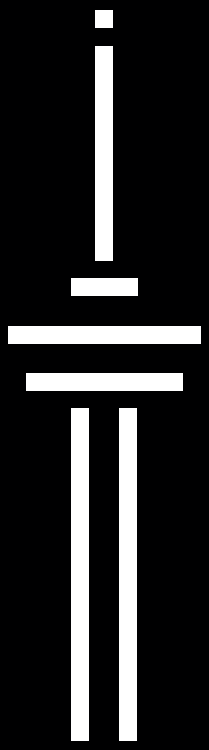
BE ON TOP TOGETHER HANDLEIDING

Om extern het imago van de Euromast te verbeteren is het van belang dat iedere medewerker op de hoogte is van de identiteit. Om iedere medewerker aan deze identiteit te verbinden is het concept 'Be on Top Together' ontwikkeld. Een intern concept dat richting geeft aan de identiteit en binding creëert tussen de afdelingen van de Euromast.



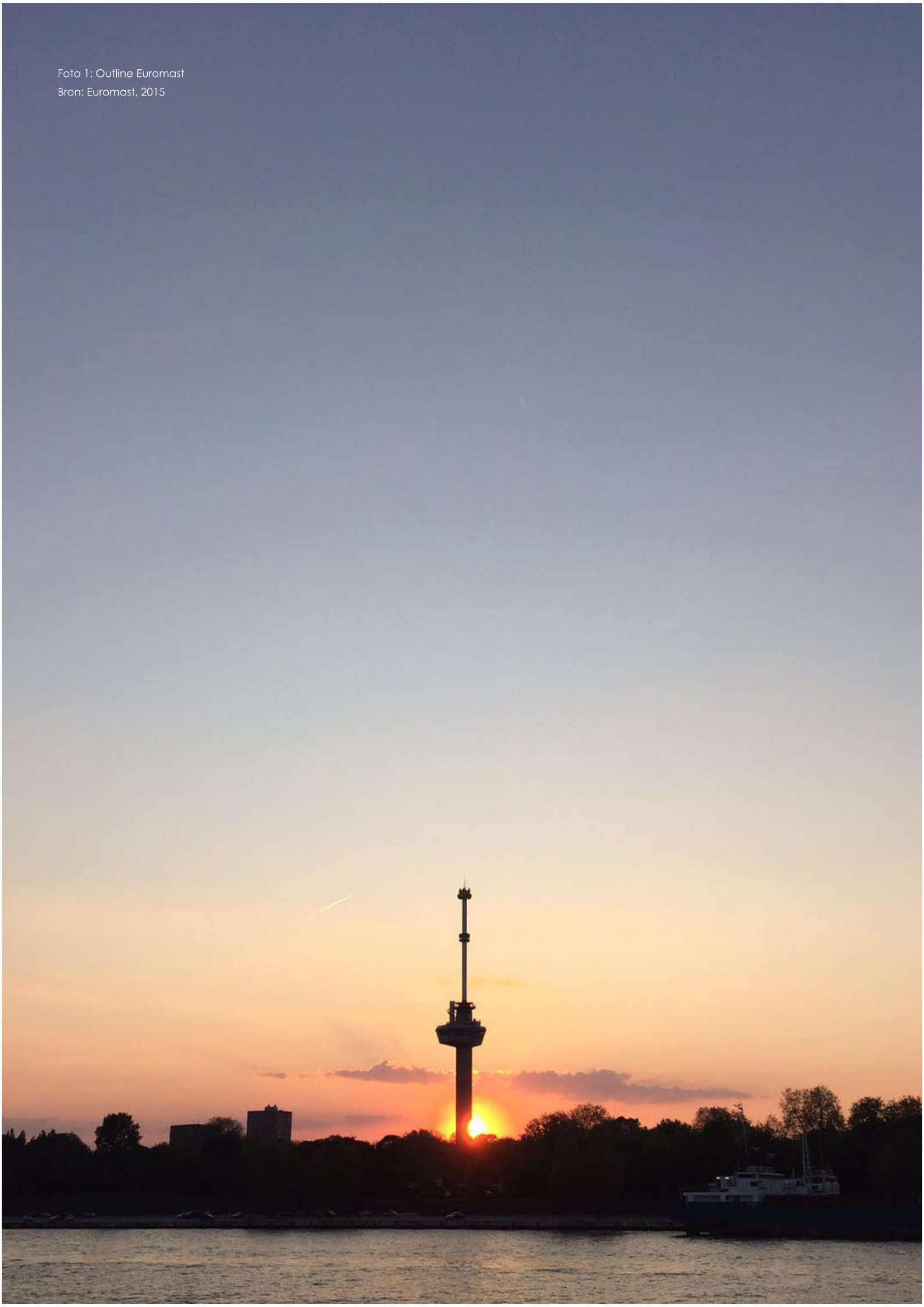


Foto 1: Outline Euromast
Bron: Euromast, 2015

INHOUDSOPGAVE

	Inleiding	**5**
1.	**Concept**	**6**
	Be on Top Together	6
	Interne doelen	6
	Ambassadeurs	6
2.	**Merkwaarden**	**7**
	Spannend	7
	Iconisch	7
	Professioneel	7
3.	**Our story**	**8**
	Be on Top Together Story	8
4.	**Interne middelenmix**	**9**
	Bestaande communicatiemiddelen	9
	Nieuwe communicatiemiddelen	10
	Visuele uitwerking communicatiemiddel	10
5.	**Strategie informatiebord**	**11**
6.	**Accountability**	**12**
	Jaarplanning	12
	Meten is weten	12
7.	**Financiele onderbouwing**	**13**

Foto 2: Outline Euromast
Bron: Rotterdam Marketing, z.d.

INLEIDING

In april 2017 heeft de Euromast een nieuwe brand identity gelanceerd. Het doel van deze nieuwe brand identity is om het imago van de Euromast te verbeteren en de Euromast te positioneren als 'hip en happening'.

Naar aanleiding van de introductie van de vernieuwde brand identity, heeft een medewerker van de afdeling MarCom onderzoek gedaan. Het onderzoek is uitgevoerd van februari tot juni in 2017.

De hoofdvraag van dit onderzoek was als volgt:

"Met welke communicatiestrategie kan de Euromast de vernieuwde brand identity communiceren naar niet-bezoekers uit de regio Groot Rotterdam, zodat het gewenste imago ontstaat?".

Uit dit onderzoek is gebleken dat de medewerkers geen kennis hebben van de nieuwe brand identity. De medewerkers zien dat de Euromast een nieuwe huisstijl en logo heeft, maar weten niet dat óók de identiteit veranderd is. Zo zijn er nieuwe merkwaarden (professioneel, spannend en iconisch) opgesteld en heeft de Euromast een slogan: 'Be op Top'. Uit de literatuurstudie van het onderzoek blijkt dat een organisatie een sterke identiteit moet hebben (intern) om haar belofte (extern) waar te maken. Om deze reden wordt geadviseerd om de internal branding strategie toe te passen. Internal branding betrekt medewerkers actief bij de organisatie door hen het merk te laten ervaren en beleven. Het doel is om de interne beleving te versterken en betrokkenheid en commitment van de medewerkers bij de organisatie te verhogen.

Zo verschuift de focus van het onderzoek van extern, naar intern. Vanwege deze verschuiving is een nieuwe hoofdvraag opgesteld:

"Met welk concept kan de nieuwe brand identity van de Euromast gaan leven onder de medewerkers, zodat hun gedrag in lijn is met de identiteit?"

Om de medewerkers het merk te laten ervaren en beleven is in juni 2017 de 'Internal branding workshop' georganiseerd voor dertien medewerkers van diverse afdelingen. In deze workshop is bepaald wat de betekenis is van de nieuwe merkwaarden en waar de slogan 'Be on Top' voor staat. Hieruit bleek dat de medewerkers behoefte hebben aan een corporate story waarin deze aspecten terugkomen. Ook de huidige interne communicatie is besproken. De medewerkers vinden dat bestaande communicatiemiddelen krachtiger ingezet moeten worden. Zij doelden vooral op het (altijd verwaarloosde) informatiebord in de kantine.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek is een intern concept ontwikkeld, genaamd 'Be on Top Together'.

In deze interactieve handleiding is de strategie en borging van dit concept vastgelegd.

1. CONCEPT

BE ON TOP TOGETHER

Be on Top Together staat voor samen aan de top. Deze top bereiken we alleen als we er samen aan werken. Samen betekent met iedere collega, van iedere afdeling en van iedere functie. De top is bereikt als we er samen voor zorgen dat het bezoek van iedere gast aan de Euromast het hoogtepunt van zijn of haar dag is. Dit creëren wij door te handelen op basis van onze merkwaarden: spannend, iconisch en professioneel. Samen zullen wij successen met elkaar delen en leren van feedback. We halen iedere dag het beste uit onszelf en zullen ons oneindig blijven ontwikkelen om het hoogste te bereiken, zodat we de gast het hoogste kunnen bieden. Laten we elkaar motiveren en enthousiasmeren om samen de top te bereiken. Er is één team, één taak. Één Euromast.

DOEL

Het hoofddoel van het concept is om de vernieuwde brand identity te laten leven onder alle medewerkers van de organisatie.

VERWACHTE RESULTATEN

'Be on Top Together' geeft richting aan de vernieuwde brand identity. De medewerkers leren op een leuke manier omgaan met de nieuwe merkwaarden en de slogan van de Euromast. Wanneer de nieuwe identiteit gaat leven onder de medewerkers, zal dit resulteren in positieve effecten voor de Euromast. Ten eerste, vergroot het concept de identificatie met de Euromast. Dit is vooral nuttig bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Beide partijen kunnen op eenvoudige wijze erachter komen of de organisatie en de medewerker bij elkaar passen. Daarnaast is het concept de bindende factor tussen de verschillende afdelingen van de Euromast. 'Be on Top Together' benadrukt de kracht van iedere afdeling door een leuke manier van kennisdeling. Dit motiveert en stimuleert de samenwerking tussen de medewerkers. Uiteindelijk zal het concept de trots en betrokkenheid van de medewerkers met de organisatie vergroten.

Puntsgewijs, betekent dit dat het concept zal leiden tot:

- Een betere identificatie met de organisatie
- Meer binding tussen alle afdelingen
- Een verbetering van de samenwerking tussen medewerkers
- Meer trots en betrokkenheid van de medewerkers

AMBASSADEURS

Om het doel te bereiken, worden diverse medewerkers als ambassadeurs ingezet. Ambassadeurs zijn betrokken medewerkers die de voorlopers zijn in de organisatie en die de overige medewerkers motiveren met hun enthousiasme. Zij zijn trots op het werk dat zij doen en uiten deze trots graag. De ambassadeurs dienen de brand identity levend te houden in het team.

Voorwaarden

- Er is een uitgesproken en aantoonbaar commitment van twee kanten (van zowel het managementteam als de ambassadeurs)
- Er zijn verwachtingen en (concrete) verplichtingen waar beide kanten zich aan moeten voldoen
- Er is een vertrouwensrelatie

Plan van aanpak

De Euromast heeft zeven afdelingen. Voor elke afdeling dient één ambassadeur te zijn. De managers van de afdeling benaderen de (reeds betrokken) medewerkers uit hun team persoonlijk of zij ambassadeur willen worden. De 7 ambassadeurs komen elke periode bij elkaar om de voortgang te bespreken.

2. MERKWAARDEN

Be on Top Together is gebaseerd op de drie merkwaarden van de Euromast: spannend, iconisch en professioneel. Samen met de medewerkers is bepaald waar deze drie merkwaarden voor staan.

SPANNEND

De Euromast is een spannende beleving vanaf het moment dat je de Euromast binnenstapt. Of je nu vanuit het hoogste punt van Rotterdam wil genieten van de stad, keihard naar beneden gaat abseilen of iets bestelt uit de altijd verassende keuken: spannend is het altijd. Wij begrijpen dat jij met een verwachting naar de Euromast komt en doen ons best om deze verwachting altijd te overtreffen.

ICONISCH

Rotterdam is onderdeel van de Euromast en de Euromast hoort bij Rotterdam. De opvallende en unieke vorm is niet meer weg te denken uit de skyline. De Euromast is hét icoon van de stad. Ze onderscheid zich van andere iconen door haar roots. Zij is namelijk in 1960 gebouwd door bekend Rotterdams architect Maaskant voor de Floriade. In 1970 stond zij bekend als Space Tower. Dit zie je ook nog steeds terug in het ontwerp van de Euromast aan de hand van de ronde vormen. Nu is de Euromast een wereldwijde bekende attractie als hoogste uitkijktoren van Nederland.

PROFESSIONEEL

Alles in en rond de Euromast is tot in de puntjes verzorgd. Geen verzoek gaat ons te ver, we doen er alles aan om de wens van de klant tegemoet te komen. We handelen op professionele wijze door de merkbeloftes na te streven. We houden ons continue aan de identiteit, zodat we altijd in één lijn handelen. De huisstijl helpt ons bij het bedienen van de doelgroepen door bij te dragen aan heldere communicatie. We hebben voldoende kennis over de Euromast en de stad Rotterdam.

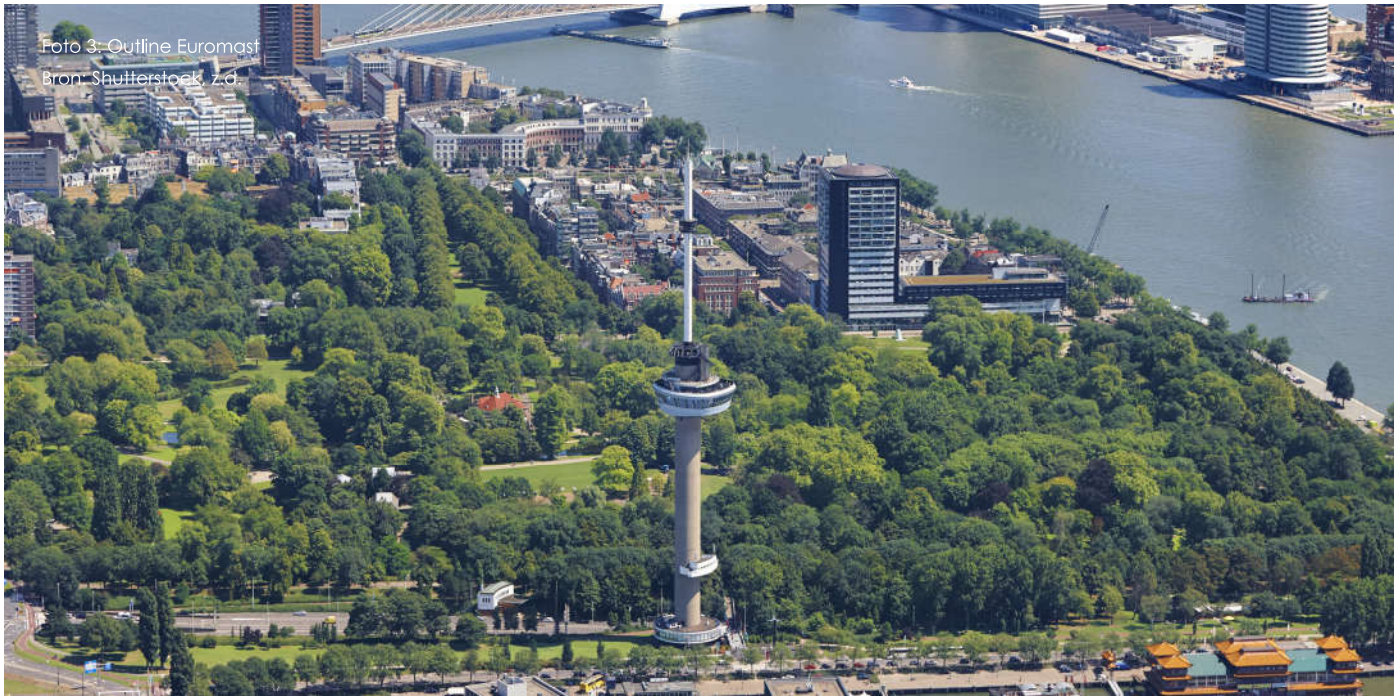


Foto 3: Outline Euromast
Bron: Shutterstock, z.d.

