ja dat klopt. Dan gaan we door naar de volgende situatie. Stel er moet een brief/e-mail geschreven worden naar een klant. De directie vraagt dit aan u en zegt erbij dat deze brief heel belangrijk is. Wat zijn dan belangrijke elementen waar rekening mee gehouden moet worden?

Murat: Nederlandse stijl! Haha dat is niet altijd mijn sterkste kant namelijk. Gewoon ABN.

Lianne: En qua opmaak van de brief?

Murat: Ja het logo enzovoort waarschijnlijk. Gelukkig zag ik die ook in het boek staan. Maar ik zag niet waar je dit bestand kan vinden, komt dat er nog bij? Anders heb ik er alsnog niks aan.

Lianne: Dat is zeker een goede opmerking. Ik ga daar wat mee doen. Oke de laatste situatieomschrijving. Stel er komt een nieuwe vertegenwoordiger binnen van een nieuw brillenmerk. Diegene vertelt interesse te hebben in een eventuele samenwerking met City Bril. Iedereen is bezig en de directie vraagt of u deze man te woord kunt staan. Tijdens het gesprek vraagt de man: "Wat is eigenlijk de doelgroep van jullie winkel precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Murat: Onze doelgroep is heel breed. We leggen de focus eigenlijk op alle leeftijden. We hebben een kinderhoek, goedkope brillen, dure brillen, middelklas brillen. Dus denk voor iedereen wat wils.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Murat: Ja zo is de winkel opgebouwd. Dat is me nog vertelt tijdens de rondleiding.

Lianne: Oke. Is het denkt u belangrijk dat er een formulehandboek gecreëerd wordt?

Murat: Ja voor dit soort situaties wel. Anders moeten we steeds dit soort vragen stellen aan de leidinggevenden, die worden daar soms ook beetje gek van volgens mij.

Lianne: Denkt u dat het gebruikt gaat worden door de werknemers?

Murat: Tuurlijk.

Lianne: Zijn er nog onderwerpen die u mist in het formulehandboek?

Murat: Nee niet echt.

Lianne: Heeft u nog andere tips of aanmerkingen die meegenomen kunnen worden?

Murat: Nee hoor.

Lianne: Oke. Bedankt voor uw tijd en dat u mee wilde werken.

Murat: Geen probleem.

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Lois Filet
Tijdsperiode werkzaam:	Tussen de 1 en 3 jaar
Datum:	23 mei 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Lianne: Zoals u weet ben ik bezig geweest de afgelopen weken met het creëren van een formulehandboek van City Lens. In dit boek zou u, als medewerker van City Lens, alles moeten kunnen vinden wat belangrijk is om de organisatie te leren kennen. Ik zou graag van u vragen of u het boek doorleest om vervolgens wat vragen daarover te kunnen stellen.

Lois: Is goed, ga ik doen.

Lianne: Oke, ik geef u even de tijd daarvan, dan ben ik zo terug.

Lois: Is goed Lian, tot zo.

Lianne: Tot zo.

Lianne: Daar ben ik weer. Is het gelukt?

Lois: Ja zeker, wat een boek hoor! Ik heb het een beetje doorgebladerd en niet alles gelezen, is dat goed?

Lianne: Ja dat is geen probleem. Het boek is nog niet definitief en dit is pas de eerste versie dus meer verwachtte ik ook niet.

Lois: Haha oke, dan is het goed.

Lianne: Ik ga zo wat vragen stellen aan de hand van 3 situatieomschrijvingen en daarna een paar losse vragen. Ik zal beginnen met situatie 1: Stel er begint morgen een nieuwe medewerker met haar eerste werkdag bij City Lens. Na een rondleiding door de winkel vraagt ze vervolgens aan u; "Wat is het doel van City Lens en hoe realiseren ze dat precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Lois: Pfoe. Ik neem aan dat ik zoiets kan vinden in dit boek haha? Ik vind dat zelf altijd zo moeilijk, hetzelfde probleem heb ik soms bij LOEK, daar vragen klanten het wekelijks omdat ze het concept lastig vinden. Maar over het algemeen vertel ik ze vaak dat wij een groot aanbod hebben met grote merken, uitgebreide oogmetingen en testen en onze 1-uur service waarin de bril binnen 1 uur klaar kan zijn.

Lianne: Dat zijn zeker onderwerpen die in het boek beschreven worden. Wat u vertelt klopt zeker, dat zijn namelijk de dingen 'hoe' City Lens hun het doel haalt. Weet u ook toevallig wat het doel is?

Lois: Nee voor nu even niet. Maar ben blij dat ik dit in het vervolg in het boek kan vinden. Denk dat dit ook handig is voor LOEK, daar lopen we ook hier vaak tegenaan dat we in de war raken.

Lianne: Dat kan ik natuurlijk meenemen in het advies, komt goed. Ga ik door naar de volgende situatie: Stel er moet een brief/e-mail geschreven worden naar een klant. De directie vraagt dit aan u en zegt erbij dat deze brief heel belangrijk is. Wat zijn dan belangrijke elementen waar rekening mee gehouden moet worden?

Lois: de manier van schrijven, de kleuren en het logo. Maar die ben ik al tegen gekomen in het boek dus dat is super fijn. Als we die naast de computer kunnen hebben en ook weten waar we het kunnen vinden op de computer, dan kunnen we dit makkelijker gebruiken.

Lianne: Dat is een goede tip. Ik zal ernaar kijken om dat mee te nemen in het boek. Dan gaan we door naar de laatste situatieomschrijving: Stel er komt een nieuwe vertegenwoordiger binnen van een nieuw brillenmerk. Diegene vertelt interesse te hebben in een eventuele samenwerking met City Bril. Iedereen is bezig en de directie vraagt of u deze man te woord kunt staan. Tijdens het gesprek vraagt de man: "Wat is eigenlijk de doelgroep van jullie winkel precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Lois: Ik kan de doelgroep niet specifiek omschrijven, maar dat komt ook omdat die dat niet is denk ik haha. Door de verbouwing is iedereen welkom is bij City Lens omdat we nu ook goedkopere brillen kunnen aanbieden.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Lois: Dat is ons toen verteld na de verbouwing. Staat dit in het boek ook?

Lianne: De doelgroep wordt ook omschreven in het boek inderdaad. Is het belangrijk dat er een formulehandboek gecreëerd wordt denkt u?

Lois: Ja hoor, vooral voor nieuwe werknemers denk ik. Dan heb je meteen alle informatie in 1 boek.

Lianne: Denkt u dat het gebruikt gaat worden door de werknemers?

Lois: De nieuwe werknemers zeker wel. De mensen die er nu al werken zullen het alleen gebruiken als ze ergens niet uitkomen of het even niet weten denk ik.

Lianne: Zijn er nog onderwerpen die u mist in het formulehandboek?

Lois: Niet echt. Vind het top.

Lianne: Dankje Lois. Heeft u nog andere tips of aanmerkingen die meegenomen kunnen worden?

Lois: Nee.

Lianne: Dankje voor de tijd en moeite.

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Alma Begovic
Tijdsperiode werkzaam:	Tussen de 1 en 3 jaar
Datum:	23 mei 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Lianne: Hi Alma, zoals u misschien weet ben ik bezig geweest de afgelopen weken met het creëren van een formulehandboek van City Lens. In dit boek zou u, als medewerker van City Lens, alles moeten kunnen vinden wat belangrijk is om de organisatie te leren kennen. Ik zou graag van u vragen of u het boek doorleest om vervolgens wat vragen daarover te kunnen stellen.

Alma: Ha Lianne! Ik ga het doorlezen, het is wel een aardig boek zeg jeetje.

Lianne: U hoeft ook niet alles door te lezen, blader het maar rustig door, dat is voldoende.

Alma: Oke ga ik doen.

Lianne: Top, dan ben ik zo terug.

Alma: Oke, ik zie je zo.

Lianne: Is het gelukt Alma?

Alma: Ja hoor, ik heb het boek gewoon even doorgebladerd.

Lianne: Dat is goed hoor. Ik ga u dan nu wat vragen stellen. De eerste 3 vragen zijn aan de hand van een situatieschets. Hier komt de eerste: stel er begint morgen een nieuwe medewerker met haar eerste werkdag bij City Lens. Na een rondleiding door de winkel vraagt ze vervolgens aan u; "Wat is het doel van City Lens en hoe realiseren ze dat precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Alma: City Lens wil de kwaliteit van het leven verbeteren. En dat doen ze door de beste kwaliteit en service te verlenen.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Alma: Ja, dat wordt je geleerd als je hier net werkt en heb het er toevallig over gehad met Xander na jouw enquête. Vandaar dat ik het weer goed weet.

Lianne: Wat is de reden geweest dat daarover werd gepraat na de enquête?

Alma: Iedereen vond het nog best lastig haha. We hebben een beetje overlegd met elkaar waar dat aan zou kunnen liggen.

Lianne: Oke. Dan gaan we door naar de tweede situatie: stel er moet een brief/e-mail geschreven worden naar een klant. De directie vraagt dit aan u en zegt erbij dat deze brief heel belangrijk is. Wat zijn dan belangrijke elementen waar rekening mee gehouden moet worden?

Alma: Daar hebben we een template voor. Het is daarnaast belangrijk alle informatie er goed neer te zetten en duidelijk te verwoorden.

Lianne: En wat de huisstijl betreft?

Alma: Ja dat bevat dat template als het goed is.

Lianne: Maar welke elementen van dat template zijn zo belangrijk dan denkt u?

Alma: Uhm ja het adres, logo en kleur etc.

Lianne: Oke dankjewel. Hier komt de laatste situatie: stel er komt een nieuwe vertegenwoordiger binnen van een nieuw brillenmerk. Diegene vertelt interesse te hebben in een eventuele samenwerking met City Bril. Iedereen is bezig en de directie vraagt of u deze man te woord kunt staan. Tijdens het gesprek vraagt de man: "Wat is eigenlijk de doelgroep van jullie winkel precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Alma: Haha jeetje uhm.. onze doelgroep zijn voornamelijk multifocaal dragers. De mensen met wat meer geld zeg maar haha. Maar tegenwoordig kunnen de andere mensen ook bij ons terecht hoor, maar daar richten we ons niet helemaal op.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Alma: Dat zie ik aan welk publiek er dagelijks voorbij komt.

Lianne: Oke en is het denkt u belangrijk dat er een formulehandboek gecreëerd wordt?

Alma: Ja hoor, het is altijd handig. Ik weet het soms gewoon niet omdat iedereen wat anders zegt of denkt en dat probleem kan nu ook een keer opgelost worden hierdoor.

Lianne: Denkt u dat het gebruikt gaat worden door de werknemers?

Alma: Kan niet praten voor iedereen, maar ik zeker wel. Ik had dit wel willen hebben toen ik 1,5 jaar geleden begon, dat was handig geweest!

Lianne: Zijn er nog onderwerpen die u mist in het formulehandboek?

Alma: Nou het enige wat ik me kan bedenken wat misschien handig is, is wat meer informatie over de producten? Bijvoorbeeld over de glazen of is dat niet handig?

Lianne: Alle input is welkom. Ik zal het zeker meenemen en overleggen. Heeft u nog andere tips of aanmerkingen die meegenomen kunnen worden?

Alma: Nee hoor, ik hoop je hiermee geholpen te hebben.

Lianne: Dat heeft u zeker, dankje voor de hulp.

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Kim van Maren
Tijdsperiode werkzaam:	Tussen de 3 en 5 jaar
Datum:	23 mei, 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Lianne: Hi Kim, zoals u weet ben ik bezig geweest de afgelopen weken met het creëren van een formulehandboek van City Lens. In dit boek zou u, als medewerker van City Lens, alles moeten kunnen vinden wat belangrijk is om de organisatie te leren kennen. Ik zou graag van u vragen of u het boek doorleest om vervolgens wat vragen daarover te kunnen stellen.

Kim: Oke, oh jeetje wat een boek haha ik ga het doorlezen.

Lianne: Bedankt. Tot zo!

Kim: Tot zo!

Lianne: En Kim? Bent u er een beetje doorheen gekomen?

Kim: Ja zeker.

Lianne: Hartstikke goed, dan ga ik u nu wat vragen stellen erover. De eerste drie vragen worden gesteld aan de hand van situatieomschrijvingen. Is dat goed?

Kim: Oh daar ben ik zo slecht in haha.

Lianne: Er is geen goed of fout, onthoud dat haha. U kunt mij alleen helpen met het onderzoek van mijn scriptie voor de rest niets.

Kim: Haha, oke dan is het goed.

Lianne: Oke hier de eerste situatie: stel er begint morgen een nieuwe medewerker met haar eerste werkdag bij City Lens. Na een rondleiding door de winkel vraagt ze vervolgens aan u; "Wat is het doel van City Lens en hoe realiseren ze dat precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Kim: Ik las snel net iets over de Golden Circle. Ik weet dat het daarin staat beschreven maar hoe weet ik niet precies.

Lianne: Wat zou u zeggen tegen de nieuwe werknemer, ondanks dat u het niet precies weet?

Kim: Ik had gezegd dat City Lens met het grootste aanbod aan contactlenzen en brillen de grootste is van Europa en daarmee een goede kwaliteit kan leveren door de goede service.

Lianne: Oke dankuwel. Dan gaan we nu door naar de tweede schets: stel er moet een brief/e-mail geschreven worden naar een klant. De directie vraagt dit aan u en zegt erbij dat deze brief heel belangrijk is. Wat zijn dan belangrijke elementen waar rekening mee gehouden moet worden?

Kim: Qua uitstraling bedoel je?

Lianne: Ja bijvoorbeeld.

Kim: Het logo moet erin, die zag ik er net voorbij komen ook in het boek. En natuurlijk in onze stijl. Dat wordt vaak vergeten, worden klanten ineens met 'je' aangesproken bijvoorbeeld.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Kim: Net stiekem iets over gelezen in het boek, maar van onze communicatiestijl wist ik wel af.

Lianne: Oke Kim duidelijk. Dan nu de laatste omschrijving: stel er komt een nieuwe vertegenwoordiger binnen van een nieuw brillenmerk. Diegene vertelt interesse te hebben in een eventuele samenwerking met City Bril. Iedereen is bezig en de directie vraagt of u deze man te woord kunt staan. Tijdens het gesprek vraagt de man: "Wat is eigenlijk de doelgroep van jullie winkel precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Kim: Onze doelgroep is extreem breed. Voor elke doelgroep hebben wij hier wat liggen, voor ieder wat wils.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Kim: Dat is ons verteld toen we gingen verbouwen 1,5 jaar geleden ongeveer.

Lianne: Oke. Is het belangrijk dat er een formulehandboek gecreëerd wordt?

Kim: Voor sommige van ons zeker wel. Volgens mij is niet iedereen altijd op de hoogte van wat we doen hier en waarom we dat doen.

Lianne: Denkt u dat het gebruikt gaat worden door de werknemers?

Kim: Dat hoop ik wel haha zou zonde van je tijd zijn! Nee ik zal zeker meerdere werknemers naar dat boek toe sturen. Ik zelf zal het misschien ook wel eens nodig hebben.

Lianne: Zijn er nog onderwerpen die u mist in het formulehandboek?

Kim: Misschien iets over de taken en verantwoordelijkheden per functie? Dan weet iedereen direct wat hij/zij moet doen of wat onder hun functie valt.

Lianne: Heeft u nog andere tips of aanmerkingen die meegenomen kunnen worden?

Kim: Iets gezelliger maken misschien? Dan pakken ze het sneller.

Lianne: Dankje Kim! Hier heb ik wat aan.

Kim: Graag gedaan.

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Floortje Traa
Tijdsperiode werkzaam:	Tussen de 3 en 5 jaar
Datum:	23 mei 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Lianne: Hi Floortje, zoals u weet ben ik bezig geweest de afgelopen weken met het creëren van een formulehandboek van City Lens. In dit boek zou u, als medewerker van City Lens, alles moeten kunnen vinden wat belangrijk is om de organisatie te leren kennen. Ik zou graag van u vragen of u het boek doorleest om vervolgens wat vragen daarover te kunnen stellen.

Floortje: Hi Lian! Ja, je had me erover vertelt. Ben super benieuwd. Leuk dat ik hieraan mee mag doen.

Lianne: Ik ga zo wat vragen stellen over dit boek. Ik wil aan u vragen of u deze door wil lezen en dan stel ik straks wat vragen. De eerste 3 zullen gesteld worden aan de hand van situatieomschrijvingen. Succes met het doorlezen.

Floortje: Is goed, ga ik doen. Tot zo!

Lianne: Tot zo.

Lianne: En, gelukt?

Floortje: Ja zeker. Wat een boek Lian! Echt super handig.