3. OUR STORY

Het concept wordt versterkt door de corporate story. De corporate story is het basis verhaal dat iedere medewerker van de Euromast kent. De medewerker kan het verhaal delen met de gast op zijn of haar eigen manier.

BE ON TOP TOGETHER STORY

"Laat je hart sneller kloppen op de Euromast… De hoogste uitkijktoren van Nederland en al sinds 1960 hét icoon van Rotterdam. De Euromast is gebouwd voor de internationale tuinbouwtentoonstelling 'de Floriade' door bekend Rotterdams architect Huig Maaskant. In 1970 stond de Euromast bekend als Space Tower en kon men in de Euroscoop een echt ruimteavontuur ervaren. De Space Age zie je nog altijd terug in het interieur van de Mast.

Nu is de Euromast een (bijna) wereldwijd bekende attractie die jou letterlijk en figuurlijk hoogtepunten laat beleven met het beste uitzicht, het lekkerste gerecht, de spannendste abseil, het leukste feestje of een unieke overnachting. Ons team werkt samen om jou op ieder gebied te verrassen en ervoor te zorgen dat jouw bezoek aan de Euromast het top moment van de dag is.

Dit doen wij door iedere dag het beste uit onszelf te halen en ons samen oneindig op professionele wijze te blijven ontwikkelen om het hoogste te bereiken, zodat wij jou het hoogste kunnen bieden."

4. INTERNE MIDDELENMIX

Het concept is middelen vrij. Dit betekent dat het concept op alle middelen toepasbaar is. Het concept biedt daarom ook ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe interne middelen. De middelen dienen bij elkaar een geïntegreerd geheel te zijn. Belangrijk is dat alle communicatie-uitingen naar het personeel eenduidig en in lijn moeten zijn met het concept. Ieder middel moet altijd vanuit de kerngedachte van het concept en de merkwaarden ontwikkeld worden. Dit wordt door de afdeling MarCom bewaakt.

BESTAANDE INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN

De bestaande interne communicatiemiddelen moeten aangepast worden naar het concept. De interne communicatie kan verdeeld worden in schriftelijke, mondelinge en interactie organisatie (Intern Communicatieplan, 2017)

Schriftelijke communicatie
Puntje bij Paaltje, memo's, nieuwsbrieven, informatiebord, dagverslagen, draaiboeken, uitnodigingen etc.

Mondelinge communicatie
Teamoverleg, meetings, management vergaderingen etc.

Interactieve communicatie
E-mail, bellen, horeko applicatie etc.

Voorbeeld

Het Puntje bij Paaltje wordt als voorbeeld genomen voor de uitwerking van het concept op een bestaand communicatiemiddel. Het middel wordt getoetst op basis van de merkwaarden.

Het Puntje bij Paaltje zorgt voor een binnende factor tussen afdelingen. Dit wordt gerealiseerd doordat het Puntje bij Paaltje input vormt voor leuke informatie over afdelingen en medewerkers 'achter de schermen', zoals Masterclasses en verjaardagen. Daarnaast deelt het Puntje bij Paaltje successen die de trots en betrokkenheid van medewerkers zal vergroten. Denk aan goede reviews, stijging van bezoekersaantallen, de Euromast in het nieuws, complimenten aan het team etc.

Spannend
Het Puntje bij Paaltje wordt een digitaal interactieve nieuwsbrief. De nieuwsbrief maakt gebruik van diverse hyperlinks waar de medewerkers op kunnen klikken. Zo kunnen onderwerpen op een leuke manier worden uitgelicht door middel van beeld- en videomateriaal. Denk aan het verfilmen van de Masterclasses. Zo wordt het 'lezen' een stuk leuker en spannender.

Iconisch
De vormgeving van het Het Puntje bij Paaltje is direct herkenbaar door middel van de huisstijl en het logo. In iedere editie wordt de corporate story getoond, zodat het verhaal fris in het geheugen blijft van de medewerkers. Er wordt gelinked naar Rotterdam, door een overzicht van nieuwtjes die relevant zijn voor de stad.

Professioneel
In iedere editie wordt aangegeven hoe wij nieuwe kennis hebben vergaard. Denk aan het delen van de nieuwe kennis die is opgedaan tijdens Masterclasses, meer informatie over een nieuw gerecht op de kaart of informatie over belangrijke ontwikkelingen in de stad. Daarnaast wordt getoond hoe de afgelopen periode hebben gewerkt aan de gastvrijheid. Bijvoorbeeld: welke (extreme) wensen zijn volbracht en wat bracht dat ons?

NIEUWE INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN

Omdat het concept middelen vrij is, biedt het concept ook ruimte voor nieuwe communicatiemiddelen. Echter, uit onderzoek is gebleken dat de medewerkers geen behoefte hebben aan nieuwe middelen. Voordat een nieuw middel wordt geintroduceert, dient vooraf goed beargumenteerd te worden waarom het middel relevant is en aan welk doel dit bijdraagt.

Voorbeeld

Als voorbeeld voor een nieuw communicatiemiddel wordt het idee van de 'Be on Top Together Introduction Video' toegelicht. Dit is een middel speciaal voor nieuwe medewerkers. Bestaande medewerkers zullen hier dan ook geen 'last' van ervaren.

In de instruction video wordt duidelijk wie de Euromast is aan de hand van de corporate story. Deze wordt verteld door de directrice. Diverse medewerkers van afdelingen leggen de kracht van hun afdeling uit en vertellen wat hun Be on Top moment op de werkvloer is. Ook leggen zij uit hoe zij werken aan de merkwaarden en de merkbeloftes.

Spannend
De video is spannend, omdat de nieuwe medewerker via dit middel voor het eerst zijn of haar nieuwe collega's 'leert kennen'.

Iconisch
De video is iconisch, omdat de Euromast duidelijk als icoon van de stad wordt neergezet. De outline wordt totaal in beeld gebracht en beelden van de stad worden getoond. Daarnaast is de video in de stijl van de huisstijl gemonteerd.

Professioneel
De video is professioneel, omdat de nieuwe medewerkers via dit middel kennis opdoen over de Euromast, de stad en zijn of haar nieuwe collega's. Daarnaast is de video professioneel gefilmd en gemonteerd. Ook de merkbeloftes komen in de video naar voren.

VISUELE UITWERKING COMMUNICATIEMIDDEL

Om het concept te testen, is het informatiebord in de kantine visueel uitgewerkt. Zoals eerder vermeld, is uit onderzoek gebleken dat de medewerkers behoefte hebben om bestaande interne communicatiemiddelen krachtiger in te zetten. Zij doelden met name op het (altijd) verwaarloosde informatiebord.

Het informatiebord wordt veelzijdig ingezet met input vanuit iedere afdeling. Het informatiebord wordt aangepast naar de nieuwe huisstijl en zal actief bijgehouden worden met relevante onderwerpen die het concept 'Be on Top Together' ondersteunen.

Spannend
Het bord is spannend, omdat het iedere week wordt ge-update met nieuwe informatie. Zo wordt het bord levendig gehouden en is het iedere week weer spannend wat er op het bord hangt.

Iconisch
Het bord is iconisch, omdat het logo van de Euromast groot en duidelijk wordt uitgebeeld. Daarnaast is de huisstijl doorgevoerd door gebruik van de kleuren zwart en wit en het Euromast lettertype.

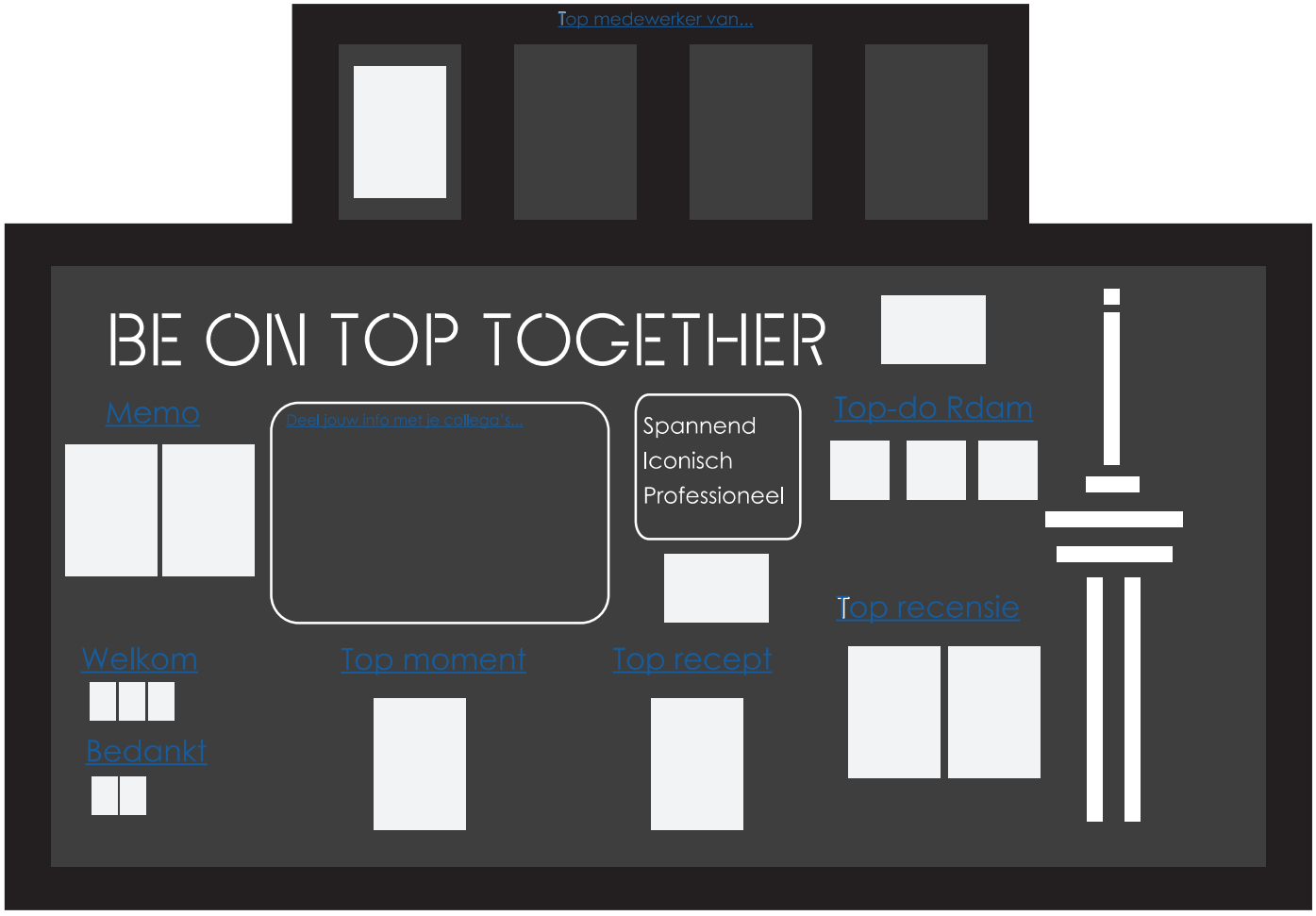
Professioneel
Het bord is professioneel, omdat het iedere week netjes bijgehouden wordt. Iedere afdeling kan zijn bijdrage leveren aan het bord. Door deze manier van kennisdeling, weet iedere medewerker wat er speelt in de organisatie.

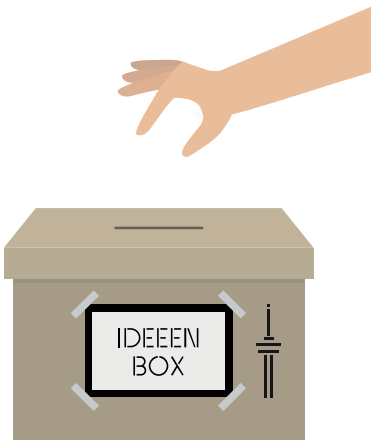
De strategie van het informatiebord wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.

5. INFORMATIEBORD

Het informatiebord is het centrale communicatiemiddel in het 'Be on Top Together' concept. Het is uiterst belangrijk dat het informatiebord continue wordt bijgewerkt met nieuwe informatie. Om dit proces te waarborgen is een strategie opgesteld. Klik op de onderwerpen op het informatiebord voor meer informatie.

** De uitwerking van dit communicatiemiddel is getest bij zeven medewerkers door middel van een kort interview. De resulaten zijn samengevat in een filmpje.*





6. ACCOUNTABILITY

De strategie slaagt alleen als de top commitment toont, als betrokken medewerkers ambassadeur willen zijn en als medewerkers centraal gesteld worden en zich vrij voelen om hun mening te uiten, die ook echt gehoord wordt. Zij moeten het gevoel hebben dat zij de belangrijkste schakel in de organisatie zijn. De verantwoordelijkheid ligt hiervoor bij de directie, maar ook bij de leidinggevenden en de ambassadeurs. Zij moeten internal branding levend houden in het team.

JAARPLANNING

In de jaarplanning wordt duidelijk wanneer wat wordt uitgevoerd. Deze lijst kan in het verloop van het jaar aangevuld worden.

METEN IS WETEN

'Be on Top Together' is een lang houdbaar concept en een langdurig proces om te implementeren en levend te houden in het team. Om tussentijds te controleren of we nog steeds de goede richting uitgaan, moet het concept worden gemeten. Dit wordt gedaan aan de hand van:

Het Employee Communication Quotient
De ECQ is een vragenlijst van 22 vragen over 6 dimensies gerelateerd aan de interne situatie, ontwikkeld door C. Van Riel. Dit onderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd voor de Euromast en is een vervanger voor het 'tevredenheidsonderzoek'. De ECQ meet in welke mate internal-brandinginstrumenten bijdragen aan het vergroten van de steun van medewerkers voor de waarden, strategische koers en merkbeloften van een organisatie. (Van Beers & Nedeski, 2011). De resultaten laten zien op welke dimensies de Euromast zich moet verbeteren.

0- en 1 meting
Wanneer een nieuwe medewerker in dienst komt, wordt na de proeftijd van 3 maanden - een 0-meting uitgevoerd. Deze 0-meting is eenvragenlijst met betrekking tot het 'Be on Top Together' concept. De meting test in hoeverre het concept voelbaar is voor de medewerker. Wanneer de medewerker uit dienst treed wordt een 1-meting gehouden. Wanneer de 0-meting met de 1-meting wordt vergeleken, kan worden opgemaakt in hoeverre het concept leefbaar is geweest voor de medewerker. De verantwoordelijkheid ligt hiervoor bij Personeelszaken.

Functionerings- en beoordelingsgesprek
Deze gesprekken vinden 1 keer in het jaar plaats. De medewerkers hebben dus om het halfjaar een gesprek met de manager van de afdeling over hun functioneren. In dit gesprek wordt 'Be on Top Together' als vast agendapunt meegenomen. Door middel van een vragenlijst wordt getest of de medewerker voldoende met het concept in aanraking komt en of dit concept leeft bij hem of haar leeft. De test tijdens deze twee jaarlijkse gesprekken wordt met elkaar vergeleken. Er kan geconcludeerd worden of de internal branding strategie levend is in het team of dat het nog extra aandacht verdient.

Vast agendapunt in GOT vergadering
Iedere periode komt het GOT (groot operationeel team) bij elkaar om te vergaderen. In het GOT zit de manager van iedere afdeling. 'Be on Top Together' wordt als vast agendapunt meegenomen in deze vergadering. Het management kan zaken wat betreft internal branding met elkaar delen. Op basis hiervan wordt het concept levend gehouden onder de managers.

Bijeenkomt ambassadeurs
Iedere periode komen de ambassadeurs bijeen in Dusk. Tijdens deze bijeenkomst wordt het internal branding proces besproken. Wat gaat er goed en wat kan beter? De ambassadeurs kunnen reflecteren op de afgelopen periode en hun handelen op basis hiervan verbeteren.

Verzuim- en verloopcijfers
Personeelszaken dient de verzuim- en verloopcijfers goed te blijven rapporteren. Dit kan een indicatie zijn voor de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers. Is het verzuim en verloop hoog, dan dient extra onderzoek gedaan te worden naar de oorzaak.

7. FINANCIELE ONDERBOUWING

Het internal branding proces zal slechts een kleine investering vergen, die op de lange termijn geld zal opleveren. Het internal branding proces gaat namelijk uit van het principe 'extern winnen is intern beginnen'. Wanneer de Euromast internal branding effectief toepast, zal dit positieve gevolgen hebben voor het imago en zal dit positieve imago tot meer bezoekers leiden, wat geld op zal leveren. Er onbreekt echter een concreet beeld van de verwachte winstpercentage, omdat er geen harde cijfers zijn.

De kracht van bestaande middelen
De Euromast heeft veel middelen al in huis om de strategie kosteloos tot een succes te maken. Zo kan het design van de huidige interne middelenmix die aangepast moet worden, kosteloos opgepakt worden door onze eigen designer en kan de Dusk fungeren als vergaderzaal voor de bijeenkomsten met de ambassadeurs.

Onverwachte kosten
Natuurlijk moet rekening gehouden worden met onverwachte kosten. De Euromast heeft hier dan ook **€ 500,-** per jaar aan budget voor beschikbaar gesteld. Dit budget kan ook dienen een eventuele investering in nieuwe ideeën en creaties die het 'Be on Top Together' concept ondersteunen.

Teambuilding
Om het 'Be on Top Together' concept te ondersteunen, wordt jaarlijks en teamuitje georganiseerd die in verband staat met samenwerken en teambuilding met een funfactor (denk aan bijvoorbeeld een Escape room of survivalen). Aangezien de Euromast 365 dagen per jaar geopend is, is het niet mogelijk om een moment te vinden om alle medewerkers bij elkaar te brengen. Om deze reden wordt het teamuitje verspreid over twee dagen om alle medewerkers de kans te geven om erbij te zijn. De kosten worden geschat op maximaal € 25,- per medewerker voor een compleet teamuitje. In totaal werken 95 medewerkers op de Euromast.

Deze strategie zal vooral veel tijd gaan kosten. Uiteraard kost tijd ook geld. Zie onderstaande toelichting.

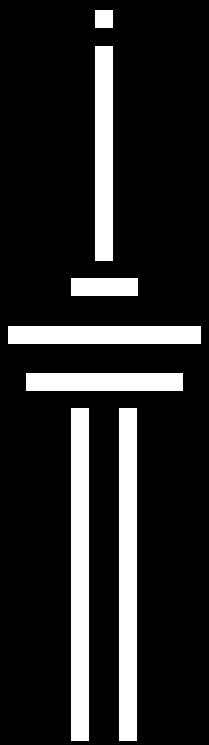
Interne middelenmix
Het herinzien van de bestaande interne middelenmix is een kwestie van tijd. Naar verwachting zal 1 medewerker van de afdeling MarCom en Personeelszaken in de eerste drie periode van het internal branding proces 1 uur per week extra kwijt zijn om het concept vorm te geven, naast zijn of haar dagelijkse werkzaamheden.

Ambassadeurs
In 2017 zal een groep van zeven ambassadeurs opgericht worden. Deze groep wordt idealiter jaarlijks steeds groter. Een ambassadeur moet de tijd krijgen om zich met het internal branding proces bezig te houden. Deze tijd wordt geschat op drie uur per periode (twee uur tijdens de bijeenkomst en 1 uur overige bijkomstigheden).

Algemene werkzaamheden
Naar verwachting zal 1 medwerker van de afdeling MarCom en 1 medewerkers van de afdeling Personeelszaken 1 uur extra per week moeten besteden aan werkzaamheden voor het internal branding proces.

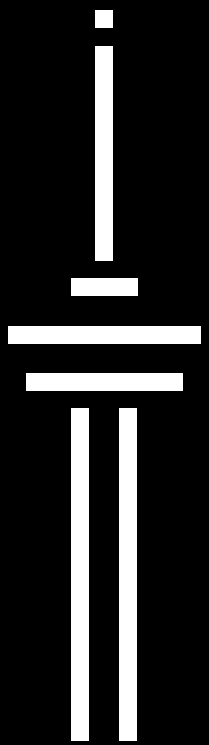
Op basis hiervan, wordt het volgende kostenplaatje geschat:

Teambuilding	
Maximale kosten teamuitje p.p.	€ 25,00
Aantal medewerkers	95
	€ 2.375,00
Interne middelenmix	
Loonkosten medewerker	€ 15,00
Uurbelasting	4
Per kwartaal	12
	€ 720,00
Ambassadeurs	
Loonkosten medewerker	€ 15,00
Uurbelasting	3
Aantal ambassadeurs	7
Per jaar	13
	€ 4.095,00
Internal branding werkzaamheden	
Loonkosten medewerker	€ 15,00
Aantal medewerkers	2
Uurbelasting	1
Per week	2
Onverwachte kosten	**€ 500,00**
Totaal	**€ 7.690,00**
Afgerond	**€ 8.000,00**



EXTERN WINNEN IS INTERN BEGINNEN

Met welke communicatiestrategie kan de Euromast de vernieuwde brand identity communiceren naar niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam, zodat het gewenste imago ontstaat?



"Maak als bedrijf duidelijk wie je bent en waar je voor staat, maak dat waar in alles wat je doet en een klinkende reputatie en succes zijn je deel. Gewoon doen is genoeg en dat begint altijd intern."

- Luc van Beers

Extern winnen is intern beginnen

Met welke communicatiestrategie kan de Euromast de vernieuwde brand identity communiceren naar niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam, zodat het gewenste imago ontstaat?

Auteur

Naam	Lieke van der Plas
Studentnummer	0877029
Klas	COV4C

Bedrijf

Naam	Euromast Horeca B.V.
Begeleider	Brianne Pols-Ippel

Opleiding

Naam	Hogeschool Rotterdam
Instituut	Communicatie, Media en Informatie technologie
Opleiding	Communicatie
Afstudeerjaar	2017
Begeleider	Leonie Gussekloo

Rotterdam, 16 juni 2017

Foto 1: Uitzicht Euromast
Bron: Marc van der Stelt, 2017

VOORWOORD

Het was een lastige keuze… Afstuderen in Spanje of in Nederland? Terwijl ik mijn minor in Sevilla deed, moest ik op zoek naar een afstudeerbedrijf. Waarom de Spaanse zon en tapas inruilen voor de Hollandse regen en stamppot?

De enige reden waarvoor ik terug zou willen naar Nederland, was Rotterdam. Hier kon ik afstuderen bij hét icoon van de stad, de Euromast. Een organisatie waarin al mijn passies samenkomen: hotelmanagement, horeca, toerisme, eventmanagement, communicatie, marketing, sales en public relations.

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek waar ik met veel energie aan heb gewerkt en ontzettend trots op ben. Het is de afronding van vier mooie studiejaren als communicatiestudente op de Hogeschool Rotterdam en het begin als junior marketeer op de Euromast.

Graag wil ik Rosa Douma en Leonie Gussekloo bedanken voor de begeleiding tijdens het schrijven van mijn afstudeeronderzoek. Ook wil ik Marnix Keizerwaard en Brianne Pols-Ippel bedanken voor de fijne samenwerking en begeleiding. Daarnaast gaat mijn dank uit naar al mijn collega's die mij hebben geholpen tijdens het onderzoek. In het bijzonder Larissa Molenaar.

Rotterdam, 16 juni 2017

Lieke van der Plas

Foto 2: Uitzicht Euromast
Bron: Rotterdam Partners, 2011

MANAGEMENTSAMENVATTING

Sinds oktober 2016 is de Rotterdamse horecaondernemer Willem Tieleman eigenaar van de Euromast. Zijn doel is om de Euromast weer te laten stralen in de harten van de Rotterdammers. Om dit doel te bereiken laat hij zowel de binnen- als de buitenkant van de toren verbouwen. Daarnaast is in april 2017 een nieuwe brand identity gelanceerd. Het doel van deze nieuwe brand identity is om het imago van de Euromast weer hip en happing te maken. Uit het imago onderzoek van Coosto (2015) blijkt dat de Euromast een oubollig imago heeft. In het bijzonder onder de niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam.

De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt: "Met welke communicatiestrategie kan de Euromast de vernieuwde brand identity communiceren naar niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam, zodat het gewenste imago ontstaat?".

Om de hoofdvraag te beantwoorden is een Gap-analyse uitgevoerd. Deze Gap-analyse geeft inzicht in het verschil tussen de huidige en gewenste identiteit en het imago van de Euromast. Uit dit onderzoek blijkt dat de medewerkers geen kennis hebben van de nieuwe brand identity. De medewerkers zien dat de Euromast een nieuwe huisstijl en logo heeft, maar zijn niet meegenomen in dit proces. Ze weten daardoor niet dat óók de identiteit veranderd is. Zo zijn er nieuwe merkwaarden opgesteld (professioneel, spannend en iconisch) en heeft de Euromast een slogan bedacht "Be on Top". Uit literatuurstudie blijkt dat een organisatie een sterke identiteit moet hebben (intern) om haar belofte (extern) waar te maken. Om deze reden wordt in dit rapport geadviseerd om de internal branding strategie toe te passen. Internal branding betrekt medewerkers actief bij de organisatie door hen het merk te laten ervaren en beleven. Het doel is om de interne beleving te versterken en betrokkenheid en commitment van de medewerkers bij de organisatie te verhogen.

Zo verschuift de focus van het onderzoek van extern, naar intern. Vanwege deze verschuiving is een nieuwe hoofdvraag opgesteld: "Met welk concept kan de nieuwe brand identity van de Euromast gaan leven onder de medewerkers, zodat hun gedrag in lijn is met de identiteit van de organisatie?"

Om interne betrokkenheid te realiseren is het concept 'Be on Top Together' ontwikkeld. Dit staat voor het samenwerken met alle afdelingen aan één Euromast. De uitwerking van het concept doorloopt de fases van het Internal Branding Fasemodel. Dit model gaat uit van vier fases: het verklaren, laden, beleven en het verankeren van het merk. Centraal tijdens dit proces staat de 'internal branding workshop' gegeven voor dertien medewerkers. In de workshop is bepaald wat de betekenis is van de nieuwe merkwaarden en waar de slogan 'Be on Top' voor staat. Hieruit kwam naar voren dat de medewerkers behoefte hebben aan een corporate story waarin deze aspecten terugkomen. Ook de huidige interne communicatie is besproken. De medewerkers vinden dat bestaande communicatiemiddelen krachtiger ingezet moeten worden. Hiermee doelden zij vooral op het (altijd verwaarloosde) informatiebord in de kantine.

Hier is direct op ingespeeld door het informatiebord aan te passen naar de nieuwe huisstijl en te voorzien van input vanuit iedere afdeling. Dit communicatiemiddel is vervolgens getest onder de medewerkers middels interviews en ten slotte schriftelijk aangescherpt. De uitwerking hiervan is te vinden in het Adviesdocument.

Het proces van de context, het concept en de content analyse resulteren in een communicatiestrategie, uitgewerkt middels het Strategisch Communicatie Frame. Deze strategie wordt onderbouwd met diverse aanbevelingen. Zo wordt onder andere geadviseerd om de missie en visie te herschrijven en ambassadeurs aan te stellen om de internal branding strategie levend te houden.

De Euromast gaat op basis van de uitkomsten van dit onderzoek actief aan de slag met internal branding. Ook de Euromast ziet nu in dat je intern moet beginnen om extern te winnen.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding **9**

Context fase

1. Probleembeschrijving **12**
1.1 Aanleiding 12
1.2 Probleemstelling 12
1.3 Doelstelling 12
1.4 Doelgroepomschrijving 12

2. Methode van onderzoek **14**
2.1 Het proces 14
2.2 Betrouwbaarheid onderzoek 15
2.3 Validiteit onderzoek 15

3. Theoretisch kader **18**
3.1 Brand identity en imago 18
3.2 Corporate communicatie 19
3.3 Corporate Identity Mix 20
3.4 Gap-analyse 21

4. Resultaten Gap-analyse Euromast **22**
4.1 Gewenste identiteit Euromast 22
4.2 Werkelijke identiteit Euromast 22
4.3 Fysieke identiteit Euromast 23
4.4 Imago Euromast 23
4.5 Geconstateerde gaps 23

5. Strategische oplossingsrichtingen **24**
5.1 Internal branding strategie 24
5.2 Fanstrategie 24
5.3 Gekozen strategie 25

Concept- en Content fase

6. Probleembeschrijving **28**
6.1 Aanleiding 28
6.2 Probleemstelling 28
6.3 Doelstelling 28
6.4 Doelgroepomschrijving 28

7. Methode van onderzoek **29**
7.1 Het proces 29
7.2 Betrouwbaarheid onderzoek 29
7.3 Validiteit onderzoek 29

8. Theoretisch kader **32**
8.1 Internal branding 32
8.2 Internal Branding Fasemodel 33
8.3 Strategisch Communicatie Frame 33

9. Concept ontwikkeling **34**
9.1 Be on Top Together 34
9.2 Verklaren van het merk 34
9.3 Laden van het merk 35
9.4 Beleven van het merk 36
9.5 Verankeren van het merk 37

10. Content **38**
10.1 Het informatiebord 38
10.2 De corporate story 39
10.3 Be on Top Together manual 39

11. Concept test **40**
11.1 Testen informatiebord 40
11.2 Resultaten 40

12. Communicatiestrategie **43**

13. Het advies **44**

Literatuurlijst **46**

Bijlagen

1 Interne analyse van de Euromast 49
2 DESTEP-analyse 52
3 Analyse gewenste identiteit Euromast 54
4 Analyse werkelijke identiteit Euromast 56
5 Analyse fysieke identiteit Euromast 59
6 Analyse imago Euromast 64
7 Enquête medewerkers 66
8 Enquête niet-bezoekers 72
9 Uitwerking gesprek expert 79
10 Draaiboek workshop 81
11 Analyse workshop 83
12 Communicatiestrategie 86
13 Beoordeling bedrijfsbegeleider

INLEIDING

Met haar 185 meter is het de hoogste uitkijktoren van Nederland en kan ze niet ontbreken in de skyline van Rotterdam, de Euromast. Een befaamde trekpleister voor toeristen uit binnen- en buitenland, maar ook Rotterdammers brengen regelmatig een bezoek aan hét icoon van de stad.