Lianne: Dankje, mede dankzij jullie natuurlijk. Oke dan zal ik gaan beginnen met de eerste situatieomschrijving. Stel er begint morgen een nieuwe medewerker met haar eerste werkdag bij City Lens. Na een rondleiding door de winkel vraagt ze vervolgens aan u; "Wat is het doel van City Lens en hoe realiseren ze dat precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Floortje: Dat ze de kwaliteit van het leven willen verbeteren.

Lianne: Goed. En hoe doen ze dat?

Floortje: Ehm, ja verschillende dingen natuurlijk. Door de extra testen tijdens de oogmeting bieden we extra service. En onze 1-uur service en uitgebreide collectie aan contactlenzen en brillen natuurlijk.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Floortje: Ja, ik heb dat wel een beetje geleerd toen ik hier kwam werken. Is wel soms een beetje vervaagd hoor maar soms vraag ik er gewoon opnieuw naar. Staat zoiets ook in het boek beschreven?

Lianne: Ja zeker. Oke op naar de tweede: stel er moet een brief/e-mail geschreven worden naar een klant. De directie vraagt dit aan u en zegt erbij dat deze brief heel belangrijk is. Wat zijn dan belangrijke elementen waar rekening mee gehouden moet worden?

Floortje: Elementen.. ehm de huisstijl elementen denk ik dat je daarmee bedoelt? Pfoe.. ik denk voornamelijk dat het belangrijk is om in de juiste taal te spreken die de klant gewend is van ons.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Floortje: Haha geen idee, dat lijkt me logisch.

Lianne: Oke. En stel er komt een nieuwe vertegenwoordiger binnen van een nieuw brillenmerk. Diegene vertelt interesse te hebben in een eventuele samenwerking met City Bril. Iedereen is bezig en de directie vraagt of u deze man te woord kunt staan. Tijdens het gesprek vraagt de man: "Wat is eigenlijk de doelgroep van jullie winkel precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Floortje: Onze doelgroep, dat heb ik net ook voorbij zien komen in het boek, heb het alleen niet echt gelezen haha. Maar hier heb ik het laatst nog over gehad met Xander. Onze doelgroep is extreem breed, vind ik soms daardoor wel lastig. Jong oud, man, vrouw, voor ieder is er wat wils.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Floortje: Door het gesprek met Xander is het weer opgefrist.

Lianne: Oke. Is het belangrijk dat er een formulehandboek gecreëerd wordt denkt u?

Floortje: Ja hoor, zeker voor de nieuwe werknemers. Vanwege de zomerperiode zijn er weer nieuwe werknemers aan genomen. Ik denk dat dit boek veel vragen weg zult nemen.

Lianne: Dat is inderdaad wel de bedoeling. Denkt u dat het gebruikt gaat worden door de werknemers?

Floortje: Ja ik hoop het! Is toch ideaal. Ik denk dat hiermee zoveel fouten voorkomen kunnen worden want nu kun je altijd zeggen: staat toch in het boek?

Lianne: Zijn er nog onderwerpen die u mist in het formulehandboek?

Floortje: Nee vind het top. Of nou misschien 1 ding. Ik zou wel graag een soort smoelenboek willen zien waarin we ook kunnen zien welke functie onze collega's hebben. Denk dat dit voor de gastvrouw ook heel handig is.

Lianne: Goeie tip. Die ga ik meenemen. Heeft u nog andere tips of aanmerkingen die meegenomen kunnen worden?

Floortje: Nee.

Lianne: Dan wil ik u bij deze enorm bedanken dat u mee wilde werken.

Floortje: Tuurlijk Lian, geen probleem.

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Marius Lens
Tijdsperiode werkzaam:	Tussen de 3 en 5 jaar
Datum:	23 mei 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Lianne: Hi Marius, zoals u weet ben ik bezig geweest de afgelopen weken met het creëren van een formulehandboek van City Lens. In dit boek zou u, als medewerker van City Lens, alles moeten kunnen vinden wat belangrijk is om de organisatie te leren kennen. Ik zou graag van u vragen of u het boek doorleest om vervolgens wat vragen daarover te kunnen stellen.

Marius: Hi Lianne, ik ben benieuwd. Kom maar door met dat boek.

Lianne: Asjeblieft. Lees het rustig door of blader het door. Dan kom ik zo terug en heb ik wat vragen. Deze vragen worden gesteld aan de hand van een situatieomschrijving. Niet allemaal maar wel de eerste drie.

Marius: Oke is goed, tot zo!

Lianne: Tot straks.

Marius: Nou ik heb hem doorgelezen hoor.

Lianne: Goed zo. Dan ga ik direct beginnen met de eerste situatie. Stel er begint morgen een nieuwe medewerker met haar eerste werkdag bij City Lens. Na een rondleiding door de winkel vraagt ze vervolgens aan u; "Wat is het doel van City Lens en hoe realiseren ze dat precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Marius: uh.. mag ik het boek nog even?

Lianne: haha nee dat is niet de bedoeling. Het geeft niet als het niet helemaal correct is, probeer maar te verwoorden wat u denkt dat het is.

Marius: Oke. Nou wat ik denk is dat ze de klanten meer willen laten beleven, vandaar ook 'Beleef Meer' als hun slogan.

Lianne: En hoe willen ze de klant meer laten beleven dan?

Marius: Nou bijvoorbeeld door de dingen die de andere opticiens niet hebben zoals kleuranalyses en een groot assortiment aan brillen van verschillende prijsklassen.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Marius: Haha beetje zelf verzonnen en nog een klein beetje van het gesprek dat ik ooit met Marc en Xander had toen ik hier kwam werken.

Lianne: Oke de volgende: stel er moet een brief/e-mail geschreven worden naar een klant. De directie vraagt dit aan u en zegt erbij dat deze brief heel belangrijk is. Wat zijn dan belangrijke elementen waar rekening mee gehouden moet worden?

Marius: Ehm voor dit soort dingen gebruik ik altijd het template.

Lianne: Wat staat er dan allemaal in dat template wat zo belangrijk is?

Marius: Ja gewoon, het logo en adres gegevens en aanheft van de brief enzovoorts.

Lianne: Oke en stel er komt een nieuwe vertegenwoordiger binnen van een nieuw brillenmerk. Diegene vertelt interesse te hebben in een eventuele samenwerking met City Bril. Iedereen is bezig en de directie vraagt of u deze man te woord kunt staan. Tijdens het gesprek vraagt de man: "Wat is eigenlijk de doelgroep van jullie winkel precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Marius: De doelgroep van City Lens is erg breed. Het ene uur help ik een kind van 3 en het andere moment een man van in de 70. Dat maakt het wel erg leuk maar volgens mij hebben ze niet echt een focus doelgroep.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Marius: Omdat ik er al enige tijd werk, zie ik wel welke doelgroep hier langskomt.

Lianne: Is het belangrijk dat er een formulehandboek gecreëerd wordt?

Marius: Ja lijkt me niet verkeerd. Ik weet ook nooit waar ik iets kan vinden als ik het even niet meer weet.

Lianne: Denkt u dat het gebruikt gaat worden door de werknemers?

Marius: Ja dat wel. Denk alleen wel dat het iets leuker gemaakt moet worden. Meer beeld of plaatjes of zoiets.

Lianne: Zijn er nog onderwerpen die u mist in het formulehandboek?

Marius: Nee.

Lianne: Heeft u nog andere tips of aanmerkingen die meegenomen kunnen worden?

Marius: Nee ook niet.

Lianne: Oke duidelijk. Dankjewel voor uw medewerking!

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Janneke de Ruijter
Tijdsperiode werkzaam:	Langer dan 5 jaar
Datum:	23 mei 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Lianne: Hi Janneke, zoals u weet ben ik bezig geweest de afgelopen weken met het creëren van een formulehandboek van City Lens. In dit boek zou u, als medewerker van City Lens, alles moeten kunnen vinden wat belangrijk is om de organisatie te leren kennen. Ik zou graag van u vragen of u het boek doorleest om vervolgens wat vragen daarover te kunnen stellen.

Janneke: Ja klopt! Ik vind dat zo leuk dat je daar mee bezig bent geweest. Dit is waar ik al jaren om zeur bij Xander, dus ik ben helemaal blij haha.

Lianne: Gelukkig maar! Omdat ik weet dat u er zo blij mee was, ben ik enorm benieuwd naar jouw mening. Allereerst geef ik u de tijd het formulehandboek door te lezen. Vervolgens kom ik terug en geef ik u 3 situatieomschrijvingen waar u op mag reageren. Tot slot stel ik nog een paar korte vragen daarna, is dat goed?

Janneke: Geen probleem.

Lianne: Asjeblieft, dit is de eerste versie van het formulehandboek. Lees het rustig even door, ik ben zo terug.

Janneke: Jippie! Ik ben erg benieuwd.

Lianne: Hi Janneke, daar ben ik weer. Heeft u het boek helemaal doorgelezen?

Janneke: Ja, van begin tot het eind. Sommige inhoudelijke stukken heb ik overgeslagen omdat ik die bestanden al kon.

Lianne: Begrijpelijk. Ik ga beginnen met mijn situatieomschrijving. Hier de allereerste: Stel er begint morgen een nieuwe medewerker met haar eerste werkdag bij City Lens. Na een rondleiding door de winkel vraagt ze vervolgens aan u; "Wat is het doel van City Lens en hoe realiseren ze dat precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Janneke: Ik heb zo een vraag laatst nog echt gehad ook. Wat ik zou zeggen is dat City Lens de zintuigelijke waarneming wil verbeteren en daarmee de kwaliteit van het leven. Dit doen ze door de beste, meest nieuwste en goede kwaliteit producten aan te bieden. Daarnaast ook de service waar we hard aan werken door de klant meer te geven dan alleen een oogmeting door alle andere oogtesten die we er tegenwoordig ook bij doen.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Janneke: Grotendeels van mezelf, maar ook heb ik dit net gelezen in het boek. Maar gelukkig was ik hier al wel van op de hoogte.

Lianne: Heel goed! Dan gaan we door naar de volgende situatie: stel er moet een brief/e-mail geschreven worden naar een klant. De directie vraagt dit aan u en zegt erbij dat deze brief heel belangrijk is. Wat zijn dan belangrijke elementen waar rekening mee gehouden moet worden?

Janneke: dat de klant netjes wordt benaderd in de brief, en dat er ABN gesproken wordt dus zonder spel- en stijlfouten. Dat komt hier nogal geregeld voor.

Lianne: En wat is belangrijk met betrekking tot de uitstraling van de brief?

Janneke: Het template moet gebruikt worden zoals we die altijd hebben. Dus in onze huisstijl. Het lettertype en de manier van schrijven is daarmee erg belangrijk.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Janneke: In het verleden helaas genoeg tegenaan gelopen. Gelukkig werkt een template wel heel fijn die we altijd voor dit soort dingen kunnen gebruiken.

Lianne: Oke Janneke, dankjewel. Dan komt hier de laatste situatieomschrijving: Stel er komt een nieuwe vertegenwoordiger binnen van een nieuw brillenmerk. Diegene vertelt interesse te hebben in een eventuele samenwerking met City Bril. Iedereen is bezig en de directie vraagt of u deze man te woord kunt staan. Tijdens het gesprek vraagt de man: "Wat is eigenlijk de doelgroep van jullie winkel precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Janneke: City Lens heeft een hele brede doelgroep. Vroeger was dat anders maar tegenwoordig kan elke doelgroep terecht bij City Lens door de verbouwing van vorig jaar.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Janneke: Dit is er vorig jaar redelijk goed ingestampt door Marc en Xander.

Lianne: Is het belangrijk dat er een formulehandboek gecreëerd wordt?

Janneke: Ja. Ik zeur hier al jaren om. Ik ben al vaak bezig met het maken van protocollen etc. en nu is er iets wat al dit soort documenten bevat in 1 boek, ideaal.

Lianne: Denkt u dat het gebruikt gaat worden door de werknemers?

Janneke: Door mij zeker! Wel weet ik dat er een paar medewerkers zijn die er niet zo op zitten te wachten, meer omdat het veel bestanden zijn en veel leeswerk is.

Lianne: Zijn er nog onderwerpen die u mist in het formulehandboek?

Janneke: Ik heb een document op mijn computer staan over de taken en verantwoordelijkheden per functie hier bij City Lens. Ik denk dat dit voor nieuwe werknemers wel interessant is. Ook voor bestaande neemt het soms onduidelijkheden weg.

Lianne: Zeker interessant, zou ik dat document eens mogen zien?

Janneke: Tuurlijk! Ik zal zomerteen het bestand eens opzoeken.

Lianne: Oke graag. Dan heb ik nog 1 vraag voor u, heeft u nog andere tips of aanmerkingen die meegenomen kunnen worden?

Janneke: Ik ben enorm blij met het boek. Echter denk ik wel dat andere het een groot boek vinden en misschien te "saai". Ik zou kijken of er mogelijkheden zijn om meer foto's of plaatjes te gebruiken, dit werkt soms makkelijker is mijn ervaring.

Lianne: Bedankt voor de tip Janneke en bedankt dat u mee wilde werken aan mijn interview!

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Richard van der Linden
Tijdsperiode werkzaam:	Langer dan 5 jaar
Datum:	23 mei 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Lianne: Hi Richard, zoals u weet ben ik bezig geweest de afgelopen weken met het creëren van een formulehandboek van City Lens. In dit boek zou u, als medewerker van City Lens, alles moeten kunnen vinden wat belangrijk is om de organisatie te leren kennen. Ik zou graag van u vragen of u het boek doorleest om vervolgens wat vragen daarover te kunnen stellen.

Richard: Hey Lian! Ik hoorde zoiets voorbij komen inderdaad en dat na al die jaren haha. Ik ga het doorlezen.

Lianne: Ik ben zomerteen weer terug. Blader het rustig door.

Richard: Ga ik doen.

Lianne: En? Lukt het een beetje?

Richard: Ja, zeker. Ziet er goed uit hoor Lian.

Lianne: Dankje Richard, ik zou u graag wat vragen erover willen stellen. Eerst begin ik met drie situatieschetsen en daarna nog een paar andere vragen, is dat goed?

Richard: Zeker weten.

Lianne: Oke daar komt de eerste: Stel er begint morgen een nieuwe medewerker met haar eerste werkdag bij City Lens. Na een rondleiding door de winkel vraagt ze vervolgens aan u; "Wat is het doel van City Lens en hoe realiseren ze dat precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Richard: City Lens wil het kwaliteit van het leven verbeteren van de klanten.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Richard: Tja, ik werk er al even haha. Ik ben verantwoordelijk voor de inkopen van alle brillen van de verschillende merken dus is wel belangrijk dat ik hiervan op de hoogte ben dus heb daar veel over gevraagd.

Lianne: Heel goed om te horen. Dan gaan we door naar de volgende situatie: Stel er moet een brief/e-mail geschreven worden naar een klant. De directie vraagt dit aan u en zegt erbij dat deze brief heel belangrijk is. Wat zijn dan belangrijke elementen waar rekening mee gehouden moet worden?

Richard: Dat vind ik lastig, ik ben ook niet zo handig met de computers enzovoort haha. Maar denk dat het belangrijk is dat we netjes namens City Lens praten.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord? En wat bedoelt u precies met netjes praten?

Richard: Ja wij spreken de klant bijvoorbeeld altijd met 'u' aan en proberen de klant netjes te woord te staan.

Lianne: En wat de huisstijl betreft?

Richard: Ja, daarvan ben ik niet voldoende van op de hoogte. Ik zag zoiets net wel voorbij komen in je boek hoor, maar zou niet weten waar ik dit op de computer zou kunnen vinden.

Lianne: is het handig dat erin te vermelden?

Richard: Ja, dat zou me zeker helpen.

Lianne: Oke bedankt voor de tip, die schrijf ik op. Gaan we door naar de volgende situatie: Stel er komt een nieuwe vertegenwoordiger binnen van een nieuw brillenmerk. Diegene vertelt interesse te hebben in een eventuele samenwerking met City Bril. Iedereen is bezig en de directie vraagt of u deze man te woord kunt staan. Tijdens het gesprek vraagt de man: "Wat is eigenlijk de doelgroep van jullie winkel precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Richard: Ha! Dat is mijn taak haha. Ik sta te vertegenwoordigers vaak te woord dus toevallig weet ik hier raad mee. Eerlijk antwoord? Ik weet dat we tegenwoordig voor alle doelgroepen beschikbaar zijn, maar toch merk ik dat we liever de duurdere en mooiere brillen inkopen. De andere goedkopere merken doen we er wel bij, maar denk niet dat daar de focus volledig op ligt.

Lianne: Hoe komt u tot dat antwoord?

Richard: Ja vroeger was dat altijd zo. En nu zijn we wel toegankelijker geworden voor het lagere segment, maar onze manier van werken is wel hetzelfde gebleven, ook voor mij als inkoper.