Uit het imago onderzoek, uitgevoerd door Softwarebedrijf Coosto (2015), blijlkt dat de meningen tussen bezoekers en niet-bezoekers uit van de Euromast uit regio Groot Rotterdam verdeeld zijn. Bezoekers van de Euromast zijn trots op het icoon van Rotterdam. Ze vinden de Euromast nieuw en variërend, waardoor zij haar graag bezoeken. De niet-bezoekers daarentegen vinden de Euromast oubollig en zullen mede daarom geen bezoek brengen aan de mast.

Het huidige en gewenste imago van de Euromast komen niet met elkaar overeen en daarom is het tijd voor verandering. *'Ik ben van plan om de Euromast wederom te laten stralen in de skyline van Rotterdam, zoals ze straalt in de harten van de Rotterdammers!'*, aldus Willem Tieleman, eigenaar van de Euromast sinds oktober 2016.

Tieleman heeft daarom opdracht gegeven om de Euromast te verbouwen en een nieuwe brand identity te ontwikkelen. In april 2017 is deze verbouwing gestart en is de nieuwe identiteit gelanceerd.

De vraag die in dit rapport centraal staat, luidt als volgt:

Met welke communicatiestrategie kan de Euromast de vernieuwde brand identity communiceren naar niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam, zodat het gewenste imago ontstaat?

Het rapport bestaat uit twee delen:

1 Context fase
2 Concept- en Content fase

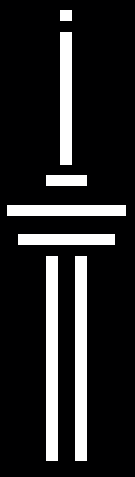
In de Context fase wordt het probleem geanalyseerd en in de Concept- en Content fase wordt een creatief concept ontwikkeld en uitgewerkt met bijpassende content.

Foto 3: Outline Euromast
Bron: Rotterdam Marketing, z.d.

CONTEXT FASE

De Context fase beschrijft het onderzoek dat gedaan is om tot een antwoord te krijgen op de probleemstelling.

In hoofdstuk 1 is de probleembeschrijving terug te vinden en in hoofdstuk 2 wordt verantwoord welke onderzoeksmethoden zijn ingezet om dit probleem te onderzoeken. In hoofdstuk 3 is de literatuurstudie beschreven en in hoofdstuk 4 wordt de Gap-analyse toegepast. Dit onderzoek leidt tot twee strategische oplossingen, welke te vinden zijn in hoofdstuk 5.



PROBLEEMBESCHRIJVING

Zoals beschreven in de inleiding heeft de Euromast een imago dat niet aansluit bij de verwachtingen van de Euromast niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam. In dit hoofdstuk wordt dit probleem toegelicht door middel van een aanleiding, probleemstelling, doelstelling en een doelgroepomschrijving.

1.1 AANLEIDING

Sinds 5 oktober 2016 is de Rotterdamse horecaondernemer Willem Tieleman eigenaar van de Euromast. Tieleman kocht eerder in 2003 de exploitatie van de mast en heeft toen het interieur, de liften en de entree vernieuwd. Nu is zijn plan om de Euromast wederom te verbouwen aan zowel de binnen- als de buitenkant (NU.nl, 2016).

Deze verbouwing is de aanleiding voor het lanceren van een nieuwe brand identity. Uit het imago onderzoek blijkt dat niet-bezoekers de Euromast oubollig vinden, terwijl bezoekers de Euromast nieuw en variërend vinden (Coosto, 2015). Dit betreft bezoekers uit regio Groot-Rotterdam.

De interne en externe analyse van de Euromast worden weergeven in bijlage 1 en 2.

1.2 PROBLEEMSTELLING

De probleemstelling die in dit rapport centraal staat, luidt als volgt:

Met welke communicatiestrategie kan de Euromast de vernieuwde brand identity communiceren naar niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam, zodat het gewenste imago ontstaat?

1.3 DOELSTELLING

Het hoofddoel van het onderzoek is om het imago van de Euromast positief te veranderen bij niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam, zodat zij komend jaar de Euromast wel gaan bezoeken.

Daarnaast zijn vanuit de Euromast twee specifieke SMART doelen opgesteld, die zij wensen te bereiken aan het eind van 2017 door het lanceren van de nieuwe brand identity:

1. De nieuwe brand identity van de Euromast zal leiden tot een stijging van 4,5% van het aantal bezoekers in 2017 ten opzichte van 2016.
2. De nieuwe brand identity zal leiden tot een totale omzet groei van ruim € 400.000,- in 2017 ten opzichte van 2016.

In de communicatiestrategie die wordt opgeleverd in dit rapport wordt rekening gehouden met deze twee doelstellingen. In dit rapport wordt echter niet gemeten of deze doelstellingen ook behaald zijn, omdat het onderzoek dan reeds voltooid is. De Euromast zal in 2018 zelf moeten concluderen of deze doelstellingen behaald zijn.

1.4 DOELGROEPOMSCHRIJVING

De Euromast heeft meerdere doelgroepen (zie bijlage 1.3), doordat zij voorziet in diverse wensen en behoeften van de afnemers. Gasten kunnen de Euromast bezoeken voor de uitkijktoren, winkel, restaurants en hotelsuites.

In dit rapport is voor een specifieke doelgroep gekozen: Niet-Euromast bezoekers uit regio Groot Rotterdam. Het gaat hier om personen die de Euromast de afgelopen drie jaar niet hebben bezocht.

Deze doelgroep is gekozen, omdat uit het imago onderzoek van softwarebedrijf Coosto (2015) blijkt dat zij een minder positief beeld hebben van de Euromast en om deze reden haar geen bezoek brengen.

Onder regio Groot Rotterdam wordt verstaan (Coosto, 2015):

- Rotterdam
- Den Haag
- Delft
- Drechtsteden (Zwijndrecht, Papendrecht, Dordrecht)

Op 1 januari 2016 telt Rotterdam 629.606 inwoners (Gemeente Rotterdam, 2017), Den Haag telt op dat moment 519.988 inwoners, Delft komt uit op een inwonersaantal van 101.053 (Metapos, 2016) en de Drechtsteden hebben 269.928 inwoners (Onderzoekscentrum Dordrecht, 2017).

Het totaal aantal inwoners uit regio Groot Rotterdam op 1 januari 2016 is daarmee vastgesteld op 1.520.575.

Uit cijfers en statistieken van de Euromast uit 2016 blijkt dat zij dat jaar 534.527 bezoekers mocht verwelkomen. De Euromast maakt echter geen specifiek onderscheid in de herkomst van deze bezoekers, waardoor het niet mogelijk is om een correct beeld te krijgen van de omvang van de (niet-)bezoekers uit regio Groot Rotterdam.

Het volgende hoofdstuk beschrijft welke methode van onderzoek is toegepast.

Foto 4: Outline Euromast
Bron: Rotterdam Partners, 2011

METHODE VAN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethoden gebruikt worden in de Context fase.

2.1 PROCES

Om een beeld te krijgen van de Euromast en haar omgeving is een interne- en externe analyse gemaakt (zie bijlage 1 en 2). Vervolgens is literatuurstudie gedaan naar de begrippen brand identity en imago. Daarna is een Gap-analyse uitgevoerd. In de Gap-analyse wordt het verschil tussen de huidige- en gewenste identiteit en het imago van de Euromast onderzocht.

Uit de literatuurstudie en de Gap-analyse volgen twee strategische oplossingsrichtingen voor het probleem dat centraal staat in dit rapport: het oubollige imago onder de niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam.

De meest relevante oplossingsrichting wordt uitgewerkt tot een concept. Dit concept wordt getest bij de doelgroep en aangescherpt aan de hand van hun feedback. Het concept zal worden uitgewerkt in de vorm van een communicatiestrategie, weergeven in het Strategisch Communicatie Frame van van Van Ruler en Körver (2014).

Het onderzoek wordt verdeeld in twee vormen: desk- en fieldresearch. Met deskresearch worden bestaande gegevens voor het onderzoek gebruikt (Scribbr, 2014) en bij fieldresearch worden nieuwe gegevens verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd (De afstudeerconsulant, 2015).

Deskresearch
De interne bedrijfsanalyse is geschreven op basis van bestaande informatie uit het Sales- en Marketingplan (2017) van de Euromast. Hier is ook de externe analyse gedeeltelijk op gebaseerd. Daarnaast zijn de bevindingen van het imago onderzoek van Coosto (2015) gebruikt. De theorie over brand identity, imago, internal branding en de fanstrategie is verkregen door het lezen van diverse boeken en online artikelen, geschreven door communicatie experts. Deze bronnen zijn te vinden in de literatuurlijst.

Fieldresearch
Fieldresearch is te verdelen in kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Kwalitatieve resultaten worden meestal weergeven in woorden. Dit onderzoek richt zich op interpretaties en ervaringen van de respondenten. Kwantitatief onderzoek achterhaalt feiten, waarbij de resultaten vaak worden uitgedrukt in cijfers (Swaen, 2013).

Kwalitatief onderzoek
Om inzicht te krijgen in de werkelijke identiteit van de Euromast zijn informele gesprekken gevoerd met in totaal tien medewerkers van verschillende afdelingen (Front Office/Reserveringen, Bediening, Keuken en Huishoudelijke Dienst).

Kwantitatief onderzoek
Tijdens de uitvoering van de Gap-analyse zijn twee enquêtes afgenomen: een schriftelijke enquête onder de medewerkers van de Euromast en een online enquête onder de niet-bezoekers van de Euromast uit regio Groot Rotterdam.

Online enquête
In totaal hebben 203 personen deelgenomen aan de online enquête, waarvan 169 vrouwen en 34 mannen. Het was mogelijk om de enquête gedurende een periode van zeven dagen in te vullen. De enquête heeft zeven dagen open gestaan. 88 respondenten zijn tussen de 21 en 30 jaar. 120 respondenten komen uit omgeving Rotterdam, 65 uit de Drechtsteden, 12 uit Den Haag en 3 personen komen uit Delft. 136 respondenten hebben de Euromast langer dan drie jaar geleden bezocht en 64 respondenten zijn nog nooit op de Euromast geweest.

Schriftelijke enquête
In totaal hebben 24 van de 95 medewerkers deelgenomen aan de schriftelijke enquête, waarvan 11 van de 53 mannen en 13 van de 42 vrouwen. Het was mogelijk om de enquête gedurende een periode van drie dagen in te vullen. Om een organisatiebreed beeld te krijgen, is er ten minste één medewerker per afdeling geënquêteerd. De verdeling van de medewerkers over de afdelingen is als volgt: 7 van de 21 medewerkers van Front Office/Reserveringen, 5 van de 27 van de Bediening, 5 van de 32 van de Keuken/ spoelkeuken, 3 van de 7 van Inkoop & Facilitair, Logistiek, Technische Dienst en Huishoudelijke Dienst, 1 van de 2 van administratie, 1 van de 3 van Personeelszaken en 2 van de 3 medewerkers van de afdeling Marketing/Communicatie en Sales (hierna afgekort als: 'MarCom').

2.2 BETROUWBAARHEID ONDERZOEK

'Bij betrouwbaarheid gaat het om de vraag of de resultaten uit het onderzoek hetzelfde zouden zijn als het onderzoek op exact dezelfde wijze nog een keer uitgevoerd wordt' (Swaen, 2016).

Online enquête
De online enquête is verspreid via de Facebookpagina van Lieke van der Plas en van de Euromast. Om een zo hoog mogelijk respons te krijgen, bestaat de enquête uit zeven korte vragen. De vragen zijn zodanig geformuleerd dat deze slechts op één manier geïnterpreteerd kunnen worden. Vooraf is bij elke vraag bedacht of deze van toegevoegde waarde is voor het onderzoek. Ook is nagedacht over de opbouw van de vragen, zodat deze logisch en begrijpelijk is voor de respondent (zie bijlage 7).

Het is opvallend dat vooral veel vrouwen, 169 van de 203 respondenten, hebben deelgenomen aan de enquête. Om de respons te verhogen, werd tevens een high tea voor twee personen weggegeven. Vooral vrouwen werden vermoedelijk getriggerd door deze prijs. Wanneer het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd, gekoppeld aan het winnen van een andere prijs, dan kan het zijn dat er andere resultaten uit de enquête komen.

Schriftelijke enquête
De schriftelijke enquête is verspreid in de kantine van de Euromast. Medewerkers kregen tijdens hun pauze de gelegenheid om de enquête in te vullen. Omdat de medewerkers een halfuur pauze hebben, was de enquête kort met een duidelijke vraagstelling (zie bijlage 8).

Om een organisatiebreed beeld te krijgen, is de enquête ten minste door één medewerker per afdeling ingevuld. Er is duidelijk verzocht om de enquête individueel te beantwoorden.

De Euromast gaf aan dat zij beperkt respons krijgt, wanneer zij een onderzoek uitvoert onder de medewerkers. Ondanks dat slechts 24 van de 95 medewerkers de enquête hebben ingevuld, was de Euromast blij met het aantal respondenten.

Het kan voorkomen dat de medewerkers de enquête niet naar waarheid hebben ingevuld, omdat ze misschien bang zijn om zich negatief te uiten. Om dit te voorkomen is aangegeven dat de enquête volledig anoniem is.

Informele gesprekken
Ook zijn informele, persoonlijke gesprekken met de medewerkers gevoerd om hun mening te verifiëren. Uit deze informele gesprekken bleek dat het beeld van de medewerkers over de interne situatie negatiever is, dan wat uit de enquêtes naar voren kwam (zie bijlage 4).

Er is niet aangegeven dat de conclusie van de gesprekken wordt meegenomen in het rapport. Dit verhoogt de betrouwbaarheid, omdat medewerkers in alle eerlijkheid gesproken hebben over hun ervaringen bij de Euromast. Omdat met slechts tien medewerkers is gesproken, die vooral direct in contact staan met gasten, kan de betrouwbaarheid in twijfel getrokkken worden.

2.3 VALIDITEIT ONDERZOEK

Naast de betrouwbaarheid is het ook belangrijk om de validiteit van een onderzoek te beschrijven. Bij validiteit gaat het om de vraag of de resultaten uit het onderzoek wel voor juist kunnen worden aangezien (Swaen, 2014). De validiteit voor dit onderzoek wordt onderverdeeld in twee vormen: interne- en externe validiteit.

Interne validiteit
Een onderzoek is intern valide wanneer vanuit de gekozen onderzoekmethodes de juiste conclusies getrokken kunnen worden (Scribbr, 2014).

Online enquête
Zoals eerder toegelicht, is van tevoren goed nagedacht over de vragen van de enquête. Deze vragen gaan specifiek over de Euromast. In de enquête is daarom een (te verwachten) beeld getoets, wat dus niet altijd waarheidsgetrouw hoeft te zijn. Dit komt doordat sommige resepondenten de Euromast nog nooit bezocht hebben. Ook voorkomen dat een respondent per ongeluk een verkeerd antwoord heeft gegeven of dat een respondent deelneemt, terwijl hij of zij niet in de doelgroep valt. Om dit te voorkomen is in de introductietekst de doelgroep omschreven en is ook tijdens de enquête de doelgroep gefilterd door het stellen van tactische vragen.

Schriftelijke enquête
Er is gekozen voor deze onderzoeksmethode, omdat deze eenvoudig te vergelijken is met de antwoorden uit de online enquête. Daarnaast zijn er om de schriftelijke enquête te ondersteunen, ook informele gesprekken gevoerd met diverse medewerkers.

Informele gesprekken
Zoals eerder toegelicht, zijn er verschillende gesprekken gevoerd met medewerkers over hun ervaring bij de Euromast. Dit is intern valide, omdat het de uitkomsten uit de schriftelijke enquête ondersteunt.

Foto 5: Outline Euromast
Bron: Euromast, 2004

Externe validiteit
Externe validiteit is de mate waarin de conclusies te generaliseren zijn naar de hele populatie of andere situaties, groepen of personen dan is onderzocht (Scribbr, 2014).

Online enquête
Zoals omschreven kan de grootte van de doelgroep niet berekend worden (zie paragraaf 1.4). Er is daarom geen steekproef uitgevoerd. Om te achterhalen of het aantal respondenten te generaliseren is naar de gehele populatie, is het aantal respondenten van de online enquête vergeleken met het aantal respondenten van het imago onderzoek van Coosto (2015): aan het onderzoek van Coosto hebben 202 respondenten deelgenomen, één respondent minder dan aan de online enquête. Wanneer het woord 'Euromast' in de enquête vervangen zou worden door de naam van een andere organisatie, zou het onderzoek toepasbaar zijn op elke organisatie. Dit komt doordat de vragen deels gebaseerd zijn op de theorie uit het boek 'Mind the gap' van Van der Grinten (2014) en deze toepasbaar is op elk soort organisatie.

Schriftelijke enquête
Het onderzoek is vrij specifiek gericht op de Euromast. Echter, geldt hier hetzelfde als voor de online enquête: wanneer het woord 'Euromast' in de enquête vervangen, zou het onderzoek ook toepasbaar zijn op elke andere organisatie. De enquête is specifiek gericht op de medewerkers van een organisatie en kan niet toegepast worden op een externe doelgroep.

Informele gesprekken
Zoals eerder toegelicht bij de betrouwbaarheid, is gesproken met een aantal medewerkers over hun ervaring bij de Euromast. Er is vooral gesproken met medewerkers die direct in contact staan met gasten. Wanneer gesproken zou worden met medewerkers die niet in contact staan met gasten, had dit wellicht andere uitkomsten kunnen brengen.

THEORETISCH KADER

In de hoofdvraag wordt gesteld dat de nieuwe brand identity van de Euromast zal leiden tot het gewenste imago. In dit hoofdstuk wordt het verband tussen de begrippen identiteit en imago toegelicht aan de hand van de Corporate Identity Mix. Vervolgens wordt de Gap-analyse toegelicht, het model waarmee de identiteit en het imago van de Euromast worden bepaald. De literatuurstudie is voornamelijk gebaseerd op de theorie van Van der Grinten uit zijn boek Mind the Gap (2014).

3.1 BRAND IDENTITY EN IMAGO

Brand identity en imago zijn waarden die belangrijk zijn voor het vakgebied corporate communicatie. Dit vakgebied richt zich op het managen van de identiteit en imago en houdt zich bezig met het positioneren van een organisatie op alle mogelijke manieren. Van der Grinten (2014) omschrijft corporate communicatie als strategisch identiteitsbeleid. Zijn definitie luidt als volgt: 'Corporate communicatie is het geïntegreerd managen van alle communicatie-uitingen van een organisatie, zowel intern als extern, gericht op het realiseren van een gewenst organisatie-imago vanuit de organisatiedoelen en de organisatie identiteit.'

Brand identity wordt in het Nederlands vertaald als merkidentiteit (Google Translate, z.d.). Onder merkidentiteit, ook wel persoonlijkheid, worden in de literatuur verschillende definities ontleend. In dit rapport wordt de definitie aangehouden, zoals Van der Grinten deze beschrijft in zijn boek Mind the Gap (2014): 'De identiteit is wat de organisatie in werkelijkheid voorstelt.' Hij beschrijft dat de basis van de identiteit van een organisatie samenhangt met de doelstellingen, de missie en visie en het gewenste imago. Het gaat niet alleen om de belofte die het merk doet, maar ook de wijze waarop gecommuniceerd wordt, de merkpositionering, het beeld (logo) en de wijze waarop het product wordt vormgegeven.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit van een organisatie. De werkelijke identiteit is zoals de organisatie in de praktijk is. De gewenste identiteit is zoals het bedrijf zou willen zijn. Van der Grinten (2014) omschrijft de gewenste identiteit als het doel waarnaar gestreefd wordt.

Ook aan het begrip imago worden in de literatuur verschillende definities ontleend. Van der Grinten (2014) definieert imago als: 'Het imago is het beeld dat belangengroepen op een bepaald moment van een organisatie hebben.' Dit beeld kan per belangengroep verschillend zijn.

Net zoals bij identiteit, wordt ook bij imago onderscheid gemaakt tussen het werkelijke en het gewenste imago. Waarbij het werkelijk imago het huidige beeld van een organisatie is in de ogen van belangengroepen. Het gewenst imago is hoe een organisatie zichzelf wil profileren in de ogen van belangengroepen.

Gezien de toegenomen zichtbaarheid van organisaties, is het opbouwen en behouden van een positief imago van strategisch belang voor de continuïteit van een organisatie (Van der Grinten, 2014).

De belangrijkste oorzaak van een imagoprobleem ligt vaak binnen de organisatie (Van Riel, 2010). Michels (2013) stelt dat 'extern winnen is intern beginnen'. Deze uitspraak wordt tevens door meerdere communicatie experts ondersteund (Van Riel, 2010; Riezebos, 2002; Van Beers & Nedeski, 2011; Van Eck, Leenhouts & Rutten, 2013). Medewerkers maken het product of de dienst en zij moeten dus ook werkelijk geloven in wat het bedrijf buiten beloofd. De identiteit van een organisatie is bepalend voor de belofte die een organisatie aan klanten doet en dus mede bepalen voor het imago van de organisatie schrijven Van Beers en Nedeski (2013).

Nu duidelijk is wat er wordt verstaan onder de begrippen identiteit en imago, wordt in de volgende paragraaf toegelicht wat het verband tussen deze begrippen is door middel van de Corporate Identity Mix.

3.2 CORPORATE IDENTITY MIX

De Corporate Identity Mix (Birkigt, Stadler & Funck, 2000) presenteert de identiteit van een organisatie. In dit model wordt duidelijk dat het imago in het ideale geval een reflectie is van de identiteit van een organisatie. De identiteit is de belangrijkste beïnvloeder van het imago is schrijft het Communicatie Kenniscentrum (2014). Hoe beter deze identiteit wordt uitgedragen, hoe groter de kans dat het imago overeenkomt met de identiteit (Michels, 2013).

Volgens dit model wordt de identiteit gevormd door drie componenten: communicatie, design en gedrag. Centraal staat de persoonlijkheid van een organisatie. Het is de dynamische kern van de Mix en geeft weer hoe de organisatie zichzelf ziet. Volgens Birkigt, Stadler & Funck zou een organisatie zichzelf goed moeten kennen, om zo haar wezen te definiëren en vervolgens te uiten via woorden, daden en verschijningsvorm (CommunicatieKC, 2014).

Persoonlijkheid
De persoonlijkheid bestaat uit de merkwaarden van een organisatie. Merkwaarden zijn waarden die vertellen waar een organisatie voor staat en wat haar uniek maakt (CommunicatieKC, 2014).

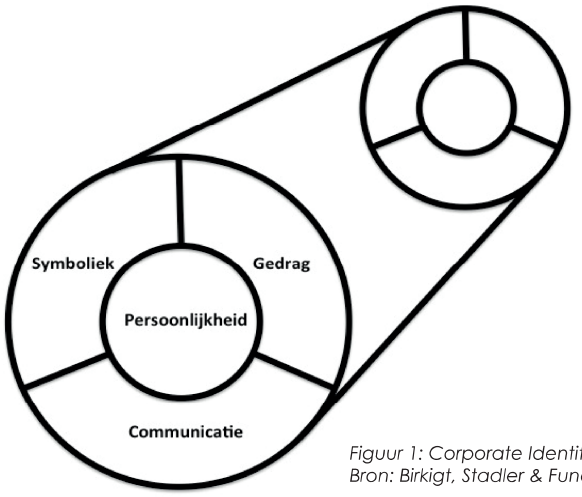
Communicatie
Met behulp van communicatie wordt er een boodschap overgebracht aan de doelgroepen. Belangrijk is dat een organisatie zegt wat hij doet en doet wat hij zegt. De persoonlijkheid is de kernboodschap van de organisatie aan de rest van de wereld. De andere drie componenten zijn de media via welke deze boodschap naar buiten wordt gebracht (CommunicatieKC, 2014).

Gedrag
De kernboodschap moet gelijk zijn aan het gedrag van de organisatie, het dagelijks handelen van de medewerkers. Het gedrag is bepalend voor de beeldvorming en heeft dan ook de meeste invloed op het imago van een organisatie. Het is namelijk belangrijker wat een organisatie 'doet' dan wat een organisatie 'zegt' (CommunicatieKC, 2014).

Design
Om je als organisatie te onderscheiden is een sterk en uniek design belangrijk. Het design visualiseert de persoonlijkheid en creëert het beeld van de organisatie. Voorbeelden van design zijn de huisstijl, logo, de website en het gebouw. De symboliek vergroot de herkenbaarheid van de organisatie (CommunicatieKC, 2014).

Uit deze literatuurstudie wordt duidelijk dat een organisatie intern sterk moet zijn om extern haar belofte waar te maken. Van Riel (2010) stelt dat de belangrijkste oorzaak van een imagoprobleem vaak binnen de organisatie ligt. Dit betekent dat de nieuwe brand identity van de Euromast duidelijk en krachtig moet worden uitgedragen door de medewerkers om zo extern het gewenste imago na te streven bij de niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam. De vernieuwde brand identity moet sterk terugkomen in de componenten van de Corporate Idenitty Mix: persoonlijkheid, communicatie, gedrag en design.

In de volgende paragraaf wordt toegelicht op welke wijze de brand identity en het imago van de Euromast worden onderzocht.



Figuur 1: Corporate Identity Mix
Bron: Birkigt, Stadler & Funck (2002)

Foto 6: Outline Euromast
Bron: Euromast, 2004

3.3 GAP-ANALYSE

Om de werkelijke en de gewenste identiteit en het imago van een organisatie vast te stellen, wordt de Gap-analyse toegepast. Het begrip 'gap' wordt vertaald als 'gat' (Google Translate, z.d.). In de Gap-analyse wordt gekeken of er gaten zitten tussen de bepaalde onderdelen van de identiteit van een organisatie.

De Gap-analyse is een proces van vijf stappen:

1. De gewenste identiteit en het gewenste imago vaststellen
2. De werkelijke identiteit bij medewerkers vaststellen
3. De fysieke identiteit van de organisatie in kaart brengen
4. Het imago vaststellen bij externe belangengroepen
5. Het vaststellen van de gaps tussen de gewenste en de werkelijke identiteit (Van der Grinten, 2014)

In de vorige paragraaf is toegelicht wat het verschil tussen de gewenste en de werkelijke identiteit en het imago is. In de Gap-analyse wordt de gewenste identiteit bepaalt door onder andere de visie, missie en waarden van een organisatie. De werkelijke identiteit wordt dan bepaald door te onderzoeken wat de medewerkers als kenmerkend beschouwen voor de organisatie. Het is essentieel dat de medewerkers de gewenste identiteit kennen en zich ermee kunnen identificeren. Hun houding ten opzichte van de organisatie bepaalt het succes van de organisatie en haar vermogen een gewenst imago bij externe belangengroepen te realiseren. (Van der Grinten, 2014)

Volgens Van der Grinten (2014) gaat de fysieke identiteit over alle contactpunten waarmee de organisatie in aanraking komt met haar belangengroepen. Deze contactpunten moeten op elkaar aansluiten en een eenduidig beeld naar buiten brengen. De fysieke identiteit wordt verdeeld in vier categorieën: product, omgeving, communicatie en gedrag.

Na het doorlopen van de genoemde vijf stappen wordt de gewenste identiteit vergeleken met de inzichten uit het onderzoek van de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago. Zo ontstaat er een beeld van drie mogelijke gaps:

1. Verschil tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit
2. Verschil tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit
3. Verschil tussen het gewenst imago en het huidige imago

De Gap-analyse leidt tot twee verschillende oplossingsrichtingen die het imago van de Euromast kunnen verbeteren. Er wordt één oplossing uitgewerkt tot een creatief concept. Dit concept wordt uitgewerkt in het Strategisch Communicatie Frame van Van Ruler en Körver (2014).

In het volgende hoofdstuk wordt de Gap-analyse toegepast op de Euromast.

RESULTATEN GAP-ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de Gap-analyse van de Euromast beschreven. De analyse van de Gap-analyse is toegevoegd in de bijlagen. Onder elke paragraaf is beschreven welke bijlage dit is.

4.1 GEWENSTE IDENTITEIT EUROMAST

In de gewenste identiteit zijn de visie, de missie, de merkwaarden, het merkmanifest en de golden circle beschreven. Hieruit blijkt dat de visie en de missie van de Euromast niet aansluiten op de merkwaarden, het merkmanifest en de golden circle van de nieuwe brand identity.

Zo speelt de nieuwe brand identity in op de hoogtepunten die zijn te beleven op de Euromast en wordt de nadruk gelegd op hetgeen dat de Euromast uniek maakt: de hoogte en het uitzicht. Dit komt niet overeen met de, jaren geleden opgestelde, missie en visie. De nieuwe brand identity moet door de gehele organisatie doorgevoerd worden, zo ook in de missie en de visie.