Lianne: Duidelijk Richard. Is het belangrijk dat er een formulehandboek gecreëerd wordt volgens u?

Richard: Voor sommige dingen wel. Er zijn bij City Lens soms teveel dingen die onthouden moeten worden. Komt omdat Marc en Xander erg van vernieuwing houden haha dat is niet voor iedereen altijd bij te houden.

Lianne: Denkt u dat het gebruikt gaat worden door de werknemers?

Richard: Ja hoor. Ik denk dat bij elke afdeling achter de balie of computer zo een boek moet liggen. Nu is het altijd maar zoeken en vragen waar we iets kunnen vinden, heel vervelend.

Lianne: Zijn er nog onderwerpen die u mist in het formulehandboek?

Richard: Gezelligheid haha nee het is soms iets te statisch. Het mag wel wat gezelliger gemaakt worden met plaatjes of zoiets, dit is soms ook duidelijker.

Lianne: Heeft u nog andere tips of aanmerkingen die meegenomen kunnen worden?

Richard: Nee hoor Lianne, prima zo.

Lianne: Dankje Richard. Ook bedankt dat u mee wilde doen.

Interviewer:	Lianne Kokken
Functie:	Afstudeer stagiaire City Lens
Geïnterviewde:	Cindy Verschelden
Tijdsperiode werkzaam:	Langer dan 5 jaar
Datum:	23 mei 2017
Locatie:	Coolsingel, Rotterdam

Lianne: Hi Cindy, zoals u weet ben ik bezig geweest de afgelopen weken met het creëren van een formulehandboek van City Lens. In dit boek zou u, als medewerker van City Lens, alles moeten kunnen vinden wat belangrijk is om de organisatie te leren kennen. Ik zou graag van u vragen of u het boek doorleest om vervolgens wat vragen daarover te kunnen stellen.

Cindy: Hi Lianne, ik heb je daar inderdaad soms over gehoord. Ik ga het even doorbladeren, goed?

Lianne: Ja graag. Ik zal daarna wat vragen aan u stellen. Ook ga ik drie verschillende situaties omschrijven en dan ben ik benieuwd wat u in die situatie zou doen.

Cindy: Oke spannend, blijf je hier of kom je zo weer terug?

Lianne: Ik ga nu even weg, dan kunt u het rustig doornemen. Ik kom dadelijk terug.

Cindy: Is goed. Jeetje wat een boek haha! Ben benieuwd wat daar allemaal instaat.

Lianne: haha neem de tijd.

Lianne: Gelukt?

Cindy: haha nou nog maar net! Het is een aardig groot boek met veel informatie.

Lianne: Is het teveel informatie?

Cindy: Nou misschien wel. Niet perse teveel informatie maar teveel tekst. Het wordt niet leuk om dit te moeten lezen.

Lianne: Oke goed om te weten. Dan ga ik nu beginnen met de eerste situatieschets: stel er begint morgen een nieuwe medewerker met haar eerste werkdag bij City Lens. Na een rondleiding door de winkel vraagt ze vervolgens aan u; "Wat is het doel van City Lens en hoe realiseren ze dat precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Cindy: City Lens staat voor kwaliteit en service. Ze willen het zicht verbeteren van de klant en dat doen ze door onze service te bieden.

Lianne: En om welke service heeft u het dan?

Cindy: De oogmetingen, kleur-analyses, gezichtsvormanalyses, 1 uur-service enzovoorts.

Lianne: Duidelijk. Dan gaan we door naar de tweede situatie. Stel er moet een brief/e-mail geschreven worden naar een klant. De directie vraagt dit aan u en zegt erbij dat deze brief heel belangrijk is. Wat zijn dan belangrijke elementen waar rekening mee gehouden moet worden?

Cindy: Dat heb ik denk ik net gelezen in het boek. De kleur, logo en iets van communicatiestijl is van belang met dit soort dingen.

Lianne: Haha heel goed! En als u het boek niet had gelezen, had u het dan ook geweten?

Cindy: Het klinkt wel logisch natuurlijk... maar voor ons werkt dat niet altijd zo automatisch. Dus is wel goed dat dit kon opzoeken anders denk ik niet dat ik het goed had beantwoord.

Lianne: Om die reden is het formulehandboek ook gemaakt. De laatste situatie: stel er komt een nieuwe vertegenwoordiger binnen van een nieuw brillenmerk. Diegene vertelt interesse te hebben in een eventuele samenwerking met City Bril. Iedereen is bezig en de directie vraagt of u deze man te woord kunt staan. Tijdens het gesprek vraagt de man: "Wat is eigenlijk de doelgroep van jullie winkel precies?" Wat is hierop uw antwoord?

Cindy: De doelgroep van City Lens? Voor zover ik weet richten we niet meer op 1 specifieke doelgroep. Wel weet ik dat Xander liever multifocaal dragers binnenhaalt dan jonge mensen die enkelvoudig nodig hebben. Maar over het algemeen is iedereen welkom.

Lianne: Dus City Lens richt zich op iedereen?

Cindy: Ja alle leeftijden, man of vrouw, iedereen is welkom.

Lianne: Oke en hoe komt u tot dat antwoord?

Cindy: Nou om die reden hebben we de nieuwe hoek erbij gekregen vorig jaar. Voor de verbouwing waren we niet voor iedereen toegankelijk maar nu kunnen ook de Hans Anders of Pearle klanten naar ons toe.

Lianne: Oke, en is het belangrijk dat er een formulehandboek gecreëerd wordt denkt u?

Cindy: Ja hoor. Is nooit verkeerd om ergens te hebben liggen. Of ik het dagelijks zal gebruiken? Dat denk ik niet maar voor nieuwe werknemers is het wel makkelijk.

Lianne: Denkt u dat het gebruikt gaat worden door andere werknemers?

Cindy: Ik gok een beetje hetzelfde. Niet iedereen zit te wachten op een boekwerk over de organisatie, maar wel voor de nieuwe werknemers die alles nog moeten leren en begrijpen.

Lianne: Zijn er nog onderwerpen die u mist in het formulehandboek?

Cindy: Nou, ik vind een smoelenboek heel handig. Maar ik zou dan graag ook willen zien welke functie diegene heeft en waar zij werkzaam zijn. Er zijn namelijk zoveel mensen die ook werken op een ander filiaal. Is het mogelijk misschien een klein profiel te maken van de werknemers? Dat is in mijn ogen meer een smoelenboek. En dan met de initialen erbij etc.

Lianne: Heel goed idee! Daar kan ik wel mee aan de slag, dankje Cindy.

Lianne: Heeft u nog andere tips of aanmerkingen die meegenomen kunnen worden?

Cindy: Nee hoor.

Lianne: Dankjewel, fijn dat u mee wilde werken.

Cindy: Geen probleem!

Adviesrapport

City Experience

“Hoe kan de identiteit van de organisatie ken- en voelbaar worden gemaakt bij de werknemers?”

city lens beleef meer



Internal Branding als strategie voor een optimale interne samenwerking

“Wat kan de City Lens Group doen om ervoor te zorgen dat de identiteit van de organisaties ken- en voelbaar wordt bij de werknemers?”

Auteur

Naam: Lianne Kokken
Studentnummer: 0880639
E-mailadres: liannekokken@hotmail.com

Opleiding

Opleiding: Communicatie, CMI
Hogeschool Rotterdam
Klas: COV4B
Afstudeerbegeleider: I.M.E. van Kints
E-mailadres: i.m.e.vankints@hr.nl

Bedrijf

Naam: City Lens B.V.
Adres: Coolsingel 215, 3012 AG Rotterdam
Bedrijfsbegeleider: A.E. van Leusden
E-mailadres: a.vanleusden@citylens.nl of n.vandergalien@citylens.nl

Datum: 16 juni 2017

When people are financially invested,
they want a return. When people are
emotionally invested, they want to
contribute.

- Simon Sinek

Samenvatting

Vanaf februari 2017 is er een onderzoek gestart voor de City Lens Group. Voorafgaand aan het onderzoek heeft er een gesprek plaatsgevonden met Marc en Xander Pols. Tijdens het gesprek werd het probleem, wat hieronder beschreven wordt, besproken. Er werd op prijs gesteld als er een onderzoek uitgevoerd zou worden naar de werknemers van City Lens en LOEK.

De probleemstelling voor het onderzoek werd als volgt omschreven;

Er worden geregeld fouten gemaakt door de werknemers, voornamelijk bij de organisaties City Lens en LOEK. Deze fouten ontstaan omdat er onbekendheden, onduidelijkheden en onzekerheden bestaan bij de werknemers over de identiteit van de organisatie. De reden hiervan kan zijn dat er in de afgelopen jaren meerdere bedrijfsovernames hebben plaatsgevonden. Door interne verschuivingen van de werknemers en de diverse formules van de organisaties zijn hoogstwaarschijnlijk deze problemen ontstaan.

Het onderzoek is uitgevoerd bij de werknemers van City Lens en LOEK. Deze keuze is tot stand gekomen na het uitvoeren van interviews met de leidinggevenden van de verschillende organisaties. Hieruit kwam naar voren dat het probleem zich voornamelijk voordoet bij City Lens en LOEK. Voor het uitvoeren van het onderzoek is een vragenlijst opgesteld voor een enquête. Het doel van deze enquête was om te achterhalen of de werknemers de identiteit van de organisatie kennen.

Uit de resultaten van het onderzoek is echter gebleken dat een grote meerderheid van de werknemers van City Lens en LOEK de identiteit van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn niet voldoende kennen. De resultaten van het onderzoek zijn te allen tijde op te vragen bij de afdeling Marketing.

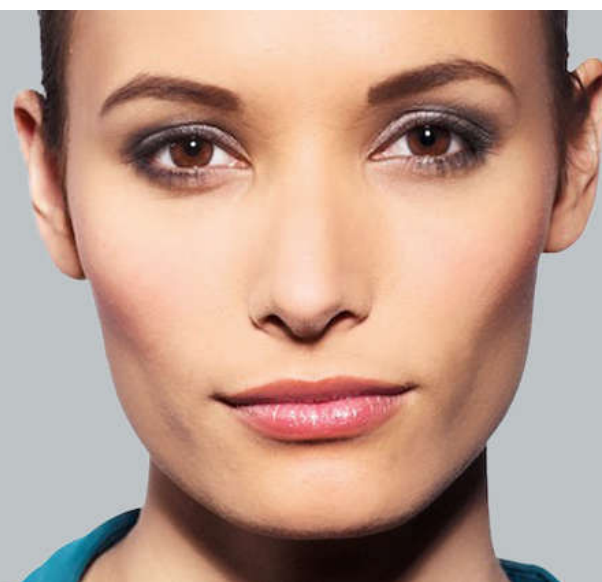
Om ervoor te zorgen dat de werknemers van City Lens en LOEK de identiteit van de organisatie leren kennen en ermee verbonden raken is er gekozen voor een concept. Er is gekozen voor de strategische oplossing genaamd 'Internal Branding'. Internal Branding kan ervoor zorgen dat de werknemers meer verbonden raken met de organisatie. Door middel van verschillende stappen te ondernemen kan dit concept tot een succes leiden. De werknemer leert de organisatie kennen, creëert er een band mee en draagt dit uit in het gedrag tijdens het werken. In dit rapport worden de stappen en de middelen die de directie moet ondernemen voor de City Lens Group beschreven.

Inhoudsopgave

Samenvatting	Blz. 2
Inleiding	Blz. 4
Infographic	Blz. 5 t/m 7
Bijlage 1: Formulehandboek City Lens	Blz. 8 t/m 57
Bijlage 2: Adviesrapport	
Hoofdstuk 1: Concept	Blz. 58
Hoofdstuk 2: Aanbevelingen en middelen	Blz. 59 t/m 64
Hoofdstuk 3: Implementatieplan	Blz. 65 t/m 67

Inleiding

city lens beleef meer



Inleiding

In dit adviesrapport staat het geadviseerde City Experience concept centraal. Dit concept is tot stand gekomen nadat het onderzoek bij de werknemers van City Lens is uitgevoerd. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de werknemers de identiteit van de organisatie niet voldoende kennen. Op basis van deze conclusie is het City Experience concept bedacht.

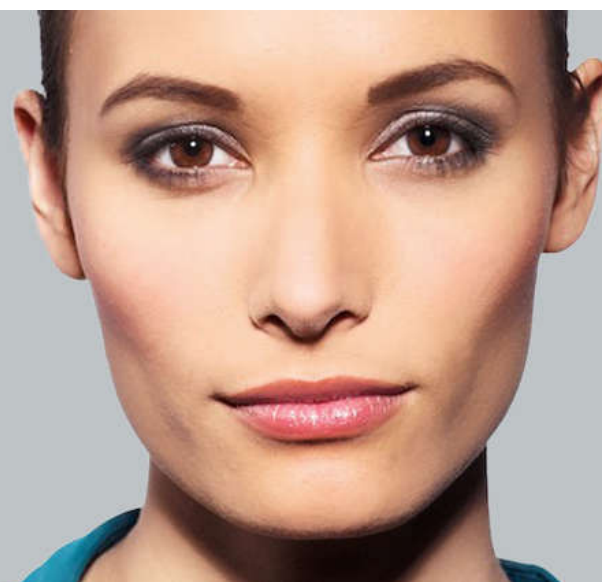
In het concept wordt de strategische theorie Internal Branding toegepast. Deze theorie staat bekend om het succesvol bekend worden en voelbaar maken van de identiteit van de organisatie bij de werknemers. De resultaten van het onderzoek wijzen uit dat hieraan behoefte is bij City Lens en LOEK.

De strategie Internal Branding kent vijf verschillende fases. De fases worden in hoofdstuk 1 Concept toegelicht in het adviesrapport. Het adviesrapport is te vinden in bijlage 2. Deze fases moeten succesvol worden behaald wil het concept slagen. Om het concept een succes te maken zijn er verschillende acties en middelen bedacht. Deze worden per fase toegelicht in dit document.

Er is een infographic gemaakt om het concept in een visuele weergave toe te lichten. In de infographic zijn alle (bijna) fases van Internal Branding en de geadviseerde middelen kort beschreven. Fase 0 wordt niet ter sprake gebracht in het concept, omdat deze al behaald is. Indien een uitgebreide toelichting wenselijk of noodzakelijk is, kan deze terug gelezen worden in het adviesrapport of in het verantwoordingsdocument. Het verantwoordingsdocument is op te vragen bij de afdeling Marketing.

Infographic concept

city lens beleef meer



City Lens Group

City Experience

Binnen deze infographic wordt gevisualiseerd wat de City Lens Group het beste kan doen om de identiteit van de organisatie bekend te maken bij zijn werknemers.



Meer bekendheid



Meer duidelijkheid



Meer zekerheid

Gekozen concept

City Experience



Kennis



Houding



Gedrag



Gekozen strategie



Internal Branding

Internal Branding wordt ingezet om ervoor te zorgen dat de werknemers van City Lens en LOEK de identiteit van de organisatie leren kennen.

Vervolgens moet ervoor gezorgd worden dat de werknemers meer betrokken worden bij de organisatie om als resultaat te creëren dat de werknemers zich verbonden voelen met het bedrijf.

Tot slot moet dit vertaald worden naar het gedrag en de uitstraling van de werknemers tijdens het werken.

✓ **know it!**

♥ **love it!**

↔ **live it!**

Fases Internal Branding

Er zijn 4 fases die de City Lens Group moeten volbrengen om succes van de strategie te behalen:

Fase 1: De identiteit van de organisatie intern lanceren

Fase 2: De werknemers verbinden met de organisatie

Fase 3: Beleven in de praktijk

Fase 4: Verankeren in de organisatie

Fase #1



Doel van fase 1: De identiteit van de organisatie bekendmaken bij de werknemers.



Formulehandboek

Een formulehandboek kan gecreëerd worden en dienen als handvat voor de werknemer. Hier staat alle informatie in beschreven wat elke werknemer nodig heeft om de organisatie goed te leren kennen en naar behoren te kunnen functioneren.

Vergadering

Door het organiseren van vergaderingen kunnen cijfers en resultaten gedeeld worden. Dit zorgt voor gemotiveerde werknemers.

Fase #2



Doel van fase 2: De werknemers betrokken laten voelen bij de organisatie om zo een band te creëren met elkaar en de organisatie.

Yammer

Yammer is een gratis social media platform wat gebruikt kan worden voor collega's om ervaringen, tips en verhalen te kunnen delen met elkaar.

Borrel

Voor het bevorderen van de interne samenwerking is het organiseren van een borrel een goed middel. Door een band met elkaar te creëren vormen de werknemers een team met elkaar.

Fase 3



Doel van fase 3: De verbintenis tussen de organisatie en de werknemers terug zien in het gedrag en de uitstraling van de werknemers.