Er wordt geadviseerd om de visie en de missie op een vlotte manier te herschrijven, zoals de nieuwe brand identity ook vlot wordt omschreven in de tijd van 'nu', zodat het oubollige imago tegengaan kan worden.

De analyse van de gewenste identiteit is te vinden in bijlage 3.

4.2 WERKELIJKE IDENTITEIT EUROMAST

Uit de analyse van de werkelijke identiteit blijkt dat de medewerkers van de Euromast geen kennis hebben van de nieuwe brand identity. Iedereen kan zien dat de Euromast een nieuw logo en een nieuwe huisstijl heeft, maar niemand weet dat ook de identiteit veranderd is. Zo zijn er bijvoorbeeld nieuwe merkwaarden opgesteld.

Onder andere 'iconisch' is een nieuwe merkwaarde. Uit onderzoek blijkt dat zowel het management als de medewerkers achter deze nieuwe merkwaarde staan. Zij erkennen dat de Euromast hét icoon is van Rotterdam. Echter, iconisch is nooit gecommuniceerd als merkwaarde. Deze moet dus duidelijk gecommuniceerd worden en er moet bepaald worden hoe vanuit deze waarde gehandeld kan worden.

Ook blijkt uit de analyse dat het management en de medewerkers grote waarde hechten aan de merkwaarde 'gastgericht'. Dit komt vooral voor in het handelen van de medewerkers. Uit de informele gesprekken met de medewerkers blijkt echter dat de inrichting van het gebouw en de signing totaal niet gastgericht zijn. Er wordt geadviseerd om de inrichting meer gastgericht te maken.

De merkwaarden 'kwaliteit' en 'spannend' worden niet herkend als merkwaarden door de medewerkers. 'Kwaliteit' is een merkwaarde die de Euromast al langer hanteert, het is dan ook opvallend dat de medewerkers deze waarde niet erkennen. Spannend is een nieuwe merkwaarde. Het is logisch dat 'spannend' nog niet erkend wordt, omdat deze nieuwe merkwaarde nooit gecommuniceerd is.

Op basis van deze analyse wordt geadviseerd alleen nog te focussen op de nieuwe merkwaarden: professioneel, spannend en iconisch. Het is belangrijk dat deze drie nieuwe merkwaarden zo spoedig mogelijk worden gecommuniceerd naar alle medewerkers. Uit de literatuurstudie blijkt namelijk dat een organisatie intern moet beginnen om extern te winnen. Dit is niet mogelijk als de medewerkers geen kennis hebben van de identiteit.

Daarnaast blijkt uit de analyse dat sommige medewerkers zich niet thuis voelen bij de Euromast. Het is belangrijk dat de medewerkers gelukkig en trots zijn op het bedrijf, zodat zij dit ook uiten in hun handelen. Daarom wordt geadviseerd intern onderzoek te doen.

De analyse van de werkelijke identiteit is te vinden in bijlage 4.

4.3 FYSIEKE IDENTITEIT EUROMAST

Uit de analyse blijkt dat de gewenste identiteit en de fysieke identiteit niet met elkaar overeenkomen. Er is geen sprake van een consistent gebruik van de communicatie-uitingen en er worden verschillende huisstijlen en kleuren gebruikt. Wanneer het component 'design' van de Corporate Identity Mix niet consistent wordt uitgedragen, heeft dit invloed op het imago van de Euromast. De Euromast heeft de nieuwe brand identity vastgelegd in een huisstijlhandboek. Nu is het de kunst om de regels in dit handboek ook daadwerkelijk op te volgen en te zorgen dat iedereen zich hier aan houdt. Geadviseerd wordt om de afdeling MarCom hoofdverantwoordelijke te maken voor het bewaken van de huisstijl.

De analyse van de fysieke identiteit is te vinden in bijlage 5.

4.4 IMAGO EUROMAST

Uit de analyse van het imago blijkt dat de gewenste identiteit niet geheel aansluit op het imago van de Euromast bij niet-bezoekers in regio Groot Rotterdam. Dit is gebaseerd op het gegeven dat de doelgroep de merkwaarden van de Euromast in de enquête niet selecteren als belangrijk voor de Euromast.

De drie meest genoemde waarden zijn 'beleving', 'uitzicht' en 'Rotterdam'. Ondanks dat deze waarden niet exact de merkwaarden zijn, komen deze waarden overeen met de werkelijke identiteit van de Euromast. De medewerkers van de Euromast beschrijven de Euromast namelijk als een unieke beleving met het beste uitzicht over de stad. Het wordt geadviseerd deze omschrijving mee te nemen in de nieuwe identiteit, omdat deze zowel door de medewerkers als de doelgroep wordt erkend. Zo wordt ook de merkwaarde 'iconisch' door 69 respondenten geselecteerd. Friends for Brands omschrijft de merkwaarde iconisch als 'Rotterdam is onderdeel van de Euromast en de Euromast hoort bij Rotterdam'.

Ondanks dat de medewerkers grote waarde hechten aan de waarde 'gastgericht', wordt deze waarde niet erkend door de niet-bezoekers. Slechts tien respondenten hebben deze merkwaarde geselecteerd. Ditzelfde geldt voor de waarden 'professioneel' en 'kwaliteit', welke slechts twee keer geselecteerd worden. De merkwaarde spannend werd door de medewerkers één keer geselecteerd, terwijl 22 bezoekers deze waarde wel erkennen als belangrijk.

De analyse van het imago is te vinden in bijlage 6.

4.5 GECONSTATEERDE GAPS

De gewenste identiteit is vergeleken met de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago van de Euromast. Om het imago van de Euromast te verbeteren, moet de Euromast inspelen op de volgende drie geconstateerde gaps:

1. Medewerkers hebben geen kennis van de nieuwe brand identity.

2. Er is geen geïntegreerde communicatie aanpak door het gebruik van meerdere huisstijlen.

3. Niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam selecteren de merkwaarden kwaliteit, gastgericht en professioneel niet als belangrijk voor de Euromast.

STRATEGISCHE OPLOSSINGSRICHTINGEN

In de Gap-analyse zijn drie gaps geconstateerd. Voor deze gaps zijn twee oplossingen bedacht voor het centrale probleem 'De Euromast heeft een oubollig imago':

- *Internal branding strategie*
- *Fanstrategie*

Deze twee oplossingen zijn bedacht vanuit een andere invalshoek. De internal branding strategie focust zich op intern. De fanstrategie focust zich op extern. Deze worden in dit hoofdstuk toegelicht en zijn gebaseerd op de theorie van Michels uit zijn boek Communicatiestrategie (2013).

5.1 INTERNAL BRANDING

Internal branding is merkenbeleid gericht op eigen medewerkers. Mensen identificeren zich meer met een bedrijf als ze er trots op zijn. Bij internal branding laat de organisatie de medewerkers het merk ervaren en beleven. De kracht van de organisatie wordt benoemd, herkend en erkend en tenslotte dragen de medewerkers het merk actief uit. De loyaliteit en het gedrag van medewerkers bepalen in hoge mate het succes van het merk. Het doel van de internal branding strategie is het versterken van de interne beleving, de betrokkenheid en het commitment van de bij de organisatie (Michels, 2013).

Deze strategie is relevant voor de Euromast, omdat uit onderzoek blijkt dat de medewerkers geen kennis hebben van de nieuwe brand identity, omdat deze nooit gecommuniceerd is. Uit de literatuurstudie is gebleken dat het belangrijk is dat de identiteit van een organisatie intern leeft, want 'extern winnen is intern beginnen' concludeert Michels (2013). Om extern het gewenste imago na te streven, zal de Euromast zich eerst op intern moeten focussen.

5.2 FANSTRATEGIE

Een organisatie zet de fanstrategie in als ze voelt dat er nog weinig merkentrouw is. De organisatie wil fans maken en zich langdurig met hen verbinden. Dit leidt tot merkenvoorkeur en uiteindelijk tot merkentrouw. Enthousiaste fans bevelen anderen het merk aan. Hier kan de organisatie bewust op inspelen (Michels, 2013).

Deze strategie is relevant voor de Euromast, omdat uit onderzoek van Coosto (2015) blijkt dat de bezoekers positief zijn over een bezoek aan de Euromast. Deze waardering blijkt zo wel on- als offline. Echter, blijkt uit het onderzoek van Coosto dat niet-bezoekers de Euromast niet bezoeken, omdat zij geen positief beeld hebben. Ook blijkt uit dit onderzoek dat de meeste Euromast niet-bezoekers met de Euromast in aanraking komen door middel van worth-of- mouth van bezoekers (zie bijlage 6). Het advies is daarom om de Euromast bezoekers in te zetten om de niet-bezoekers enthousiast te maken om ook de Euromast te bezoeken.

Michels (2013) schrijft dat de fanstrategie de positieve associaties van de doelgroep met het merk versterkt. Voor de Euromast betekent dit dat zij moeten inspelen op hun USP, het uitzicht over Rotterdam. Door de aandacht die de fans krijgen, wordt de organisatie 'top of mind'. De fans zijn trots op hun favoriete merk en gunnen het alle succes. De klanten willen een relatie op lange termijn met de organisatie aangaan en creëren met hun enthousiasme nieuwe fans. Het gaat om het creëren van enthousiaste, loyale fans die als merkambassadeurs het organisatiemerk versterken.

Dat de fanstrategie werkt, bleek eerder al uit een evenement dat in maart 2017 georganiseerd is. In samenwerking met een fotograaf - die fan is van de Euromast en de stad Rotterdam - werd een zogeheten 'insta-meet' geregeld. In deze meeting kregen tien Rotterdamse fotografen de kans om voor openingstijd de zonsopgang vanaf het platform van de Euromast te fotograferen. De fotograven deelden hun beste foto's massaal op social media en kregen veel waardering. Ook de Euromast heeft een foto van deze ochtend geplaatst op hun Instagram kanaal en deze foto kreeg meer likes dan gemiddeld. RTV Rijnmond heeft de Insta-meet ook gedeeld op hun pagina. Dit is een mooi voorbeeld van het inzetten van fans om anderen fan te maken van de organisatie (zie de screenshots van de Instgram posts op de volgende pagina).

5.3 GEKOZEN STRATEGIE

In samenspraak met de Euromast is gekozen om de internal branding strategie toe te passen.

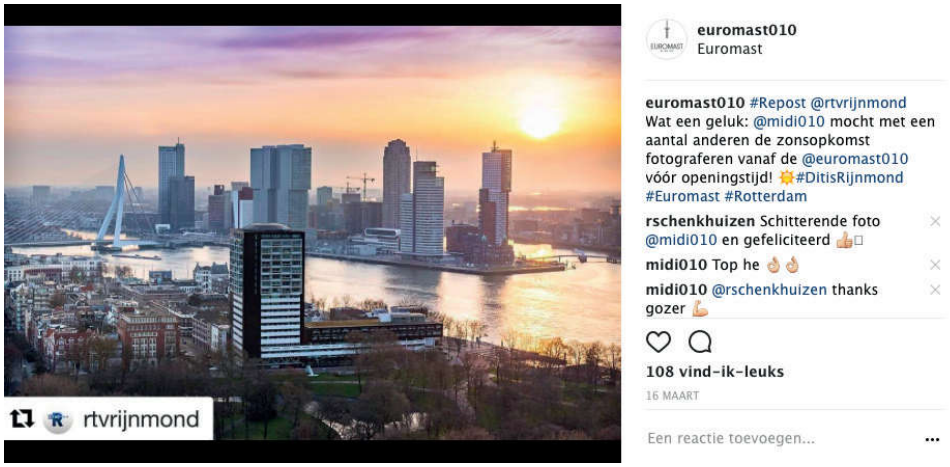
De Euromast heeft de nieuwe brand identity gelanceerd naar buiten toe, voordat deze überhaupt bekend was bij de medewerkers en dat is volgens Van Beers en Nedeski (2011) een gemiste kans. Zij schrijven dat meerdere wetenschappelijke onderzoeken stellen dat duurzaam voordeel op de markt wordt behaald door bedrijven die hun medewerkers centraal stellen. Het handelen van de medewerkers is dus een belangrijke succesfactor. Hun handelen moet gebaseerd zijn op de identiteit van de organisatie, maar als zij niet weten wat deze identiteit is, is de kans groot dat de Euromast intern zal falen. Het is daarom van belang dat de Euromast de internal branding strategie toepast. Pas daarna kunnen zij extern hun belofte waarmaken en werken aan het gewenste imago bij haar niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam.

Waar voorheen de focus lag op extern, wordt nu gekozen om te focussen op intern. Vanwege deze verschuiving, is een nieuwe probleemstelling ontwikkeld:

"Met welk concept kan de nieuwe brand identity van de Euromast gaan leven onder de medewerkers, zodat hun gedrag in lijn is met de identiteit van de organisatie?"

Het onderzoek en de uitwerking van de internal branding strategie worden toegelicht in het tweede deel van dit rapport, de Concept- en Content fase.

Screenshot 1: Insta-meet op de Euromast
Bron: Euromast Instagram, 2017



Screenshot 2: Uitzicht tijdens de Insta-meet vanaf de Euromast
Bron: Euromast Instagram, 2017

Foto 7: Outline Euromast
Bron: Euromast, 2004

CONCEPT- EN CONTENT FASE

In de Concept- en Content fase is een concept ontwikkeld voor de internal branding strategie. In de volgende hoofdstukken wordt de ontwikkeling van dit concept toegelicht en wordt bijpassende content gecreëerd.

In hoofdstuk 6 wordt het nieuwe probleem beschreven en in hoofdstuk 7 wordt verantwoord welke onderzoeksmethoden zijn ingezet om dit probleem te onderzoeken. Hoofdstuk 8 beschrijft de theorie van de internal branding strategie, het Internal Branding Fasemodel en het Strategisch Communicatie Frame. In hoofdstuk 9 wordt de ontwikkeling van het concept beschreven. Hoofdstuk 10 toont de gecreëerde bijpassende content, welke in hoofdstuk 11 getest wordt. Als laatste wordt in hoofdstuk 12 de definitieve communcatiestrategie toegelicht.

** In de Context fase lag de focus op de vijf merkwaarden gastgericht, kwaliteit, professioneel, spannend en iconisch. In de Concept- en Content fase is bewust gekozen om alleen te focussen op de drie merkwaarden professioneel, spannend en iconisch. Dat zijn de merkwaarden die Friends for Brands heeft bepaalt voor de nieuwe identiteit. Op deze merkwaarden is de nieuwe huisstijl gebaseerd. Zij stellen dat de waarden gastgericht en kwaliteit vallen onder de merkwaarde professioneel. In samenspraak met de Euromast is besloten om met de internal branding strategie te focussen op de drie nieuwe merkwaarden. De waarden gastgericht en kwaliteit worden in de Concept- en Content fase dan ook buiten beschouwing gelaten.*

PROBLEEMBESCHRIJVING

In dit hoofdstuk wordt het nieuwe probleem toegelicht door middel van een aanleiding, probleemstelling, doelstelling en een doelgroepomschrijving.