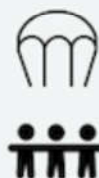
SpeakAp

De SpeakAp is een applicatie die de werknemers kunnen gebruiken om te communiceren en samenwerken met elkaar en met de organisatie. Er ontstaat interactie.

Bedrijfsuitje

Om de samenwerking en de band intern te versterken wordt er geadviseerd een bedrijfsuitje te organiseren. Een goede combinatie tussen kennistraining en teambuilding is vaak succesvol.

Denk hierbij aan het opfrissen van de kennis over de organisatie i.c.m. indoor skydiven. Dit zorgt ervoor dat de werknemers een band met elkaar en de organisatie creëren. Hierdoor groeit ook hun zelfvertrouwen.



Fase #4



Doel van fase 4: Alle handelingen, systemen, procedures en afdelingen op de organisatie afstemmen.

SharePoint



SharePoint is een programma om een intranet op een eenvoudige manier te implementeren. Dit middel overkoepelt alle fases en middelen hierboven. Communiceren, samenwerken, delen en controleren is hiermee allemaal mogelijk.



Meer informatie over het concept en de middelen is te vinden in het adviesrapport. Deze is op te vragen bij de afdeling Marketing.



Betere bekendheid van de organisatie, betere samenwerking, betere interactie, betere werksfeer en betere resultaten.

€31.160
per jaar

city lens beleef meer

Customers will never love a company
until the employees love it first.

- Simon Sinek

Bijlage 1: Formulehandboek City Lens

Formulehandboek



city lens beleef meer

Samenvatting

In het formulehandboek worden alle in- en outs over City Lens beschreven. Hierin staan omschrijvingen over het ontstaan van de organisatie, hun beweegredenen, werkwijzen en andere handelingen. Deze onderwerpen zijn van belang om het werken bij City Lens duidelijker, makkelijker en leuker te maken.

Inhoudsopgave

1 Conceptbeschrijving

1.1 Profielschets	blz. 4
1.2 Doelgroep	blz. 5
1.3 Locatie	blz. 6
1.4 Openingstijden	blz. 7
1.5 Golden rules	blz. 8
1.6 Golden Circle	blz. 9

2 Vormgeving en huisstijl

2.1 Interieur en ontwerp	
2.2 Huisstijl	
2.2.1 Logo	blz. 10 t/m 19
2.2.2 Kleuren	blz. 20
2.2.3 Fonts	blz. 21
2.2.4 Communicatiestijl	blz. 22

3 Communicatie en promotie

3.1 Interne communicatie	blz. 23
3.2 Promotie	blz. 24

4 Presentatie

4.1 Winkel	blz. 25
4.2 Muziek	blz. 25

5 Personeel

5.1 Kledingvoorschriften	blz. 26
5.2 Taken en verantwoordelijkheden	blz. 27 t/m 48

6 Operationele procedures

6.1 Agenda	blz. 49
6.2 Dagelijkse opstart- en afsluitprocedures	blz. 50
6.3 Vragen, opmerkingen, suggesties, ideeën?	blz. 51

Hoofdstuk 1. Conceptbeschrijving

Profielschets

City Lens, City Bril en City Horen zijn in 40 jaar uitgegroeid tot Europees grootste optiekzaak. Wij werken uitsluitend met de allernieuwste topproducten en meettechnieken en met mensen die hun jarenlange know how en specialisme hiervoor inzetten. Bij City Lens staat alles in het teken van het optimaal laten functioneren van de ogen en oren door middel van de juiste lens-, bril- of audiokeuze, waardoor de klant de uitstraling krijgt welke het beste bij diegene past.

Bij City Bril hebben alle grote merken hun eigen brandstore, van Ray-Ban tot Chanel. Onze stylisten zijn er om te helpen bij het maken van de juiste keuze.

Bij City Bril wordt exclusief gebruik gemaakt van nanofocale glazen waardoor het mogelijk is om de klant optimaal te laten zien, het zogenaamde HD-kijken. Tevens is in City Bril het Varilux Centrum Nederland gevestigd. Bij dit aanmeetcentrum krijgt de klant 100% kijkgarantie op de glazen.

Bij City Bril is Nederlands grootste kinderbrillen afdeling met zo'n 650 modellen te vinden. Bij City Bril Junior zijn altijd de nieuwste collecties van alle bekende kinderbrillen merken aanwezig voor alle leeftijden. Met een prijs vanaf € 99,- zijn de brillen altijd scherp geprijsd.

Bij City Lens vindt de klant een hecht team van enthousiaste optometristen en contactlensspecialisten. City Lens levert elk soort of type contactlens, waarvan de meeste direct uit voorraad leverbaar zijn. Tevens kunnen wij de lenzen naar het gewenste adres versturen. Het unieke contactlensabonnement [Eye Society](#) maakt dragen van contactlenzen, zelfs in combinatie met een bril, extra voordelig.

City Lens, City Bril en City Horen maken onderdeel uit van een echt familiebedrijf. Met mensen die passie hebben voor ogen en oren. En dat is te merken. Aan de ongedwongen sfeer, aan de kwaliteit van de dienstverlening en aan de focus op goede relaties met alle klanten.

BELEEF MEER!

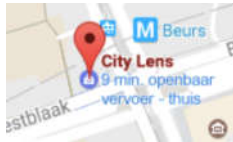
Doelgroep

Sinds de verbouwing in het jaar 2015 is de focus doelgroep van City Lens veranderd en daarmee ook de primaire doelgroep. Kinderen vanaf 6 maanden tot de 65-plussers kunnen terecht bij City Lens voor contactlenzen of brillen.

Bij City Bril bestaat er een Kidsworld waarin meer dan 600 verschillende kinderbrillen worden aangeboden voor kinderen vanaf 6 maanden tot de 18 jaar. Er is tevens ook een verschil in prijsklasse tussen de volwassen brillen. Er is een hoek in het pand waarin brillen tussen €99,- en €169,- worden aangeboden. Tevens is er ook een hoek waarin verschillende merken worden gepresenteerd met brillen die kun oplopen tot een bedrag van €11.000,-. Hierdoor is er voor iedere doelgroep een mogelijkheid om te slagen bij City Lens. Contactlenzen worden aangeboden vanaf 8 jaar oud. Dit geldt ook voor de oogmetingen. Kinderen onder de 8 jaar worden nog gemeten door de oogarts.

Locatie

City Lens heeft drie filialen waarvan twee gevestigd zijn in Rotterdam en één in Den Haag. De eerste en meest bekende vestiging zit op de Coolensingel in Rotterdam. In dit pand zitten ook de afdelingen City Bril en City Horen gevestigd. De Coolensingel is midden in het centrum van Rotterdam en is goed te bereiken met zowel de auto als met het openbaar vervoer.



City Lens
Coolensingel 215
3012 AG Rotterdam

Het tweede filiaal van City Lens is gevestigd op het Zuidplein in Rotterdam. Zuidplein is een overdekt winkelcentrum in Rotterdam-Zuid. City Lens zit net naast het overdekt centrum langs de weg. Dit filiaal is ook goed te bereiken zowel met de auto als met het openbaar vervoer.



City Lens Zuidplein
Zuidplein 320 (Pleinweg)
3083 CX Rotterdam

Het derde en laatste filiaal is gevestigd in Den Haag. In dit filiaal zat zowel City Lens als City Bril. Sinds april 2017 is City Lens verbouwd en samengevoegd met Azami.



Azami & City Lens
Noordeinde 29
2514 GB Den Haag

Openingstijden

City Lens hanteert verschillende openingstijden bij elk filiaal. Hieronder zijn de openingstijden vermeld. Een aantal keer per jaar gelden aangepaste openingstijden bijvoorbeeld met feestdagen.

City Lens Rotterdam Centrum (+City Bril en City Horen)

Maandag	9.00 – 17.30
Dinsdag	9.00 – 17.30
Woensdag	9.00 – 17.30
Donderdag	9.00 – 17.30
Vrijdag	9.00 – 21.00
Zaterdag	9.00 – 18.00
Zondag	12.00 – 17.00



City Lens Rotterdam Zuidplein

Maandag	13.00 – 17.30
Dinsdag	9.30 – 17.30
Woensdag	9.30 – 17.30
Donderdag	9.30 – 17.30
Vrijdag	9.30 – 17.30
Zaterdag	9.30 – 17.00
Zondag	GESLOTEN

City Lens Den Haag (+ Azami)

Maandag	11.00 – 17.30
Dinsdag	9.30 – 17.30
Woensdag	9.30 – 17.30
Donderdag	9.30 – 21.00
Vrijdag	9.30 – 17.30
Zaterdag	9.30 – 17.00
Zondag	GESLOTEN

Golden Rules

Binnen City Lens worden verschillende gouden regels gehanteerd. Deze regels gelden voor alle werknemers binnen de organisatie. Er wordt verwacht dat deze regels opgevolgd worden.

- Je dient 10 minuten voor opening aanwezig te zijn.
- Je kleding dient netjes en zakelijk te zijn. Spijkerbroeken zijn bijna altijd te casual.
- Buiten de pauze roken mag allen als de winkel leeg is en max. 2 maal per dag.
- Privé smartphone gebruik is ongewenst. Mocht er echt iets heel belangrijks zijn, dan s.v.p. niet op de winkelvloer bekijken/bellen.
- Privé zaken op de computer doe je thuis.
- Privé boodschappen worden in de pauze gedaan.
- Er is altijd wel iets te doen, dus langdurig zitten en niets doen is niet gewenst
- Ziek en betermeldingen worden altijd doorgegeven op kantoor. 010-4132333. De afspraken die gemaakt worden tijdens het zijn moeten nagekomen worden.

Golden Circle

Bij City Lens staat de Golden Circle centraal binnen de bedrijfsvoering. De Golden Circle is een krachtig model van Simon Sinek dat gebruikt wordt voor het creëren van stimulans en voor inspirerend leiderschap. Dit model brengt op een eenvoudige manier in kaart met wat, hoe en waarom een bepaalde organisatie zich onderscheidt van andere.

De Golden Circle bestaat uit drie elementen. Deze elementen moeten alle drie doorlopen worden om het succes te kunnen behalen. Simon toont aan met het model dat de 'waarom' het belangrijkste element is in de communicatie, oftewel de kern van de cirkel. Dit wordt gevolgd door de 'hoe' en als omhulsel de 'wat'. Dit is de manier die City Lens al jaren toepast in het bedrijf.

Why *het verbeteren van de kwaliteit van het leven*

Alles wat City Lens doet of uitvoert, moet de 'why' het uitgangspunt zijn. Alles moet gedaan worden om de kwaliteit van het leven te willen verbeteren van de klant, maar ook het personeel. Deze gedachtegang moet ook zo gecommuniceerd, uitgestraald en uitgedragen worden naar de buitenwereld. Het niveau kennis, houding en gedrag spelen hierin een grote rol. Het is belangrijk dat het personeel dit uitgangspunt leeft en uitdraagt richting de klant.

How *het verbeteren van de zintuiglijke waarneming d.m.v. inlevingsvermogen, innovatie, uitstraling en vakbekwaamheid*

Om de kwaliteit van het leven te verbeteren, verricht City Lens verschillende handelingen om dat te kunnen realiseren. Hierin wordt het onderscheidend vermogen van City Lens toegepast. Hieronder enkele voorbeelden waarmee City Lens zich onderscheidt en de beleving centraal laat staan:

- Varilux glascentrum van Essilor voor HD-zicht
- Gastvrouw voor persoonlijke benadering en om gehoord te worden
- Kleuren en gezichtstrainingen voor de klant
- Contactlenzen en brillenglazen op voorraad

What *Contactlenzen en brillen*

Om de kwaliteit van het leven te verbeteren, zorgt City Lens voor verschillende resultaten. Deze uitkomsten zijn het bewijs van de 'why' in de cirkel van Simon Sinek.

Uitkomsten:

- Door gediplomeerde opticiens of optometristen is de juiste sterkte van de ogen van de klant gemeten waardoor zij de kwaliteit van het leven beter kunnen beleven.
- Door getraind personeel heeft de klant een montuur uitgezocht dat past bij de vorm van het gezicht.
- Door de uitgebreide service hoeft de klant niet weken te wachten op zijn nieuwe bril. De bril kan binnen 1 uur ingeslepen en afgeleverd worden aan de klant.

Hoofdstuk 2. Huisstijl

Logo

Voor City Lens, City Bril, City Horen en Varilux Centrum zijn er verschillende logo's. Hieronder zijn de logo's weergegeven met de verschillende versies.

Versie 1: Met Glow



CITY LENS _ LOGO _ FC
zonder pay-off



CITY LENS _ LOGO _ FC
met pay-off



CITY LENS _ LOGO _ FC _ DIAP
zonder pay-off



CITY LENS _ LOGO _ FC _ DIAP
met pay-off

Versie 2: Zonder glow



CITY LENS _ LOGO _ FC
zonder pay-off



CITY LENS _ LOGO _ FC
met pay-off

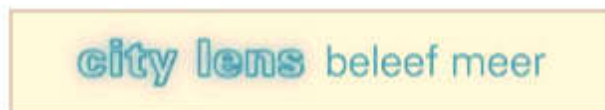


CITY LENS _ LOGO _ FC _ DIAP
zonder pay-off

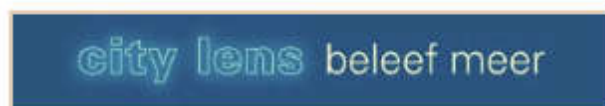


CITY LENS _ LOGO _ FC _ DIAP
met pay-off

Versie 3: Horizontaal



CITY LENS _ LOGO _ FC
met pay-off



CITY LENS _ LOGO _ FC _ DIAP
met pay-off

City Bril

Versie 1: Met glow



CITY BRIL _ LOGO _ FC
zonder pay-off



CITY BRIL _ LOGO _ FC
met pay-off



CITY BRIL _ LOGO _ FC _ DIAP
zonder pay-off



CITY BRIL _ LOGO _ FC _ DIAP
met pay-off

Versie 2: Zonder glow



CITY BRIL _ LOGO _ FC
zonder pay-off



CITY BRIL _ LOGO _ FC
met pay-off



CITY BRIL _ LOGO _ FC _ DIAP
zonder pay-off



CITY BRIL _ LOGO _ FC _ DIAP
met pay-off

Versie 3: Horizontaal



CITY BRIL _ LOGO _ FC
met pay-off



CITY BRIL _ LOGO _ FC _ DIAP
met pay-off

City Horen

Versie 1: Met glow



CITY HOREN _ LOGO _ FC
zonder pay-off



CITY HOREN _ LOGO _ FC
met pay-off



CITY HOREN _ LOGO _ FC _ DIAP
zonder pay-off



CITY HOREN _ LOGO _ FC _ DIAP
met pay-off

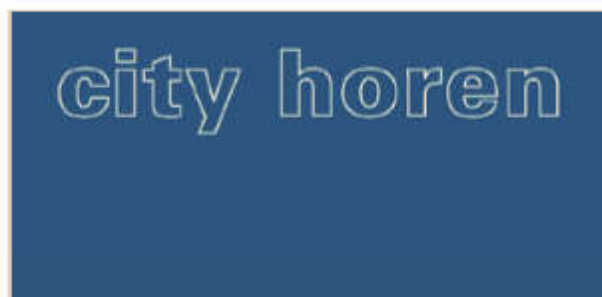
Versie 2: Zonder glow



CITY HOREN _ LOGO _ FC
zonder pay-off



CITY HOREN _ LOGO _ FC
met pay-off



CITY HOREN _ LOGO _ FC _ DIAP
zonder pay-off



CITY HOREN _ LOGO _ FC _ DIAP
met pay-off

Versie 3: Horizontaal

city horen beleef meer

CITY HOREN _ LOGO _ FC
met pay-off

city horen beleef meer

CITY HOREN _ LOGO _ FC _ DIAP
met pay-off

Varilux Centrum

Versie: Met glow



VARILUX CENTRUM _ LOGO _ FC
zonder pay-off



VARILUX CENTRUM _ LOGO _ FC
met pay-off



VARILUX CENTRUM _ LOGO _ FC _ DIAP
zonder pay-off



VARILUX CENTRUM _ LOGO _ FC _ DIAP
met pay-off

Kleuren

Er worden drie verschillende kleuren gebruikt voor de communicatie-uitingen van City Lens. Het kleurgebruik is belangrijk en mag niet veranderd worden. Deze kleuren gelden voor City Lens, City Bril, City horen en het Varilux Centrum.



FULL COLOR

c: 100%
m: 50%
y: 0%
k: 30%



PANTONE

3015 EC



SECONDAIRY KLEUR

Cyaan range van 10 tot 100%



Fonts

Deze fonts worden gebruikt voor de communicatie-uitingen van City Lens. Deze fonts gelden voor City Lens, City Bril, City horen en het Varilux Centrum.

UNIVERS FAMILY 65 BOLD

**Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn
Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz
0123456789**

55 ROMAN

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn
Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz
0123456789

45 LIGHT

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn
Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz
0123456789

67 BOLD CONDENSED

**Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn
Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz
0123456789**

57 CONDENSED

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn
Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz
0123456789

47 LIGHT CONDENSED

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn
Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz

Communicatiestijl

Bij City Lens wordt er een eigen communicatiestijl gehanteerd. Communiceren is meer dan alleen taal. Het is belangrijk op de juiste golflengte te communiceren tussen de klant en onze organisatie. City Lens heeft ook zijn eigen communicatiestijl, dit noemen ze ook wel de interactieve communicatiestijl.

Interactieve communicatiestijl

De mensen die communiceren in de interactieve communicatiestijl hechten waarde aan een persoonlijke band en klik tussen het bedrijf en de klant. Ze beslissen meer op relationeel niveau en zijn erg impulsief. Ze hechten veel waarde aan het bouwen van een persoonlijke relatie. Ze zijn vaak extravert en energiek en willen graag nieuwe dingen uitproberen of ervaren. Ze vinden het belangrijk om aardig gevonden te worden (Schriel, P. 2013)

Als er iemand in de winkel is of aan de telefoon wordt de interactieve communicatiestijl ingezet. De volgende tips kunnen helpen daaraan bij te dragen.

- Toon enthousiasme en kom wat dichterbij.
- Gebruik humor en aanraking.
- Praat over kansen en niet over wat allemaal mis kan gaan.
- Benadruk dat er in de persoon wordt geloofd.
- Geef hem ruimte om zelf te kunnen kiezen.

Naast de interactieve communicatiestijl worden ook andere regels wat communicatie betreft toegepast. Zo worden de klanten in de winkel, maar ook op de website altijd met 'u' aangesproken. De klant moet altijd de gelegenheid krijgen om uit te kunnen praten. De communicatie is mensgericht en daarom is het contact tussen de klant en de werknemer erg belangrijk.

Onze communicatiestijl is makkelijker te ontdekken door de volgende belangrijke punten:

- Er wordt duidelijk gesproken, luide toon
- er wordt zelf het woord genomen
- Er wordt zelf initiatief genomen
- Geeft een stevige handdruk
- Is aanwezig op de werkvloer en in het gesprek (Schriel, P. 2013)

Hoofdstuk 3. Communicatie en promotie

Interne communicatie

Er zijn verschillende interne communicatiemiddelen die gebruikt worden tijdens het verrichten van de werkzaamheden. Hieronder vind je een lijst met de belangrijke communicatiemiddelen binnen City Lens.

Abonnementen brochures

- CBJ (City Bril Junior): overeenkomst voor kinderen voor brillen tot 18 jaar
- CBP (City Bril Plan): overeenkomst voor brillen 18+
- EYE A: overeenkomst voor contactlenzen
- EYE B: overeenkomst voor contactlenzen +
- EYE All-In: overeenkomst voor contactlenzen en brillen



POS materialen

De volgende POS materialen heeft City Lens in bezit:

- Lenzendoosjes
- Lenzenvloeistof (huiskerk)
- Brillenpoetsdoek
- Brillenkoker
- Brillenspray
- Tasjes (karton en plastic)

Overig

- Kijkanalyse
- Visitekaartjes
- Pennen

Belangrijke opmerkingen:

- Wijzigingen of opmerkingen zijn altijd welkom bij de communicatie-afdeling
- Geef tijdig aan als deze communicatiemiddelen op zijn in de winkel, levering kan soms tot 3 maanden duren

Promotie

Bij City Lens werken we niet een promotie/marketing jaarplanner. Wel zijn er acties en campagnes die regelmatig terug komen bij City Lens. Hieronder worden de belangrijkste beschreven:

City Lens eindejaarsmailing

Aan het einde van het jaar wordt er een mailing verstuurd naar alle klanten. Deze klanten ontvangen een brief met daarin een oproep om nog voor het einde van het jaar gebruik te maken van een eventuele vergoeding van de zorgverzekering. Deze mailing wordt verstuurd naar alle huidige klanten van City Bril en oude klanten van City Lens. In 2016 werden ca. 8.000 brieven naar City Lens klanten verstuurd en ca. 14.000 naar de klanten van City Bril.

Onze ervaring is dat het in deze periode ook erg druk wordt. Daarom zorgen wij er altijd voor dat deze mailing goed gecommuniceerd wordt intern. Het personeel en de bezetting wordt aangepast op deze actie.

KBK Scooteractie

De Klant Brengt Klant scooteractie is al sinds 2015 een groot succes. Het doel van deze actie is om nieuwe klanten te werven. Dit doen de klanten zelf door vrienden, familie of kennissen aan te brengen bij City Lens en hierdoor ontvangen zij kortingen die kunnen oplopen tot 50% korting en €20,- tegoed voor contactlenzen. Deze kortingen blijven staan tot dat zij het abonnement opzeggen.

Tot slot kunnen de klanten ook kans maken op een Vespa scooter. De kortingen gelden voor zowel de nieuwe als de bestaande klant. Hoe meer vrienden ze aanbrengen, hoe meer korting ze krijgen. Ook voor de aankomende jaren staat deze actie op de planning. Vaak rond de periode van oktober. Voorwaarden: de klant moet lid worden van het membership van City Lens.



Belangrijke opmerkingen:

- Voordat een actie of promotie van start gaat, wordt dit intern bekend gemaakt. De communicatie hiervan vindt plaats via de mail. Houd daarom altijd je e-mail goed in de gaten en geef wijzigingen of andere problemen tijdig door.

Hoofdstuk 4. Presentatie

Winkelpresentatie

Bij City lens in de winkel ingericht met een bepaalde gedachtegang erachter. Beneden is er een grote verkoopbalie, hier komt de klant als eerste mee in aanraking als hij het pand binnen stappen. Hier kunnen klanten snel lenzenvloeistof of andere producten aanschaffen. Zij hoeven dan niet heel de winkel door. Heeft de klant een afspraak voor de contactlenzen? Dan wordt diegene beneden opgehaald door de werknemer. Boven mag de klant in de wachtruimte plaats nemen. Er zit ook altijd één werknemer achter de balie boven. Deze plek wordt benut voor de telefooncentrale van City Lens en de chat online.

Bij City Bril is de winkel ingedeeld in shop- in shops. Dit zijn allemaal kleine shops van de collectie van merken die verkocht worden in de winkel. Zij hebben allemaal hun kleine shop, die ze zelf kunnen inrichten en aankleden zoals het past bij het merk. Dit zorgt voor een hele andere beleving als in andere winkels. Ook is er een smalle scheiding gemaakt tussen de dure en goedkopere merken. Hierdoor weet de klant meteen in welke categorie ze niet of juist wel moeten zoeken. De zonnebrillen zijn ook gescheiden van de correctie brillen in de winkel.

Muziek

De muziek in de winkel wordt door de collega's op de administratie geregeld. In overleg met de winkel kan de muziekkeuze aangepast worden. Sinds 2017 hebben we een nieuwe muzieksoort in de winkel. In de winkel wordt momenteel radiomuziek geluisterd.

Hoofdstuk 5. Personeel

Kledingvoorschriften

Binnen City Lens gelden kledingvoorschriften waar aan gehouden moeten worden. Er zijn verschillende kledingvoorschriften voor dames en voor heren.

Algemeen:

- Geen (zichtbare) tatoeages of piercing
- Draag geen slippers
- Zorg voor verzorgd haar, geen nat haar
- Zorg ervoor dat je na het roken weer fris ruikt
- Lichaamsverzorging, draag elke dag schone/frisse kleding

Dames:

- Draag een spijkerbroek met donkere effen wassing. Geen gaten, rafels of bleekvlekken
- Draag altijd twee laagjes boven kleding als in blouse/top/shirt en colbertjasje. Bij het dragen van een jurk met 3/4 mouwen hoeft er geen jasje overheen gedragen te worden. Bij een jurk zonder mouwen wordt er altijd een jasje gedragen.
- Zorg ervoor dat de kleding niet te bloot is
- Let op de decolleté, hand beneden het kuiltje regel
- Bij een rok of jurk wordt er een panty gedragen
- Zorg ervoor dat de lengte van de rok 3 vingers boven de knie zit
- In de zomer wordt er geen T-shirt gedragen zonder jasje maar een kledingstuk met kraagje
- Draag representatieve schoenen, eventueel met hak. Geen UGGs en sneakers
- Maximale hakhoogte is 7 cm
- Zorg voor een nette verzorgende make-up
- Zorg voor nette handverzorging, geen afgebladderde nagellak
- Geen string in beeld, draag de broek hoog genoeg of laat er een top overheen vallen

Heren:

- Draag geen spijkerbroek met donkere effen wassing. Geen gaten, rafels, bleekvlekken
- Draag nette herenschoenen c.q. nette sneakers
- Draag 2 lagen bovenkleding, dus een gilet of colbert over een overhemd
- Geen borsthaar in beeld
- Draag een T-shirt met V-hals onder het overhemd, deze mag niet zichtbaar zijn
- In de zomer wordt er een T-shirt gedragen met daaroverheen een colbert
- Het dragen van een moderne stropdas wordt gewaardeerd
- Draag de riem en de schoenen in dezelfde kleur
- De nagels zijn verzorgd, geknipt en hebben geen vuile randen
- Draag het overhemd altijd in de broek
- Draag geen jas of sjaal in de winkel
- Verzorgde of goed getrimde baard
- Zorg ervoor dat er geen oor- en neushaar zichtbaar is

Functieomschrijvingen en verantwoordelijkheden

Binnen City Lens zijn er verschillende functies. Deze functies hebben verschillen taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en eisen. Hieronder staan de verschillende functie omschrijvingen binnen City Lens. De volgende functieomschrijvingen kun je hieronder vinden:

- Optometrist
- Opticien A
- Opticien B
- Opticien C
- Leerling Opticien
- Technisch specialist werkplaats A
- Technisch specialist werkplaats B
- Verkoopmedewerk(st)er
- Gastvrouw
- Administratief medewerk(st)er brillen
- Administratief medewerk(st)er brillen algemeen
- Bedrijfsleider
- Assistent bedrijfsleider

Optometrist

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De optometrist krijgt leiding van de (assistent)bedrijfsleider

Kerntaken:

- Kleur advies
- Montuur advies
- Zonnebril advies
- Glas advies
- Autorefractor-meting
- Non-contact tonometrie en applanatie tonometrie
- Refractioneren volgens protocol (kinderen vanaf 8 jaar en ouder)
- Receptoptimalisatie a.d.v. MKH pola-test (indien MKH-cursus is gevolgd)
- Optometrisch onderzoek o.a.:
 - Voorsegment beoordelen
 - Achtersegment beoordelen
 - Binoculair onderzoek
 - Fundoscopie
 - OCT-scan maken en beoordelen
 - Keratometrie
 - Contactlens aanpassingen en controles
- Indien nodig klanten doorverwezen en verwijsbrieven opstellen
- VisiOffice meting
- Bestellingen invoeren en afhandelen
- Afleveren bestellingen
- Afstellen van monturen
- Kleine werkplaats reparaties
- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Koffieapparaat onderhouden/schoonmaken
- Bijhouden van de vaatwasmachine
- Indien een gastvrouw aanwezig; instructies opvolgen van de gastvrouw
- Controleren van ingeslepen monturen en glazen en de monturen uitrichten
- Aannemen van klachten en het afhandelen van de klacht
- Baliewerkzaamheden;
 - Telefoon beantwoorden
 - Klanten berichten over de status van de bestelling
 - Kassa handelingen
 - Dagelijkse administratieve werkzaamheden (e-mails beantwoorden, pakbonnen controleren etc.)

Bevoegdheden:

- Kassa handelingen
- Agenda beheer
- Winkel opstarten en afsluiten
- Montuur en onderdeelbestellingen
- Doorverwijzingen en verwijsbrieven opstellen
- Klachten behandelen

Verantwoordelijkheden:

- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Opgeruimde werkplek
- Informeren van en overleggen met collega's
- Collega's ondersteunen en bijspringen wanneer nodig
- Zorg dragen voor de dagelijkse handelingen (klanten informeren over orderstatus, pakbonnen controleren, brillen inruimen etc.)
- Bijhouden van vak- en productkennis

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Commercieel inzicht
- Affiniteit met mode
- Goede sociale vaardigheden
- Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
- Klantgericht denken
- Representatief
- Accuraat
- Afgeronde opleiding tot optometrist
- Minimaal HBO werk en denkniveau

Opticien A

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De opticien A krijgt leiding van de (assistent)bedrijfsleider

Kerntaken:

- Kleur advies
- Montuur advies
- Zonnebril advies
- Glas advies
- Autorefractor-meting
- Non-contact tonometrie
- VisiOffice meting
- Bestellingen invoeren en afhandelen
- Afleveren bestellingen
- Afstellen van monturen
- Kleine werkplaats reparaties
- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Koffieapparaat onderhouden/schoonmaken
- Bijhouden vaatwasmachine
- Indien een gastvrouw aanwezig; instructies opvolgen van de gastvrouw
- Controleren van ingeslepen monturen en glazen en de monturen uitrichten
- Refractioneren (kinderen vanaf 8 jaar en ouder)
- Receptoptimalisatie a.d.v. MKH pola-test
- Aannemen van klachten en het afhandelen van de klacht
- Baliewerkzaamheden;
 - Telefoon beantwoorden
 - Klanten berichten over de status van de bestelling
 - Kassa handelingen
 - Dagelijkse administratieve werkzaamheden (e-mails beantwoorden, pakbonnen controleren etc.)

Bevoegdheden:

- Kassa handelingen
- Agenda beheer
- Winkel opstarten en afsluiten
- Montuur en onderdeelbestellingen

Verantwoordelijkheden:

- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Opgeruimde werkplek
- Informeren van en overleggen met collega's
- Collega's ondersteunen en bijspringen wanneer nodig
- Zorg dragen voor de dagelijkse handelingen (klanten informeren over orderstatus, pakbonnen controleren, brillen inruimen etc.)
- Bijhouden van vak- en productkennis

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Commercieel inzicht
- Affiniteit met mode
- Goede sociale vaardigheden
- Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
- Klantgericht denken
- Representatief
- Accuraat
- Afgeronde opleiding tot opticien
- Cursus gevolgd voor MKH-polatest
- Minimaal MBO werk en denkniveau

Opticien B

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De opticien B krijgt leiding van de (assistent)bedrijfsleider

Kerntaken:

- Kleur advies
- Montuur advies
- Zonnebril advies
- Glas advies
- Autorefractor-meting
- Non-contact tonometrie
- VisiOffice meting
- Bestellingen invoeren en afhandelen
- Afleveren bestellingen
- Afstellen van monturen
- Kleine werkplaats reparaties
- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Koffieapparaat onderhouden/schoonmaken
- Bijhouden van de vaatwasmachine
- Indien een gastvrouw aanwezig; instructies opvolgen van de gastvrouw
- Controleren van ingeslepen monturen en glazen en de monturen uitrichten
- Refractioneren (kinderen vanaf 8 jaar en ouder)
- Aannemen van klachten en het afhandelen van de klacht
- Baliewerkzaamheden;
 - Telefoon beantwoorden
 - Klanten berichten over de status van de bestelling
 - Kassa handelingen
 - Dagelijkse administratieve werkzaamheden (e-mails beantwoorden, pakbonnen controleren etc.)

Bevoegdheden:

- Kassa handelingen
- Agenda beheer
- Winkel opstarten en afsluiten
- Montuur en onderdeelbestellingen

Verantwoordelijkheden:

- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Opgeruimde werkplek
- Informeren van en overleggen met collega's
- Collega's ondersteunen en bijspringen wanneer nodig
- Zorg dragen voor de dagelijkse handelingen (klanten informeren over orderstatus, pakbonnen controleren, brillen inruimen etc.)
- Bijhouden van vak- en productkennis

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Commercieel inzicht
- Affiniteit met mode
- Goede sociale vaardigheden
- Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
- Klantgericht denken
- Representatief
- Accuraat
- Afgeronde opleiding tot opticien
- Minimaal MBO werk en denkniveau

Opticien C

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De opticien C krijgt leiding van de (assistent)bedrijfsleider

Kerntaken:

- Kleur advies
- Montuur advies
- Zonnebril advies
- Glas advies
- Autorefractor-meting
- Non-contact tonometrie
- VisiOffice meting *
- Bestellingen invoeren en afhandelen
- Afleveren bestellingen
- Afstellen van monturen
- Kleine werkplaats reparaties
- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Koffieapparaat onderhouden/schoonmaken
- Bijhouden van de vaatwasmachine
- Indien een gastvrouw aanwezig; instructies opvolgen van de gastvrouw
- Controleren van ingeslepen monturen en glazen en de monturen uitrichten
- Refractioneren
- Aannemen van klachten en het voorwerk verrichten *
- Baliewerkzaamheden;
- Telefoon beantwoorden
- Klanten berichten over de status van de bestelling
- Kassa handelingen
- Dagelijkse administratieve werkzaamheden (e-mails beantwoorden, pakbonnen controleren etc.)