6.1 AANLEIDING

In de Context fase is middels literatuurstudie en een Gap-analyse onderzoek gedaan naar de probleemstelling die centraal staat in dit rapport:

"Met welke communicatiestrategie kan de Euromast de vernieuwde brand identity communiceren naar niet-bezoekers uit de regio Groot Rotterdam, zodat het gewenste imago ontstaat?"

Uit het onderzoek blijkt dat een organisatie intern moet beginnen om extern te winnen. Echter, de medewerkers hebben geen kennis van de nieuwe brand identity. Het is onmogelijk om extern een belofte waar te maken en het imago te verbeteren als intern de medewerkers niet weten van waaruit ze handelen. Zoals geconcludeerd in hoofdstuk 5 moet de Euromast de internal branding strategie inzetten om het imago te verbeteren. Deze strategie wordt in dit tweede deel van het rapport uitgewerkt.

6.2 PROBLEEMSTELLING

De probleemstelling die in de Concept- en Content fase centraal staat, luidt als volgt:

"Met welk concept kan de nieuwe brand identity van de Euromast gaan leven onder de medewerkers, zodat hun gedrag in lijn is met de identiteit van de organisatie?"

6.3 DOELSTELLING

Het doel dat centraal staat in het tweede deel van dit rapport is om de nieuwe brand identity te laten leven onder alle medewerkers van de Euromast.

Wanneer de brand identity leeft onder de medewerkers en hun gedrag in lijn is met de identiteit, zal dit resulteren in een verbeterd imago onder de niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam.

6.4 DOELGROEPOMSCHRIJVING

Zoals in de interne analyse in bijlage 1 duidelijk wordt, zijn de 95 medewerkers van de Euromast verspreid over zeven afdelingen. De medewerkers van deze afdelingen zijn opgedeeld in vijf interne doelgroepen:

1. Managementteam
2. Back- en front office
3. Ambassadeurs
4. Nieuwe medewerkers
5. Overige medewerkers

Het volgende hoofdstuk beschrijft welke methode van onderzoek is toegepast.

METHODE VAN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethoden gebruikt worden in de Concept- en Content fase.

7.1 PROCES

Om een goede communicatiestrategie voor internal branding te ontwikkelen, is eerst literatuurstudie gedaan. De theorie is verkregen uit diverse boeken, waarin interne communicatie en internal branding centraal staan. Daarnaast zijn diverse online bronnen geraadpleegd.

Vervolgens is in gesprek gegaan met een expert op het gebied van internal branding: Natasja Daer, Brand Concepter bij reclamebureau Friends for Brands (zie bijlage 9).

Op basis van deze kennis en werkervaring bij de Euromast, is een creatief concept bedacht om de brand identity te laten leven onder de medewerkers.

Voor de ontwikkeling van het concept is het Internal Branding Fasemodel toegepast. Bij stap 1, het verklaren van het merk, is via diverse communicatiemiddelen bekend gemaakt dat het internal branding proces van start gaat. Voor stap 2, het laden van het merk, is een interactieve workshop georganiseerd met dertien medewerkers om de identiteit invulling te geven. De resultaten uit de workshop zijn de input voor stap 3 en 4, het beleven van het merk en het verankeren van het merk. Op basis van deze kennis is een communicatiemiddel uitgewerkt die voortvloeit uit het concept. Het middel en het concept zijn getest middels interviews onder de medewerkers die deelnamen aan de workshop. Op basis van hun feedback is het communicatiemiddel aangescherpt (zie het Adviesdocument). De definitieve communicatiestrategie is uitgewerkt middels het Strategisch Communicatie Frame van Van Ruler en Körver (2014).

Het onderzoek wordt verdeeld in twee vormen: deskresearch en fieldresearch.

Deskresearch
Om meer kennis op te doen op het gebied van internal branding zijn diverse online en offline bronnen geraadpleegd waarin internal branding centraal staat. Daarnaast is in gesprek gegaan met een internal branding expert om meer kennis over het onderwerp te verkrijgen.

Fieldresearch
Door middel van een interactieve workshop met de medewerkers is de betekenis van de nieuwe brand identity ingevuld. Via interviews met de medewerkers is het concept getest. Het verkrijgen van deze nieuwe informatie is een vorm van kwalitatief onderzoek.

7.2 BETROUWBAARHEID ONDERZOEK

Workshop
Om de betrouwbaarheid te verhogen, hebben twee managers met de hoogste functie binnen de Euromast deelgenomen aan de workshop. Zij konden ervoor waken dat de medewerkers de workshop serieus namen. De betrouwbaarheid van de workshop zou in twijfel getrokken kunnen worden, omdat sociale druk kon plaatsvinden waarin medewerkers met elkaar meepraten in plaats van een kwestie bekritiseren met hun eigen mening. Hier is daarom scherp op aangestuurd tijdens de workshop.

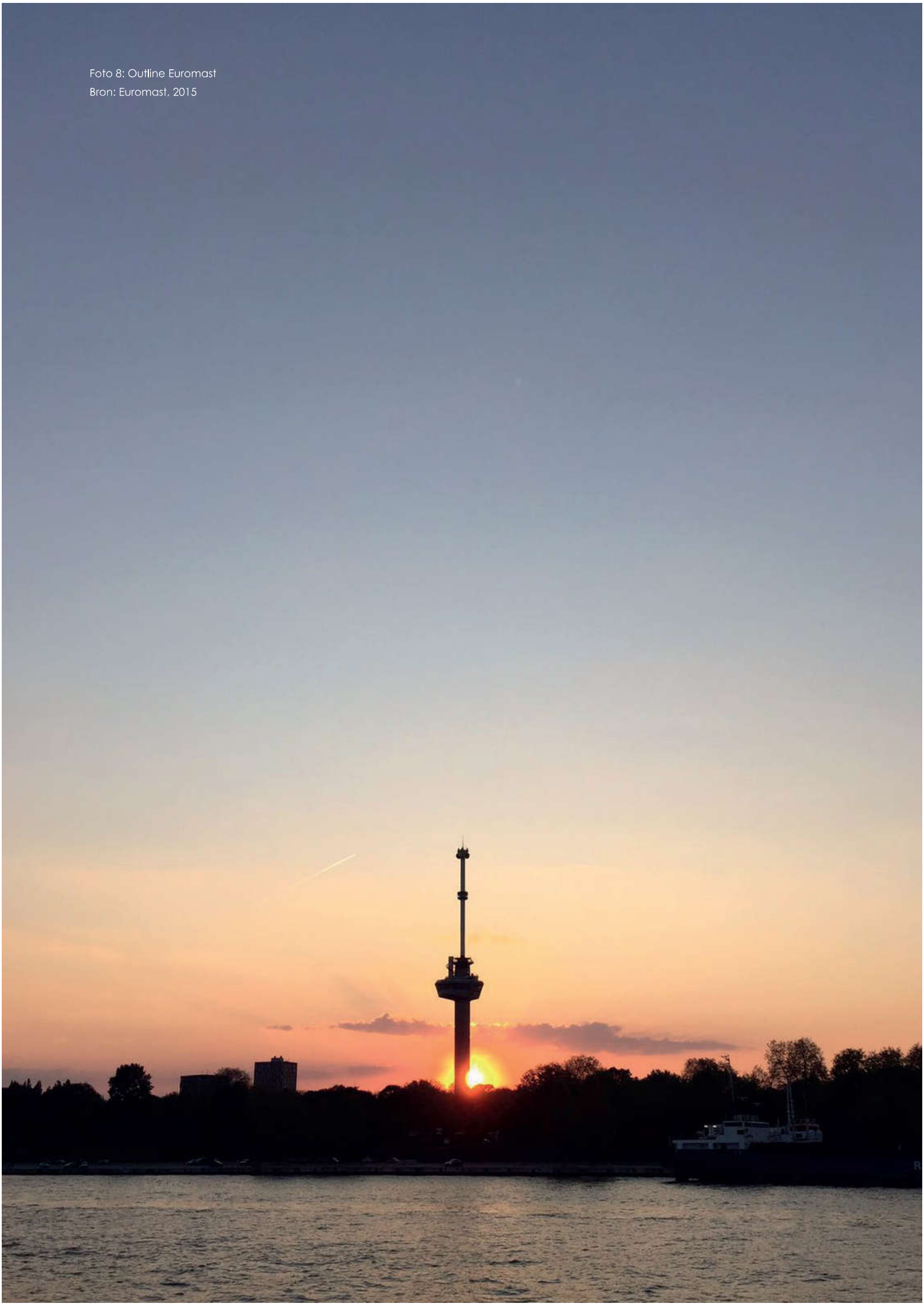
Interviews
Om de betrouwbaarheid te verhogen, zijn de medewerkers afzonderlijk van elkaar ondervraagd. Zo konden ze niet elkaars mening beïnvloeden.

7.3 VALIDITEIT ONDERZOEK

De validiteit is onderverdeeld in interne en externe validiteit:

Interne validiteit
Workshop
De interne validiteit van de workshop is redelijk hoog. De workshop vond plaats in Dusk, een vergaderruimte van de Euromast van 15:00 tot 17:00. Er kan slechts op één punt getwijfeld worden over de interne validiteit en dat is het feit dat twee deelnemers tien minuten eerder moesten stoppen, omdat zij verder moesten met hun werkzaamheden. Wanneer de workshop op een andere plaats had plaatsgevonden, buiten de Euromast of in een andere setting (niet zittend, maar staand), had dit waarschijnlijk geen invloed gehad op de uitkomsten van het onderzoek.

Foto 8: Outline Euromast
Bron: Euromast, 2015



Interviews
Om de interne validiteit te verhogen zijn de interviews gehouden op dezelfde dag in dezelfde ruimte, bij het informatiebord in de kantine. Er is gekozen om gestructureerde interviews af te nemen. Dit betekent dat de vragen en de volgorde van de vragen vast staan. Hiermee wordt nagestreefd dat alle respondenten onder dezelfde omstandigheden geïnterviewd worden en op precies dezelfde manier de vragen gesteld krijgen.

Externe validiteit
Workshop
Aan de workshop hebben dertien medewerkers deelgenomen. Om de betrouwbaarheid te verhogen is geprobeerd om van iedere afdeling een medewerker te laten deelnemen om een organisatiebreed beeld te creëren.

Interviews
Om het concept te testen zijn zeven medewerkers geïnterviewd. Deze medewerkers hebben allen deelgenomen aan de workshop. Zij hebben met elkaar de identiteit vormgegeven en weten precies wat er is besproken. Bij hen werd getoetst of het informatiebord voldoet aan de punten die zijn besproken in de workshop. Het onderzoek is echter om deze reden niet geheel representatief. Om de externe validiteit te verhogen, is de techniek dataverzadiging ingezet. Dit betekent dat medewerkers werden geïnterviewd totdat er geen nieuwe informatie meer naar boven komt. Dit punt werd bereikt bij het zesde interview. Om te achterhalen of daadwerkelijk dataverzadiging plaatsvond is nog een zevende interview gehouden.

In het volgende hoofdstuk wordt de internal branding strategie toegelicht. Ook wordt de theorie van de twee modellen die in dit tweede deel van het rapport worden gebruikt, behandeld.

THEORETISCH KADER

Net als in de Context fase, is ook een theoretisch kader opgesteld in de Concept- en Content fase. In dit hoofdstuk wordt de internal branding strategie toegelicht. De internal branding strategie wordt ondersteund door middel van twee modellen: het Strategisch Communicatie Frame en het Internal Branding Fasemodel.

8.1 INTERNAL BRANDING

Zoals toegelicht in hoofdstuk 5 is internal branding 'merkenbeleid gericht op medewerkers'. Door internal branding toe te passen, kunnen medewerkers worden meegenomen in de veranderingen. Ze worden betrokken en krijgen de kans om mede vorm te geven aan de verandering. Van Eck, Leenhouts en Rutten (2013) omschrijven internal branding als het gebruiken van het merk om de interne organisatie te sturen op het vervullen van de belofte die aan klanten wordt gedaan. Dat zal resulteren in een verbeterd imago.

Internal branding stuurt dus aan op de bewustwording van de (interne) identiteit, op verbinding daarvan met de (externe) positionering en op het gedrag van medewerkers die dat waarmaken. Van Beers en Nedeski (2011) stellen in *Internal Branding 2.0* dat uit meerdere onderzoeken is gebleken dat duurzaam voordeel op de markt, wordt behaald door bedrijven die hun medewerkers centraal stellen.

Ook schrijven zij dat de start van een internal branding proces idealiter gelijktijdig is aan het moment van de herpositionering, vóórdat de externe campagne gelanceerd wordt. In het geval van de Euromast wordt het internal branding proces toegepast na de herpositionering en introductie van de nieuwe brand identity. Zoals eerder vastgesteld, is de positionering niet afgesteld op de kern van de organisatie, maar op de wenselijkheid van de markt. Dit is een gemiste kans, aldus Van Beers & Nedeski.

De Euromast dient de medewerkers alsnog te betrekken in het proces van verandering. De medewerkers moeten de kans krijgen om de identiteit gezamenlijk te benoemen en de betekenis van de merkwaarden te bepalen. Zo zal er interne betrokkenheid ontstaan.

In hoofdstuk 3 is het verband aangetoond tussen identiteit en imago door middel van de Corporate Identity Mix. Van Beers en Nedeski (2011) schrijven dat gedrag, symboliek en communicatie de identiteit van bedrijven tastbaar maken en ook de aanjagers zijn voor verandering. Daarom richt internal branding zich op dit model. Gedrag en cultuur zijn lastig te veranderen, de componenten communicatie en symboliek zijn sneller aan te passen. Zo zijn deze twee componenten reeds aangepast naar de vernieuwde brand identity van de Euromast, maar het is nu van belang dat ook gedrag en cultuur langzaam meegaan in dit proces. Om dit te realiseren is samenwerking belangrijk.

Een internal branding proces wordt namelijk vele malen krachtiger als alle afdelingen samenwerken. Met name de samenwerking tussen de afdelingen MarCom en Personeelszaken is belangrijk. MarCom moet er voor zorgen dat alle medewerkers in de organisatie worden bereikt met relevante boodschappen en dient de interactie tussen alle medewerkers en lagen van de organisatie te faciliteren. Daarnaast dient zij verkoopprocessen te ontwikkelen vanuit het gekozen concept. Daarmee is MarCom verantwoordelijk voor de componenten symboliek en communicatie. Personeelszaken is verantwoordelijk voor het vertalen van de merkwaarden in gedrag en dient de medewerkers hierin te ondersteunen. (Van Beers & Nedeski, 2011)

Daarnaast schrijven Van Beers en Nedeski dat commitment van de directie onmisbaar is voor een goed internal branding proces. Medewerkers kunnen alleen geleid en geïnspireerd worden als het management hen steunt. Zij moeten in staat zijn om de medewerkers mee te nemen in de verandering, want anders zal het niet lukken.