Bevoegdheden:

- Kassa handelingen
- Agenda beheer
- Winkel opstarten en afsluiten
- Montuur en onderdeelbestellingen

Verantwoordelijkheden:

- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Opgeruimde werkplek
- Informeren van en overleggen met collega's
- Collega's ondersteunen en bijspringen wanneer nodig
- Zorg dragen voor de dagelijkse handelingen (klanten informeren over orderstatus, pakbonnen controleren, brillen inruimen etc.)
- Bijhouden van vak- en productkennis

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Commercieel inzicht
- Affiniteit met mode
- Goede sociale vaardigheden
- Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
- Klantgericht denken
- Representatief
- Accuraat
- Afgeronde opleiding tot opticien
- Minimaal MBO werk en denkniveau

* = Onder supervisie van een opticien A/B of optometrist

Leerling opticien

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De leerling opticien krijgt leiding van de (assistent)bedrijfsleider

Kerntaken:

- Kleur advies
- Montuur advies *
- Zonnebril advies *
- Glas advies *
- Autorefractor-meting *
- Non-contact tonometrie *
- VisiOffice meting **
- Bestellingen invoeren en afhandelen
- Afleveren bestellingen
- Afstellen van monturen *
- Kleine werkplaats reparaties *
- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Koffieapparaat onderhouden/schoonmaken
- Bijhouden vaatwasmachine
- Indien een gastvrouw aanwezig; instructies opvolgen van de gastvrouw
- Controleren van ingeslepen monturen en glazen en de monturen uitrichten*
- Refractioneren (afhankelijk van het leerjaar) **
- Aannemen van klachten en het voorwerk verrichten **
- Baliewerkzaamheden;
- Telefoon beantwoorden
- Klanten berichten over de status van de bestelling
- Kassa handelingen
- Dagelijkse administratieve werkzaamheden (e-mails beantwoorden, pakbonnen controleren etc.)

Bevoegdheden:

- Kassa handelingen
- Agenda beheer
- Winkel opstarten en afsluiten
- Montuur en onderdeelbestellingen

Verantwoordelijkheden:

- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Opgeruimde werkplek
- Informeren van en overleggen met collega's
- Collega's ondersteunen en bijspringen wanneer nodig
- Zorg dragen voor de dagelijkse handelingen (klanten informeren over orderstatus, pakbonnen controleren, brillen inruimen etc.)
- Bijhouden van vak- en productkennis

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Commercieel inzicht
- Affiniteit met mode
- Goede sociale vaardigheden
- Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
- Klantgericht denken
- Representatief
- Accuraat
- Volgt een opleiding als opticien (deeltijd of voltijd)
- Minimaal MBO werk en denkniveau

* = Onder supervisie van een opticien A/B/C of optometrist

** = Onder supervisie van een opticien A/B of optometrist

Technisch specialist werkplaats A

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De Technisch specialist werkplaats A krijgt leiding van de (assistent)bedrijfsleider

Kerntaken:

- Zorgdragen voor het dagelijks verwerken en wegbrengen van Distroptiek
- Opstarten en afsluiten van de werkplaats
- Distroptiek uitpakken en de bijbehorende bestellingen erbij voegen
- Dagelijks alle binnengekomen bestellingen verwerken (indien mogelijk)
- Slijpen en monteren van brillenglazen
- Reparaties
- Uitrusten van monturen
- Collega's helpen met technische vragen
- Afstellen van monturen
- Onderhouden van werkplaats apparatuur
- Schoonhouden en opruimen van de werkplaats, of collega's hierin aansturen
- Aansturen van werkplaatsmedewerk(st)ers en collega's die zich in de werkplaats bevinden
- Eindverantwoordelijke van de werkplaats

Bevoegdheden:

- Alle werkplaatswerkzaamheden
- Telefoon beantwoorden en terugbel notities maken indien nodig (bij drukte op de werkvloer)
- Collega's die zich onnodig ophouden in de werkplaats instrueren de werkplaats te verlaten

Verantwoordelijkheden:

- Uitvoeren van alle werkplaatswerkzaamheden en reparaties
- Instrumenten en gereedschappen onderhouden
- Informeren van en overleggen met collega's
- Bijhouden van de voorraad in de werkplaats
- Schoonhouden van de werkplaats (eind van de dag)

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Goede sociale vaardigheden
- Technisch inzicht
- Creatief
- Goede beheersing van de Nederlandse taal
- Representatief
- Accuraat en nauwkeurig
- Minimaal MBO werk en denkniveau

Technisch specialist werkplaats B

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De Technisch specialist werkplaats B krijgt leiding van de (assistent)bedrijfsleider

Kerntaken:

- Zorgdragen voor het dagelijks legen en wegbrengen van Distroptiek
- Opstarten en afsluiten van de werkplaats
- Distroptiek uitpakken en de bijbehorende bestellingen erbij voegen
- Dagelijks alle binnengekomen bestellingen verwerken (indien mogelijk)
- Slijpen en monteren van brillenglazen
- Reparaties
- Uitrusten van monturen
- Collega's helpen met technische vragen
- Afstellen van monturen
- Onderhouden van werkplaats apparatuur
- Schoonhouden en opruimen van de werkplaats, of collega's hierin aansturen
- Aansturen van collega's die zich in de werkplaats bevinden

Bevoegdheden:

- Alle werkplaatswerkzaamheden
- Telefoon beantwoorden en terugbel notities maken indien nodig (bij drukte op de werkvloer)
- Collega's die zich onnodig ophouden in de werkplaats instrueren de werkplaats te verlaten

Verantwoordelijkheden:

- Uitvoeren van alle werkplaatswerkzaamheden en reparaties
- Instrumenten en gereedschappen onderhouden
- Informeren van en overleggen met collega's
- Bijhouden van de voorraad in de werkplaats
- Schoonhouden van de werkplaats (eind van de dag)

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Goede sociale vaardigheden
- Technisch inzicht
- Creatief
- Goede beheersing van de Nederlandse taal
- Representatief
- Accuraat en nauwkeurig
- Minimaal MBO werk en denkniveau

Verkoopmedewerk(st)er

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De verkoopmedewerk(st)er krijgt leiding van de (assistent)bedrijfsleider

Kerntaken:

- Kleur advies
- Montuur advies*
- Zonnebril advies*
- Glas advies*
- Autorefractor-meting*
- Non-contact tonometrie*
- VisiOffice meting**
- Bestellingen invoeren en afhandelen
- Afleveren bestellingen
- Afstellen van monturen*
- Kleine werkplaats reparaties*
- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Koffieapparaat onderhouden/schoonmaken
- Bijhouden van de vaatwasmachine
- Indien een gastvrouw aanwezig; instructies opvolgen van de gastvrouw
- Baliewerkzaamheden;
- Telefoon beantwoorden
- Klanten berichten over de status van de bestelling
- Kassa handelingen
- Dagelijkse administratieve werkzaamheden (e-mails beantwoorden, pakbonnen controleren etc.)

Bevoegdheden:

- Kassa handelingen
- Agenda beheer
- Winkel opstarten en afsluiten
- Montuur en onderdeelbestellingen aannemen

Verantwoordelijkheden:

- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Opgeruimde werkplek
- Informeren van en overleggen met collega's
- Collega's ondersteunen en bijspringen wanneer nodig
- Zorg dragen voor de dagelijkse handelingen (klanten informeren over orderstatus, pakbonnen controleren, brillen inruimen etc.)
- Bijhouden van vak- en productkennis

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Commercieel inzicht
- Affiniteit met mode
- Goede sociale vaardigheden
- Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
- Klantgericht denken
- Representatief
- Accuraat
- Minimaal MBO werk en denkniveau

* = Onder supervisie van een opticien A/B/C of optometrist

** = Onder supervisie van een opticien A/B of optometrist

Gastvrouw

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De gastvrouw krijgt leiding van de (assistent)bedrijfsleider

Kerntaken:

- Ontvangen en te woord staan van klanten
- Beheren van de agenda
- Bijhouden van de wachtlijst
- Coördineren van collega's
- Koffieapparaat onderhouden/schoonmaken
- Vaatwasmachine bijhouden
- Telefoon beantwoorden indien mogelijk
- Zorgen voor een representatieve winkel
- Coördineren van de lunch- en rookpauzes van collega's
- Collectie aanvullen indien nodig

Bevoegdheden:

- Kassa handelingen
- Agenda beheer
- Winkel opstarten en afsluiten
- Montuur en onderdeelbestellingen
- Coördineren van lunch- en rookpauzes van collega's

Verantwoordelijkheden:

- Zorg dragen voor een representatieve winkel
- Opgeruimde werkplek
- Informeren van en overleggen met collega's
- Collega's ondersteunen en bijspringen wanneer nodig
- Overzicht in de winkel behouden

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Goede sociale vaardigheden
- Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
- Klantgericht denken
- Representatief
- Accuraat
- Stressbestendig
- Minimaal MBO werk en denkniveau

Administratief medewerk(st)er brillen

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De Administratief medewerk(st)er brillen algemeen krijgt leiding van de (assistent)bedrijfsleider

Kerntaken:

- Binnengekomen pakketjes verwerken (inboeken en prijzen), controleren met de pakbon en inruimen in de winkel
- Onderdelen/monturen bestellen en opsturen ter controle en hier de klant over berichten en wekelijks controleren en nabellen bij lange wachttijden
- Montuur reparaties opsturen en klant de klant hiervan op de hoogte houden
- Zichtzendingen plaatsen en wanneer deze binnenkomen de klant berichten en inruimen en noteren
- Zichtzendingen retourneren wanneer zichttermijn is verstreken
- Intern monturen overboeken (tussen de filialen)
- Klachten oplossen met leveranciers
- Onderdelen crediteren (wekelijks)
- Inzetbaar als verkoopmedewerk(st)er en/of gastvrouw indien nodig (bij drukte)
- Taken overnemen van Administratief medewerk(st)er brillen algemeen, indien nodig
- (zie functie omschrijving administratief medewerk(st)er brillen algemeen)

Bevoegdheden:

- Voorraad programma beheren
- Uitprijzen en inboeken van monturen
- Kassa handelingen

Verantwoordelijkheden:

- Informeren van en overleggen met collega's
- Klanten op de hoogte houden van order statussen
- Zorgen voor een nette werkplek
- Bijhouden en noteren van bestellingen en werkzaamheden zodat bij afwezigheid geen onduidelijkheden zijn en het door een collega overgenomen kan worden

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Goede sociale vaardigheden
- Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
- Representatief
- Accuraat en nauwkeurig
- Minimaal MBO werk en denkniveau

Administratief medewerk(st)er brillen algemeen

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De Administratief medewerk(st)er brillen algemeen krijgt leiding van de (assistent)bedrijfsleider

Kerntaken:

- Internet bestellingen verwerken
- Montuur bestellen
- Glazen bestellen
- Glazen laten inslijpen
- Complete bril versturen naar Zuid
- Contactpersoon tussen Lens Express en de winkel
- Vragen van klanten beantwoorden
- Prijzen en levertijden uitzoeken
- Voorraad monturen van City Line bijhouden (minimaal 2 x per week)
- City Line monturen crediteren
- Voorraadglazen beheren
- Glazen crediteren van City Bril (2 x per maand)
- Pakbonnen van City Bril, LOEK en Akkerman controleren
- Glas pakbonnen controleren
- Inzetbaar als verkoopmedewerk(st)er en/of gastvrouw indien nodig (bij drukte)
- Taken overnemen van Administratief medewerk(st)er brillen, indien nodig
- (zie functie omschrijving administratief medewerk(st)er brillen)

Bevoegdheden:

- Beheer internetwebsites
- Voorraad programma
- Uitprijzen en inboeken van monturen
- Kassa handelingen

Verantwoordelijkheden:

- Informeren van en overleggen met collega's
- Klanten op de hoogte houden van order statussen
- Zorgen voor een nette werkplek
- Bijhouden en noteren van bestellingen en werkzaamheden zodat bij afwezigheid geen onduidelijkheden zijn en het door een collega overgenomen kan worden

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Goede sociale vaardigheden
- Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
- Representatief
- Accuraat en nauwkeurig
- Minimaal MBO werk en denkniveau

Bedrijfsleider

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De bedrijfsleider krijgt leiding van de werkgever

Kerntaken algemeen:

- Aansturen van collega's
- Aansturen van assistent bedrijfsleiders
- Problemen oplossen tussen collega's
- Zorgen voor een goede communicatie
- Zorgen dat alle acties kenbaar zijn bij collega's
- Afsluiten van de kassa
- Meldingen van te laat komen doorgeven aan de administratie
- Problemen en klachten oplossen van klanten
- Het inwerken van nieuwe collega's en het houden van evaluatiegesprekken
- Het houden van functioneringsgesprekken
- Berisping geven wanneer een collega niet functioneert en/of niet werkt aan de hand van het voorgeschreven protocol
- Protocollen opstellen en bewaken
- Kwaliteit waarborgen
- Adviseren en helpen van collega's
- Klacht oplossen
- Eindverantwoordelijke winkelvloer

Bevoegdheden:

- Onbeperkte bevoegdheden, i.o.m. de werkgever
- Vrijgeven van collega's;
- Kortingen geven
- Ziekmeldingen aannemen wanneer de administratie niet bereikbaar is
- Overleg met de werkgever waar nodig

Verantwoordelijkheden:

- Eindverantwoordelijke werkvloer
- Informeren van en overleggen met collega's
- Collega's ondersteunen en bijspringen wanneer nodig
- Bijhouden van vak- en productkennis

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Commercieel inzicht
- Affiniteit met mode
- Goede sociale vaardigheden
- Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
- Klantgericht denken
- Representatief
- Accuraat
- Afgeronde opleiding tot opticien en minimaal MBO werk- en denkniveau

Assistent bedrijfsleider

Plaats van de functie binnen de organisatie:

- De assistent bedrijfsleider krijgt leiding van de bedrijfsleider en/of werkgever

Kerntaken algemeen:

- Aansturen van collega's
- Problemen oplossen tussen collega's
- Zorgen voor een goede communicatie
- Zorgen dat alle acties kenbaar zijn bij collega's
- Afsluiten van de kassa
- Meldingen van te laat komen doorgeven aan de administratie

Kerntaken expertise werkvloer:

- Problemen en klachten oplossen van klanten
- Berisping geven wanneer een collega niet functioneert en/of niet werkt aan de hand van het voorgeschreven protocol
- Kwaliteit waarborgen
- Klacht oplossen op technisch kijkgebied
- Verantwoordelijk werkvloer

Kerntaken expertise technisch vlak:

- Protocollen opstellen en bewaken
- Refractie beoordeling (volgens protocol), minimaal 1 x per kwartaal
- Kwaliteit waarborgen
- Adviseren en helpen van de technisch specialist werkplaats
- Klacht oplossen op technisch kijkgebied
- Eindverantwoordelijke glasbestellingen
- Stagebegeleiding
- Bijscholing van collega's

Kerntaken expertise inkoop:

- Voorraad collectie in de gaten houden en aanvullen waar nodig
- Afspraken inplannen met vertegenwoordigers
- Inkopen van monturen
- Problemen en klachten oplossen van klanten

Bevoegdheden:

- Onbeperkte bevoegdheden, i.o.m. de bedrijfsleider
- Vrijgeven van collega's; wanneer de bedrijfsleider aanwezig is, i.o.m. de bedrijfsleider
- Kortingen geven
- Ziekmeldingen aannemen wanneer de administratie niet bereikbaar is
- Overleg met de bedrijfsleider en/of werkgever waar nodig

Verantwoordelijkheden:

- Overleg met bedrijfsleider en/of werkgever
- Informeren van en overleggen met collega's
- Collega's ondersteunen en bijspringen wanneer nodig
- Bijhouden van vak- en productkennis

Functie eisen:

- Zelfstandigheid en flexibiliteit
- Commercieel inzicht
- Affiniteit met mode
- Goede sociale vaardigheden
- Goede beheersing van de Nederlandse en Engelse taal
- Klantgericht denken
- Representatief
- Accuraat
- Afgeronde opleiding tot opticien
- Minimaal MBO werk en denkniveau

Hoofdstuk 6. Operationele procedures

Agenda

Sinds enige tijd werkt City Lens en City bril met een agendasysteem. Bij City Lens en City Bril werken de systemen allebei op hun eigen manier. Hieronder wordt kort toegelicht hoe de systemen werken en wat de regels zijn.

City Lens

Bij City Lens werken ze al langere tijd met het agendasysteem. Bij City Lens is het systeem dusdanig geïntegreerd dat de werknemers op de werkvloer niet meer werken zonder het systeem. Het personeel is hierop ingewerkt en de vaste klanten weten niet beter. Alle klanten zijn verplicht om een afspraak te maken. Voor zowel controles of andere verrichtingen rondom het dragen van contactlenzen.

City Bril

Bij City Bril werkt dit anders. Dit is ook een andere doelgroep en andere type mensen komen hier naar toe. Hier zijn er klanten die alleen willen kijken of alleen iets kopen als ze het leuk vinden (correctie- of zonnebril). Hierdoor is het bij City Bril niet altijd mogelijk om een afspraak te maken. Hierdoor is het bij City Bril ook pas later ingevoerd en niet zo gestructureerd als bij City Lens. Oogmetingen en andere uitgebreide verrichtingen worden vaak via de agenda ingepland. Zeker in het weekend is dit erg belangrijk geworden. Zonder afspraak is er bijna geen tijd om binnenkomers te helpen. Om die reden wordt de klant ook altijd geadviseerd een afspraak te maken. Hieronder wordt omschreven hoe een afspraak voor een klant wordt ingepland in de agenda.

Hoe maak je een afspraak?

Ga naar het CRM → Klik op e-agenda → Klik op nieuwe afspraak → Zoek de desbetreffende klant op of maak een tijdelijk klantnummer aan → Selecteer de vestiging → Selecteer het soort afspraak → Selecteer eventueel voor een specifieke medewerker → Selecteer het gewenste tijdstip → druk op 'maak afspraak'.

Hieronder een overzicht van de soort afspraken die gemaakt kunnen worden:

CLB- Afhalen Bril
CLB- Afstellen Bril
CLB- Algemene Afspraak 30 min
CLB- Bril verkoop
CLB- Bril verkoop Kinderbril
CLB- Bril verkoop Zichtzending (zonder oogmeting)
CLB- Brilrecept Optimalisatie
CLB- Brilrecept Optimalisatie + Oogmeting
CLB- Cyclorefractie
CLB- Inslijpservice Werkplaats
CLB- Klacht Bril (Algemeen)
CLB- Oogmeting < 12jr voor Bril
CLB- Oogmeting met Brilverkoop
CLB- Oogmeting met Brilverkoop spec medewerker
CLB- Oogmeting spec medewerker
CLB- Oogmeting voor Bril
Interval
Stagiair of medewerker begeleiding
Vertegenwoordiger Afspraak

Belangrijke opmerkingen:

- Maak altijd de afspraak onder de juiste soort afspraak
- Schrijf belangrijke opmerkingen in het opmerkingenveld van de afspraak
 - Overrule nooit de agenda tenzij daar toestemming voor is gegeven vanuit de bedrijfsleider
 - Voeg altijd de klant toe in het systeem, anders kan de afspraak niet gemaakt worden
 - Geef het door aan de desbetreffende collega als jij een afspraak hebt ingepland onder haar of zijn naam

Dagelijkse opstart- en afsluitprocedures

Dag opstart

- Alle computers opstarten
 - Winkel
 - Meetruimtes
 - Balie
 - Kinderhoek
- Pin automaten opstarten (code = 99999)
- VisiOffice-zuil aanzetten; eerst de rechter, daarna de linker
- Koffieautomaat aanzetten en schoonmaken
- Vaatwasser aanzetten en/of uitruimen
- Winkel opruimen
 - Monturen spiegelen
 - Verkooptafels opruimen
 - Verkooptafels aanvullen (pennen, PD-latjes, stiften etc.)
- Refractieruimte opruimen
 - Pasdoos opruimen en compleet maken
 - Alcohol doekjes + Kimberly doekjes
 - Controleren of alle materialen aanwezig zijn
 - Pasbril
 - Leeskaart
 - Lampje
 - 15Δ
 - TNO boekje + rood/groen bril
 - Cover
 - WFD zaklamp + rood/groen bril
- Agenda controleren; bij afwezigheid collega (ziek) tijdig afspraak bellen en verplaatsen



Dag afsluiting

- Alle computers uitzetten
- Pin automaten afslaan (code = 99999)
- Kas opmaken
- Gele bonnen inschrijven
- VisiOffice-zuil uitzetten; eerst de linker, daarna de rechter
- Koffieautomaat uitzetten
- Vaatwasser inruimen
- Winkel opruimen
 - monturen spiegelen
 - verkooptafels opruimen
 - verkooptafels aanvullen (pennen, PD-latjes, stiften etc.)
- Refractieruimte afsluiten
- Pasdoos opruimen en compleet maken
 - Alcohol doekjes + Kimberly doekjes
 - Controleren of alle materialen aanwezig zijn
 - Computer, unit en licht uitzetten
 - Balie en werkplaats opruimen

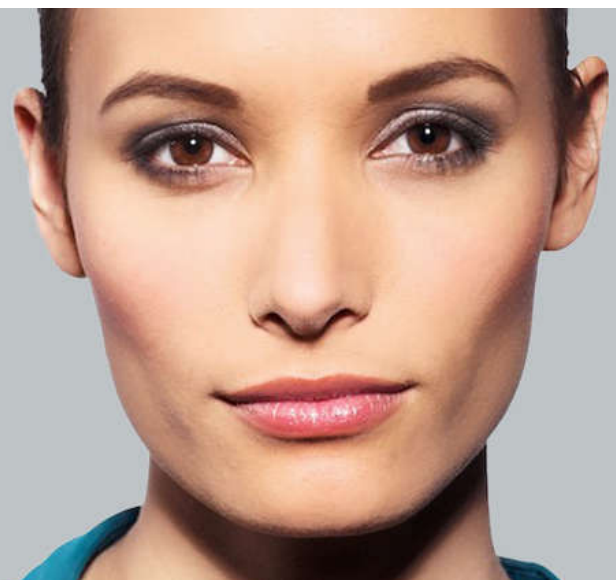


Ideeën

Heb jij tips, ideeën, suggesties of opmerkingen over het boek? Jouw input is voor ons van waarde. Twijfel daarom niet en mail jouw input naar marketing@citylens.nl.

Adviesrapport

city lens beleef meer



Bijlage 2: Adviesrapport

Hoofdstuk 1 Concept

Het concept 'Internal Branding' kan als oplossing bieden op het interne probleem wat omschreven is in de samenvatting van dit rapport. Het is belangrijk dat de werknemers de identiteit van de organisatie kennen. De identiteit van de organisatie moet in lijn staan met wat de werknemers in hun gedrag uitstralen. De strategie Internal Branding is bij vele organisaties al erg succesvol geweest. Grote bedrijven zijn zoals CoolBlue zijn City Lens al voor geweest. Door middel van het concept aan te passen naar de wensen en behoefte van de werknemers en wat past bij het bedrijf, moet het ook voor City Lens het gewenste resultaat kunnen halen.

Om succes te willen behalen moeten er verschillende stappen genomen worden. Hieronder worden deze stappen beschreven. Zoals het gezegde zich uitspreekt: "Rome is niet op één dag gebouwd". Hiermee wordt bedoeld dat ook City Lens tijd moet steken in het concept en dat de gestoken energie uiteindelijk op de langere termijn beloont zal worden. De gezegde zegt eigenlijk dat je het niet moet overhaasten.

Hieronder worden de fases van het Internal Branding concept benoemd en beschreven. Dit geeft een beter beeld van het doel van het concept. In het volgende hoofdstuk worden de ideeën en de middelen per fase beschreven.

Fase 0: Het merk bepalen

In deze fase bepaalt een organisatie de identiteit, de merkbeloofte, de doelgroep en visie van de organisatie. Deze fase is door City Lens en de andere organisaties al behaald.

Fase 1: Het merk intern lanceren

In deze fase moet de werknemer in contact komen met de identiteit van de organisatie. Hierin is het doel dat zij bekend worden met het merk. Vanaf deze fase kan City Lens en de andere organisaties zichzelf nog verbeteren. Uit het onderzoek is gebleken dat hierdoor de fouten door de werknemers gemaakt worden.

Fase 2: Het merk laden in het gedrag

In deze fase gaat het erom dat de werknemers verbonden moeten raken met de organisatie. Nadat ze de organisatie kennen door middel van fase 1, is nu het doel dat de werknemers verbonden raken met de organisatie. Ze moeten op hun eigen manier een emotionele lading kunnen geven aan het merk of het bedrijf.

Fase 3: Beleven in de praktijk

In deze fase begrijpt de werknemer inmiddels de organisatie en hoe ze de organisatie moeten uitstralen in de praktijk. Zij hebben betekenis gegeven aan City Lens. Dit is terug te zien in de dagelijkse werkzaamheden van de werknemers.

Fase 4: Verankeren in de organisatie

Dit is de laatste fase van het concept Internal Branding. Hierbij worden alle handelingen, procedures, systemen en afdelingen op het merk afgestemd. Het merkgedrag van de werknemer is automatisme. Wel is hierbij belangrijk dat continu gepeild blijft worden hoe het concept loopt en of eventuele bijstellingen noodzakelijk zijn.

Hoofdstuk 2: Aanbevelingen en middelen

Er zijn verschillende middelen nodig om van het concept Internal Branding een succes te maken. Hieronder worden de middelen per fase van het concept toegelicht. Vervolgens worden er nog kleine aanbevelingen toegelicht aan de hand van de resultaten van de onderzoeken.

Fase 1 van Internal Branding

De eerste stappen naar een betere samenwerking en betrokkenheid van de werknemers worden in deze fase gezet. Hierboven in 'hoofdstuk 1 Concept' is te lezen waar de eerste fase van het concept over gaat. Op basis van het doel van de fase worden specifieke middelen geadviseerd om te gebruiken.

Formulehandboek

In deze fase wordt geadviseerd om een formulehandboek te creëren voor alle organisaties binnen de City Lens Group. Een voorbeeld van een formulehandboek van City Lens is te vinden in 'bijlage 2: Formulehandboek City Lens'. Deze handboeken zijn een geschikt middel om de identiteit van het merk bekend te maken bij de werknemers. In dit document wordt allerlei informatie gegeven over het bedrijf. Het resultaat daarvan is dat de onbekendheden, onduidelijkheden en onzekerheden weggenomen worden bij de werknemers. Ze leren het bedrijf kennen zoals het ooit verzonnen.

Het formulehandboek is een doorlopend bestand. Dat betekent dat het bestand altijd gewijzigd kan worden bij veranderingen. Het is de bedoeling dat dit document altijd bij de hand ligt voor de werknemer. Het moet dienen als handvat voor momenten als de werknemer het even kwijt is. Daarom wordt er geadviseerd om per afdeling meerdere formulehandboeken te plaatsen. Hiermee kan voorkomen worden dat de werknemer in onzekerheid komt en daardoor fouten maakt.

Het is van belang duidelijk toe te lichten aan de werknemers waar het boek voor dient en waar ze het kunnen vinden indien ze het nodig hebben. Mochten de werknemers aanbevelingen of tips hebben, staat de afdeling Marketing daar te allen tijde voor open. Het formulehandboek is ontworpen samen met de afdeling Marketing en is toegevoegd in bijlage 2. Dit boek is voorgelegd aan een aantal werknemers van City Lens. Hierover zijn vragen gesteld en hieruit is de conclusie getrokken dat het formulehandboek zeker steun kan bieden aan de werknemers. Het formulehandboek kan bijdragen aan het bekend maken van de identiteit van de organisatie.

Vergadering

Het is aan te raden om het formulehandboek intern te lanceren wanneer de groep medewerkers bij elkaar zijn. Het inzetten van vergaderingen kan bijvoorbeeld erg belangrijk hiervoor zijn. Een vergadering kan voor meerdere doelen ingezet worden. Tijdens de vergaderingen is het bijvoorbeeld goed om bepaalde onderwerpen steeds terug te laten komen. Zo is het aan te raden om de cijfers en resultaten van de organisatie te delen. Het team heeft dit samen voor elkaar gekregen en door dit te delen geeft de organisatie de werknemer een fijn gevoel. Ook werkt dit motiverend voor de werknemer.

Borrel

Tevens wordt er toch geadviseerd om het formulehandboek te lanceren bij intern georganiseerde borrel. Een borrel is namelijk voor de werknemer minder statisch en daardoor gezelliger. Ook kan door middel het borrelen intern een band ontstaan tussen de werknemers. Meer voordelen en uitleg over het organiseren van een borrel wordt toegelicht in fase 2 van het City Experience Concept.

Fase 2 van Internal Branding

De tweede stap in het concept gaat over het creëren van meer betrokkenheid van de werknemers naar de organisatie toe. Nadat de werknemers de organisatie kennen door fase 1 van het concept, is het nu de taak om ervoor te zorgen dat zij verbonden raken met de organisatie. Het doel hiervan is dat de werknemers niet alleen de organisatie kennen maar ook emotioneel voelen.

Door een intern social media platform in te zetten, kan de werknemer zich meer betrokken gaan voelen bij de organisatie. Door het delen van verhalen zorgt dit platform ervoor dat de werknemers zich meer verbinden met elkaar en met de organisatie. Het communicatieplatform wat daarbij kan helpen heet Yammer. Met Yammer kunnen collega's onderling ervaringen, kennis en verhalen met elkaar delen. Door deze verhalen met elkaar te delen krijgt het intern een betekenis, worden succesmomenten gedeeld en kunnen ze begrip en steun aan elkaar bieden.

Er is een gratis versie van Yammer waarmee de City Lens Group direct aan de slag kan gaan. Zowel de afdelingen als de werknemers moeten uiteindelijk ook zelf berichten gaan delen. Het doel hiervan is om ervoor te zorgen dat de werknemers via dit middel een band op kunnen bouwen met elkaar en met de organisatie. Ook kan de kloof tussen de organisaties en de afdelingen hiermee kleiner worden. Dit kan ontstaan doordat de werknemers weten wat er bij de andere organisaties afspeelt en daarmee begrip kunnen tonen. Het is wel aan te raden om uiteindelijk over te stappen op een ander intern communicatiemiddel. Yammer is ideaal om te beginnen en om gevoel te krijgen met de interactie tussen de werknemers onderling en met de organisatie.

Op offline gebied kunnen ook middelen ingezet worden om ervoor te zorgen dat de betrokkenheid van de werknemers verhoogd worden. Het organiseren van een borrel voor alle werknemers kan ervoor zorgen dat zij zich meer verbonden gaan voelen bij de organisatie. Ook is tijdens een borrel een geschikt moment om een nieuwe voortgang of verandering te bespreken. Het is belangrijk de aandacht van de werknemer te trekken. Bespreek daarom informatie die van belang zijn voor de werknemers en wat ze een goed en motiverend gevoel geeft. Onder het genot van een hapje en een drankje maakt de sfeer onderling al een stuk beter. Dit middel dient gebruikt te worden om de werknemers bij elkaar te brengen en het teamverband te versterken. Het advies is om minimaal twee keer per jaar een borrel te organiseren in te zetten. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat de werknemer hier sterk behoefte aan heeft.

Om ervoor te zorgen dat de werknemer zich nog meer verbonden voelt met de organisatie, kan er als ondersteuning op het formulehandboek ook een brandmovie gerealiseerd worden. Een brandmovie kan namelijk het merk verstevigen. Uit meerdere onderzoeken is ook gebleken dat beeld materialen beter blijven hangen en de aandacht op eist. Voor City Lens en LOEK bestaan er al een brandmovie. Hieronder worden nog kleine tips gegeven waardoor de film verbeterd kan worden.

City Lens heeft een goede en duidelijke brandmovie. Het filmpje laat zien waar de organisatie voor staat en wat ze doen. Echter is het filmpje wel al een aantal jaren oud. Zoals te zien is in 2.2.2 van het formulehandboek kent de huisstijl van City Lens de afgelopen jaren meerdere kleuren en logo's. Hierdoor moet ook een belangrijk communicatiemiddel zoals een brandmovie ook aangepast worden. Zeker omdat een brandmovie ook gecreëerd wordt om naar de buitenwereld toe ook het verhaal van de organisatie te vertellen. Dit is dan voor de werknemers en de consument verwarrend.

Aan het einde van de eerste en tweede fase kan gemeten worden of er resultaat behaald is. Dit kan gedaan worden door middel van de enquête opnieuw uit te voeren bij de werknemers. Deze enquête meet of de werknemers de identiteit van de organisatie kennen. Dit onderzoek kan uitgevoerd worden door de afdeling Marketing.

Bij LOEK geldt het advies om de brandmovie aan te passen aan de invulling van de Golden Circle. De 'why' is namelijk hetgeen wat naar buiten moet komen in het filmpje en daarentegen komt de 'how' heel sterk naar voren. Dit verklaart ook deels waarom een groot gedeelte van de werknemers de vraag over dit onderwerp niet goed wist te beantwoorden.

Fase 3 van Internal Branding

De derde fase van het concept gaat weer een stap verder dan de vorige fase. Het doel van deze fase is ervoor zorgen dat de kennis en betekenis die de werknemers hebben gegeven aan de organisatie, terug te zien is in het gedrag in de praktijk. Het gedrag veranderen van de werknemers is niet gemakkelijk, daarom zal het resultaat hiervan pas op de lange termijn zichtbaar zijn.

Voor deze fase is het mogelijk Yammer te vervangen voor een ander middel. Yammer kan altijd eraan toegevoegd worden, maar de functies van Yammer kunnen ook in dit middel gebruik van gemaakt worden. Gebruik maken van twee tools wordt afgeraden omdat dit weer voor onduidelijkheden kan zorgen bij de werknemers.

Het middel wat geadviseerd wordt om te gebruiken voor fase 3 is SpeakAp. SpeakAp is een besloten en veilige applicatie die altijd beschikbaar is voor de werknemer. Dit komt omdat de applicatie beschikbaar is voor de verschillende devices (apparaten). De werknemer mag zelf bepalen of zij het liever op de computer, tablet of mobiele telefoon gebruiken. Of de werknemer nu onderweg, op kantoor of thuis, zij kunnen zelf bepalen waar en wanneer ze gebruik maken van dit middel.

Het doel van dit middel is dat er meer interactie ontstaat tussen de werknemers onderling en tussen de werknemers en de organisatie. Met dit communicatiemiddel bereik en betreft een organisatie alle werknemers. Hieronder worden de functies van de applicatie toegelicht. Een aantal van deze functies vallen ook onder de behoefte en wensen van de werknemers, dit bleek uit het onderzoek. Hieronder een overzicht van de onderdelen en functies van de applicatie SpeakAp:

- **Een overzichtelijke tijdlijn:** hierin worden belangrijke items of gebeurtenissen gedeeld met alle werknemers.



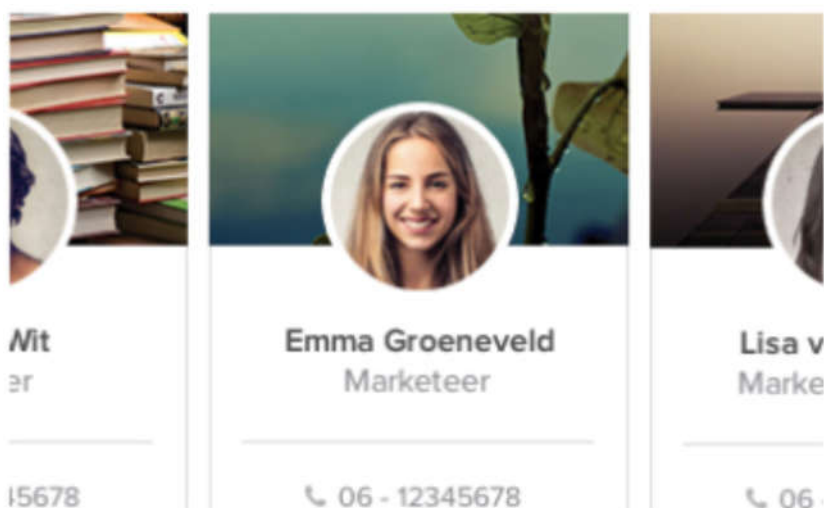
- **Nieuwsberichten:** dit zijn alleen belangrijke nieuwsberichten die niet gemist mogen worden door het personeel. Het nieuwsbericht wordt gegarandeerd gelezen door een pushnotificatie dat wordt verstuurd.



- **Privéberichten:** het is mogelijk om een één-op-één gesprek conversatie of groepsgesprek te starten met de werknemers. Hierin kan gechat worden.



- **Persoonlijke profielen:** dit kan vergeleken worden met een smoeleboek. Hierin kan aangetoond worden wie er werkzaam zijn bij City Lens en waar zij zich bevinden. Ook kan toegevoegd worden welke functie ze bekleden en wat ze kunnen betekenen.



- **Documentmanagement:** door een eenvoudige mappenstructuur kunnen documenten toegevoegd worden. Door middel van een zoekfunctie kunnen bestanden makkelijk terug gevonden worden.
- **Groepen:** er kunnen groepen aangemaakt worden. Dit kan bijvoorbeeld op basis van de filialen waar een werknemer werkzaam is of op basis van de werkzaamheden of andere functie.

Group details and photo



Type

☒ ☐ **Public**
 Everyone can join and non-members can see content and ca

- **Uitgelicht-widget:** hier zorgt een organisatie ervoor dat belangrijke links, websites en documenten in één oogopslag terug te vinden zijn voor de werknemers. Deze widget zijn voor alle werknemers zichtbaar.
- **Recente-bestanden-widget:** hiermee kunt een organisatie ervoor zorgen dat iedereen ziet welke bestanden recentelijk zijn toegevoegd. Zo is iedereen van de laatste updates op de hoogte.
- **Documentmanagement:** Bedrijfsdocumenten kunnen opgeslagen worden op de private cloud van de applicatie. De werknemer kan nu zelf alle bestanden openen, zelfs via de mobiele telefoon.

Buiten deze functies zijn er nog een aantal mogelijkheden. Dit communicatiemiddel kan dus veel breder ingezet worden. Naast de communicatie tussen de werknemers onderling en tussen de organisatie, kunnen zij ook alle informatie over de organisaties opzoeken. Documenten kunnen aan deze applicatie toegevoegd worden. Denk hierbij aan het uploaden van het formulehandboek. Zo kan de werknemer zelfs thuis of onderweg zijn kennis vergroten. Om gebruik te maken van de applicatie SpeakAp worden er kosten gerekend. De kosten bedragen €3,- per werknemer per maand. Er worden geen opstart kosten berekend.

Ook deze fase kan offline een ondersteuning gebruiken. Een goed communicatiemiddel om ervoor te zorgen dat de werknemers verbonden raken met de organisatie en een betekenis geven eraan, is het organiseren van een bedrijfsuitje. Er wordt aan elke organisatie geadviseerd minimaal twee keer per jaar een borrel of bedrijfsuitje te organiseren om de band intern te versterken.

Het is belangrijk dat het thema of de activiteit van het uitje in lijn is met wat de organisatie inhoud. Op deze manier kunnen de werknemers sneller betekenis geven aan het bedrijf. Een bedrijfsuitje kan uit een combinatie van verschillende activiteiten bestaan. Een goede combinatie is bijvoorbeeld een kennistraining en een activiteit waarbij teambuilding voorop staat. Hierbij kan gedacht worden aan training over nieuwe ontwikkelingen voor de werknemers in combinatie met een activiteit als indoor skydiven.

Het is bewezen dat deze combinatie ervoor zorgt dat ook de kennistraining beter wordt onthouden. Dit komt omdat de werknemers na de training een enorme adrenaline boost krijgen en het daarmee tot drie keer beter onthouden. Ook moeten de werknemers samenwerken tijdens het skydiven waardoor onderling de band ook wordt versterkt. De werknemers krijgen na afloop een voldaan gevoel en het versterkt de zelfvertrouwen. De kosten hiervan zijn vanaf €27,25 per persoon per sessie.

Ook bij deze fase is het belangrijk om te meten of deze fase van het concept behaald is. Alleen als een fase succesvol is afgerond is de organisatie klaar om door te gaan naar de volgende fase. Voor de derde fase kan de applicatie SpeakAp ondersteuning bieden. Er is een extra functie die geïmplementeerd kan worden binnen de applicatie. Deze functie biedt de mogelijkheid om een oproep te versturen naar alle werknemers voor een halfjaarlijkse “controle”. Met controle wordt bedoelt een kleine quiz waarbij opnieuw getest wordt of de werknemers de identiteit van de organisatie beheersen. Hierdoor zorgt de organisatie ervoor dat de kennis over het bedrijf continu opgefrist worden. De kosten voor deze implementatie in de SpeakAp applicatie bedragen €750,- per jaar.

Fase 4 van Internal Branding

In de laatste fase van het concept Internal Branding gaat het erom dat alle afdelingen, systemen, procedures en handelingen binnen het bedrijf op elkaar worden afgestemd. Hiermee is het doel dat het één geheel wordt. Ook is het in deze fase belangrijk dat op de langere termijn eraan gewerkt blijft worden. De werknemers mogen de band met het bedrijf niet verliezen, daarom is het belangrijk dit te onderhouden en te controleren.

Een handig communicatiemiddel hiervoor is intranet. Intranet is een breed middel dat ingezet wordt voor de interne communicatie. Dit platform kan gebruikt worden voor verschillende doeleinden, daarom is dit middel gekozen voor de laatste fase van Internal Branding. In Intranet kunnen naast het delen van nieuwsberichten en documenten, ook andere implementaties doorgevoerd worden. Bijvoorbeeld het toevoegen van het rooster of een systeem waarin er online vrijedagen aangevraagd kunnen worden enzovoort. Intranet zorgt voor informatiedeling, bewustzijn en betrokkenheid.

Een handige en betaalbare tool hiervoor is SharePoint. SharePoint is onderdeel van Microsoft. City Lens kan al gebruik maken van dit systeem vanaf €4,20 per persoon per maand. Dit bedrag is maandelijks €1,20 duurder dan de SpeakAp. Echter heeft SharePoint veel meer mogelijke functies binnen het programma. Echter kunnen de kosten daardoor wel stijgen. Deze mogelijkheden en kosten kunnen naar de wensen en behoefte van de organisatie en de werknemers overwogen worden.

Binnen SharePoint zijn er meerdere mogelijkheden om het gedrag van de werknemers te meten. Binnen de tool kunnen er verschillende analyses uitgevoerd worden. Er kan bijvoorbeeld uitgelezen worden hoe vaak een bericht gelezen wordt of hoe veel documenten er gebruikt worden en door wie. Hierdoor is het makkelijker om te achterhalen of het gedrag van de werknemers veranderd en welke berichten of functies meer gebruikt worden en dus meer effect hebben op de werknemers.

Hoofdstuk 3: Implementatieplan

Hieronder wordt een schematische weergave getoond waarin staat omschreven wat de acties zijn die ondernomen moeten worden voor het uitvoeren van het concept. Hierin worden de acties, de periode, de verantwoordelijke, de middelen, de tijd in uren en de kosten.

Actie	Periode	Wat/hoe	Verantwoordelijke	Middelen	Tijd in uren	Kosten
1. Merkbekendheid intern lanceren		De identiteit van de organisatie/ het merk moet bekendheid gemaakt worden bij de werknemers.	Marketingmanager			
Formulehandboek creëren voor alle organisaties	Juli 2017 t/m november 2017	Het formulehandboek creëren voor alle organisaties onder de City Lens Group. De content voor alle onderdelen moeten gemaakt worden.	Marketingmedewerker, Drukkerij Quatro Advies	Microsoft Word, PDF	55 uur	€650,-
Formulehandboek intern lanceren tijdens borrel	December 2017	Het formulehandboek moet intern gelanceerd worden zodat de werknemer hiermee bekend wordt en weet wat diegene ermee kan.	Marketingmanager	Kerstborrel	25 uur	€10.000,-
2. Voelbaar maken van het merk intern		De werknemers moeten zich meer betrokken en verbonden voelen met de organisatie.	Marketingmanager			
Intern social media tool Yammer inrichten	Januari 2018	Er moet een Yammer account aangemaakt worden en ingericht worden naar de uitstraling en uitingen van de organisatie.	Marketingmedewerker	Yammer	10 uur	
Content verzinnen voor Yammer en bijhouden	Januari 2018	Het Yammer account moet gevuld worden met content. Elke week moet er nieuwe content op het Yammer account geplaatst worden.	Marketingmedewerker	Yammer	8 uur p.w.	
Yammer intern introduceren	Februari 2018	De werknemer moet op de hoogte gebracht worden van Yammer. Dit kan via de e-mail en bij de vergadering van elk kwartaal.	Marketingmanager	E-mail, vergadering	2 uur	
Borrel organiseren	Maart 2018	Een vergadering inzetten elk halfjaar om de werknemer meer te laten binden met de organisatie.	Marketingmedewerker	Yammer, E-mail	10 uur	€1750,-
Testen fase 2	April 2018	Testen d.m.v. de enquête opnieuw uit te voeren onder de werknemers.	Marketingmanager	Kahoot!	2 uur	
3. De organisatie betekenis laten krijgen bij de werknemers en dat uit laten stralen in het gedrag		De werknemers kennen en voelen de organisatie	Marketingmanager			

SpeakAp App inrichtingen	Mei 2018	De SpeakAp moet geïnstalleerd worden en ingericht worden naar de huisstijl van de organisatie.	Marketingmanager/ marketingmedewerker	SpeakAp	16 uur	€300,- per maand
Persoonlijke profielen aanmaken	Mei 2018	Binnen SpeakAp kunnen de werknemers hun eigen profiel krijgen. Deze moeten aangemaakt worden.	Marketingmedewerker	SpeakAp	16 uur	
Groepen maken	Mei 2018	Er kunnen groepen gemaakt worden binnen de App. Bijvoorbeeld per filiaal of per functie.	Marketingmedewerker	SpeakAp	10 uur	
Documenten toevoegen	mei 2018	Er kunnen documenten worden toegevoegd die we werknemers kunnen uploaden zoals het formulehandboek.	Marketingmedewerker	SpeakAp	4 uur	
Tijdslijn en nieuwsberichten bijhouden	Mei/juni 2018	Elke week moeten er nieuwe berichten op de tijdslijn en nieuwspagina geplaatst worden over wat er gebeurt bij de organisatie	Marketingmedewerker	SpeakAp	8 uur p.w.	
Brandmovie creëren	Juni 2018	De brandmovie van City Lens moet vernieuwd worden en aangepast worden naar hun eigen huisstijl.	Marketingmanager/ Extern bureau DKLV	DKLV	10 uur	€3250,-
Bedrijfsuitje organiseren	Juli 2018	Om offline de samenwerking te verbeteren kan er een bedrijfsuitje georganiseerd worden. Hiermee wordt de band versterkt en krijgt het een betekenis.	Marketingmanager/ Marketingmedewerker	SpeakAp, E-mail	15 uur	€2750,- van voorbeeld indoor skydiven
Testen fase 3	Juli 2018	Testen d.m.v. de applicatie of het doel van fase 3 behaald is.	Marketingmanager	SpeakAp	18 uur	€750,- per jaar
4. Merkgedrag veranderd van de werknemer en alle systemen en afdelingen zijn op elkaar afgestemd						
Intranet inrichten	Augustus t/m december 2018	Intranet moet ingericht worden naar de huisstijl en wensen	Marketingmanager/ SharePoint	SharePoint	230 uur	€700,- per maand
Extra functies implementeren SharePoint	December 2018 t/m februari 2019	Extra functies implementeren in intranet. Online rooster toevoegen en het systeem waarbij werknemers online vrij kunnen vragen.	Marketingmanager	SharePoint	24 uur	€700,- per maand
Introduceren SharePoint	Februari 2019	SharePoint introduceren als nieuw en blijvend intern communicatiemiddel.	Marketingmanager	SharePoint	2 uur	
Testen fase 4	Maart 2019 t/m augustus 2019	Testen d.m.v. analyseren van het gedrag van de werknemers binnen SharePoint of het doel van fase 4 behaald is.	Marketingmanager	SharePoint		€700,- per maand

Tabel 1: Schematische weergave planning, ingestoken tijd en kosten van het concept Internal Branding.

De totale kosten van het City Experience concept worden hieronder in tabel 3 getoond. Voor sommige cijfers zijn gemiddelde genomen. De totale kosten per jaar kunnen dus in de praktijk afwijkend zijn. De personeelskosten zijn niet meegerekend in tabel 2 op bladzijde 66. Deze kunnen wel berekend worden indien mogelijk, omdat het aantal uur wel weergegeven is.

Actie	Kosten
Formulehandboek City Lens (16 stuks)	€650,-
Bedrijfsborrel	€1750,- per jaar
Yammer	€0,-
Brandmovie	€3250,- eenmalig
SpeakAp	€3600,- per jaar (€3,- per werknemer per maand)
SpeakAp ingebouwde extra functie	€750,- per jaar
Bedrijfsuitje	€2750,- per jaar (verschilt per organisatie)
Intranet SharePoint uitgebreide versie	€8400,- per jaar (€7,- per werknemer per maand)
Kerstborrel	€10.000 per jaar
Totaal per jaar:	€31.160 per jaar

Tabel 2: Totale kostenoverzicht van het City Experience concept per jaar.