Samengevat, betekent dit dat er eerst draagvlak gecreëerd moet worden bij het management en de directie van de Euromast. Zonder hun steun, gaat de internal branding strategie niet werken. Daarnaast moeten de afdelingen MarCom en Personeelszaken bespreken hoe het internal branding proces wordt aangepakt. Vervolgens dient internal branding onder de aandacht gebracht te worden bij de medewerkers, door samen met hen betekenis te geven aan de identiteit.

Nu duidelijk is wat kenmerkend is voor de internal branding strategie, wordt in de volgende paragraaf toegelicht hoe het internal branding concept is ontwikkeld.

8.2 INTERNAL BRANDING FASEMODEL

De auteurs van het boek *Het succes van internal branding* (2013) hebben een model ontwikkeld om de medewerkers van een organisatie mee te nemen in de internal branding strategie: het Internal Branding Fasemodel. Het tot leven brengen en verankeren van een merk in een organisatie kent in dit model vier fases: het verklaren, laden, beleven en verankeren van het merk. De vier fases zijn een kader om internal branding vorm te geven.

De eerste stap van het Internal Branding Fasemodel is het verklaren van het merk. Verklaren van het merk is het op een goede manier aan de organisatie uitleggen waar het merk voor staat, waarom je als organisatie tot deze keuzes gekomen bent en waarom je van plan bent ze met de organisatie waar te maken. Ook is het belangrijk de sense of urgency overtuigend voelbaar te maken.

De tweede stap van het Internal Branding Fasemodel is het laden van het merk. Zoals uit de literatuurstudie blijkt is het belangrijk om de identiteit en de merkwaarden van de organisatie gezamenlijk betekenis te geven met de medewerkers. Om deze reden is gekozen om een workshop te organiseren om het merk te laden en de nieuwe brand identity invulling te geven.

De derde stap van het Internal Branding Fase model is het beleven van het merk. In deze fase leert men de identiteit te vertalen naar eigen werksituaties. Doel van deze fase is dat de medewerkers het merk herkenbaar toepassen in de praktijk.

De vierde en tevens laatste stap van het Internal Branding Fase model is het verankeren van het merk. Het doel van deze fase is dat het merk letterlijk in het systeem van de organisatie terechtkomt. Het merk moet als het ware een gewoonte worden. Van Eck, Leenhouts en Rutten (2013) schrijven dat verankeren de ontwikkelde situatie vastzet, zodat deze niet weer wegglipt en het nieuwe ontstane gedrag ook echt een duurzame gewoonte wordt. Het merk moet verankerd worden in de werkprocedures, in de organisatie van bedrijfsonderdelen en in de fysieke aankleding van de werkruimten. Als die aspecten in lijn zijn met het merk zijn de medewerkers nog meer in staat om de belofte van het merk in de markt waar te maken.

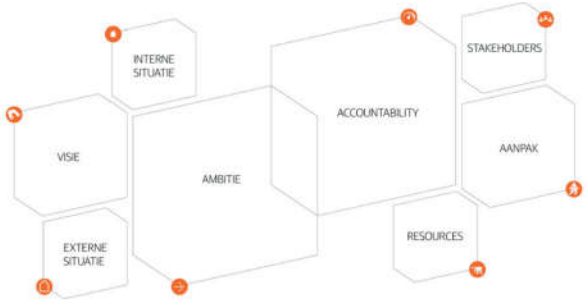
Het is belangrijk om alle fases te doorlopen om ervoor te zorgen dat medewerkers de tijd nemen en krijgen om zich het merk eigen te maken (Van Eck, Leenhouts & Rutten, 2013).

Het concept wordt uitgewerkt in het Strategisch Communicatie Frame ontwikkeld door Van Ruler en Körver (2014). Deze wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

8.3 STRATEGISCH COMMUNICATIE FRAME

Het Strategisch Communicatie Frame is een planningsmethode om tot een effectieve strategie te komen. Deze methode dwingt een organisatie om de juiste keuzes te maken en prioriteiten te stellen (Van Ruler & Körver, 2014).

Het model bestaat uit negen bouwstenen: visie, interne situatie, externe situatie, ambitie, accountability, stakeholders, resources en aanpak.



Figuur 2: Strategisch Communicatie Frame
Bron: Van Ruler & Körver, 2014

De heldere visie geeft zin en richting aan wat je doet en hoe je dat doet. Begrijpen wat er intern speelt is essentieel om de juiste strategische keuzes te maken op communicatiegebied, daarom is het belangrijk om de interne situatie te kennen en te begrijpen. Daarnaast moet een organisatie weten wat er speelt in de omgeving en hier op kunnen inspelen, het analyseren van de externe situatie is dan ook onmisbaar. Een goede ambitie inspireert en maakt duidelijk waar een organisatie voor gaat. De ambitie is gelinkt aan de kernwaarden van de organisatie. De accountability (het nemen en afleggen van verantwoording) moet overeenkomen met de ambitie. Het dwingt een organisatie na te denken over de rol en toegevoegde waarde voor de organisatie. Daarnaast is het belangrijk om de partijen in kaart te brengen die een organisatie nodig heeft om de ambitie te realiseren. Een goede relatie met stakeholders staat hier centraal. De bouwsteen resources draait om mensen en geld, het liefst willen we meer doen met minder. Hiervoor is het belangrijk in kaart te brengen welke competenties je nodig hebt om de ambitie te realiseren en draait het ook om het beschikbare budget. Na het verlopen van deze stappen is het tijd om een plan van aanpak op te stellen gebaseerd op scherpe strategische keuzes. De aanpak focust zich op de operationele strategie en prioritering (Van Ruler & Körver, 2014).

In het volgende hoofdstuk wordt het internal branding concept uitgewerkt door middel van het Internal Branding Fasemodel.

CONCEPT

Op basis van de literatuurstudie, de kennis van de expert en eigen werkervaring in de organisatie is een creatief concept ontwikkeld. Een concept is de unieke gedachte die wordt omgezet in woord en beeld (Van Beers & Nedeski, 2011). Het concept is ontwikkeld door middel van het Internal Branding Fasemodel.

9.1 BE ON TOP TOGETHER

Het concept dat is ontwikkeld, heet 'Be on Top Together'. Be on Top Together is een concept dat binding tussen afdelingen creëert en de kracht van iedere afdeling benadrukt. Het concept geeft richting aan de vernieuwde identiteit, maar geeft een ieder de ruimte om zijn of haar eigen draai eraan te geven. De externe belofte 'Be on Top', wordt nu de interne ambitie door het concept 'Be on Top Together'.

Het concept is middelen vrij. Dit betekent dat het concept op elk communicatiemiddel kan worden toegepast. Het concept vormt de basis om bestaande interne communicatiemiddelen aan te passen en nieuwe communicatiemiddelen te bedenken. De middelen die voortvloeien uit het concept hebben een natuurlijke onderlinge samenhang en geven zichtbaar kracht aan de identiteit van de Euromast. Op basis van het concept kan de Euromast concreet invulling geven aan de componenten van de Corporate Identity Mix: symboliek, communicatie en gedrag.

Het concept draagt de merkwaarden spannend, iconisch en professioneel duidelijk in zich, is op duidelijke doelen gericht en vormt voor zowel Personeelszaken als MarCom het uitgangspunt voor de communicatie. De strategie van het concept is te vinden in het Adviesdocument, dat als losstaand document wordt bijgevoegd.

De volgende paragrafen beschrijven de ontwikkeling van het concept middels het Internal Branding Fasemodel.

9.2 VERKLAREN VAN HET MERK

Om het merk te verklaren is een gesprek aangegaan met de manager van de afdelingen MarCom, Brianne Ippel-Pols en de manager van Personeelszaken, Brenda Lutters. Uit de literatuurstudie blijkt namelijk dat een samenwerking met Marketing en Personeelszaken onmisbaar is. De bevindingen van het onderzoek, het concept en het plan van aanpak werden gedeeld. Op dit punt werd draagvlak gecreëerd. Beide managers erkende de noodzaak en urgentie. Uit de literatuurstudie is gebleken dat ook draagvlak van de directie onmisbaar is tijdens het internal branding proces. Om deze reden is het concept vooraf besproken met de directrice, Souad El Hamdaoui. Vervolgens is het merk verklaard tijdens een vergadering van de Ondernemingsraad. In de Ondernemingsraad zitten betrokken medewerkers die zich graag willen inzetten voor het bedrijf. De Ondernemingsraad is belangrijk om erbij te betrekken, omdat uit literatuurstudie blijkt dat betrokken medewerkers cruciaal zijn voor internal branding. Tijdens de vergadering werd de urgentie en het draagvlak vanuit de organisatie benadrukt door de directrice aan de medewerkers als volgt: '*Je moet het zo zien... Voor Lieke is dit de afronding van haar scriptie, voor ons het begin van een langdurig internal branding proces.*'

Om alle medewerkers van de organisatie op de hoogte te stellen van het internal branding proces, is een aankondiging verstuurd in de interne nieuwsbrief het *Puntje bij Paaltje* (zie screenshot 3 aan het einde van dit hoofdstuk).

Om deze communicatie-uiting te steunen, is het internal branding proces kenbaar gemaakt tijdens twee briefings. Een briefing onder de bediening van de Brasserie en een briefing onder het keukenpersoneel. Iedere werkdag wordt het personeel vooraf gebriefd over de bijzondere zaken die dag. Opvallend was de opmerking van een personeelslid uit de keuken: '*Souad zei in mijn eerste gesprek dat het personeel de allerbelangrijkste schakel is, maar hier heb ik nog niks van terug gezien. Ik word niet betrokken bij de organisatie. Zo zag ik op Facebook opeens dat we een nieuwe huisstijl hebben en hingen er opeens nieuwe vlaggen met een nieuw logo voor de Euromast. Wij zijn daar helemaal niet bij betrokken geweest. Dat noem ik niet je medewerkers zien als belangrijkste schakel.*' Deze uitspraak geeft aan hoe groot de noodzaak is van het internal branding proces.

In de volgende paragraaf wordt de tweede stap van het Internal branding Fase model behandeld en wordt de internal branding workshop toegelicht.

9.3 LADEN VAN HET MERK

De tweede stap van het Internal Branding Fasemodel is het laden van het merk. Uit de literatuurstudie blijkt dat het belangrijk is om de identiteit en de merkwaarden van de organisatie gezamenlijk betekenis te geven met de medewerkers. Om deze reden is gekozen om een workshop 'internal branding' te organiseren.

De invulling van de workshop is gebaseerd op de kennis die is opgedaan tijdens de literatuurstudie, het gesprek dat is gevoerd met de internal branding expert en de input die nodig is voor de uiteindelijke communicatiestrategie in het Strategisch Communicatie Frame. Het schema van de workshop is vastgelegd in een draaiboek (zie bijlage 10).

De uitnodiging van de workshop is verzonden via een Memo (zie screenshot 4 aan het einde van dit hoofdstuk). Daarnaast zijn de medewerkers persoonlijk uitgenodigd. De deelnemers hebben allen een bevestigingsmail gekregen met daarin meer informatie over de workshop, zoals de onderwerpen die besproken zullen worden. Dit bericht is verzonden, zodat de deelnemers vooraf weten wat hen te wachten staat, wat er van hen verwacht wordt en wat er wordt behandeld. Zo ontstaan er tijdens de workshop geen verkeerde verwachtingen.

Resultaten workshop

Uit de workshop is gebleken dat de medewerkers geen behoefte hebben aan nieuwe interne communicatiemiddelen. Ze willen bestaande communicatiemiddelen krachtiger en veelzijdiger inzetten. Er werd vooral gedoeld op het informatiebord in de kantine. Dit bord wordt momenteel verwaarloosd, terwijl uit de workshop blijkt dat medewerkers dit middel altijd bekijken. Het middel is opvallend en iedere medewerker komt er dagelijks mee in contact. Ook blijkt uit de workshop dat de medewerkers behoefte hebben aan een corporate story. Een basis verhaal dat inspeelt op de roots van de Euromast en de nieuwe identiteit vertaald aan de hand van de merkwaarden (professioneel, spannend, iconisch) en de slogan 'Be on Top'. De medewerkers zouden graag ambassadeurs in het team willen aanwijzen, die minder betrokken medewerkers weten te motiveren en enthousiasmeren om met de nieuwe identiteit aan de slag te gaan. In de workshop werd voor het eerst het interne concept 'Be on Top Together' geïntroduceerd. Met hen is bepaald wat de invulling moet zijn van dit concept. De medewerkers stelden dat Be on Top Together staat voor het jezelf oneindig ontwikkelen om samen het hoogste en beste te bereiken.

Deze uitkomsten zijn de belangrijkste voor het vervolg van dit rapport. De complete analyse is toegevoegd in de bijlage (zie bijlage 11).

In de volgende paragraaf wordt de derde stap van het Internal Branding Fasemodel behandeld. Er worden verschillende aanbevelingen gedaan om het concept werkelijk te laten beleven in de Euromast.

Foto 9: Workshop internal branding
Bron: Lieke van der Plas, 2017

9.4 BELEVEN VAN HET MERK

De actiepunten uit de workshop worden niet vanzelf gerealiseerd. Volgens de auteurs van H*et succes van internal branding (2013)* blijkt in de praktijk dat de energie om het over het merk te hebben, snel weg ebt. Het bewust uitvoeren en bij de les houden van de hele organisatie is cruciaal in het verduurzamen van merkwaardig gedrag. Ook bleek uit de workshop dat de medewerkers behoefte hebben aan een concreet vervolg.

Ambassadeurs
Om deze fase efficiënt uit te voeren, wordt aanbevolen ambassadeurs aan te wijzen. Met ambassadeurs wordt bedoeld: betrokken medewerkers die de voorlopers zijn in de organisatie en die de overige medewerkers motiveren met hun enthousiasme. Ambassadeurs zijn trots op het werk dat zij doen en uiten deze trots graag. Een goed voorbeeld van betrokken medewerkers zijn de medewerkers in de Ondernemingsraad en de medewerkers die in hun vrije tijd hebben deelgenomen aan de workshop. Zij laten zien dat ze zich voor de organisatie willen inzetten en net een stapje harder rennen.

Idealiter wordt een groep gevormd met ambassadeurs van verschillende afdelingen en functies. Van Eck, Leenhouts en Rutten (2013) schrijven dat een organisatie ambassadeurs moet gebruiken om naast de 'formele' organisatie de boodschap uit te dragen en de beweging energie te geven. Belangrijk is om de ambassadeurs actief te betrekken bij de ontwikkeling van het internal branding proces, zoals het vormgeven van de identiteit door middel van de workshop. Maar ook door hen te trainen in bepaalde merk- gerelateerde zaken of door hen een rol te geven in het verzorgen van feedback aan de directie.

De ambassadeurs hebben dus sturing nodig om de identiteit zo goed mogelijk in leven te houden het team. Om deze reden wordt geadviseerd om elke periode een meeting te organiseren voor deze groep. In deze meeting kunnen de ambassadeurs reflecteren op de afgelopen maand en hun handelen verbeteren. Ook is deze meeting een goed moment om te luisteren naar de ervaringen in de praktijk van ambassadeurs en actief met hun feedback aan het werk te gaan.

Daarnaast is ook de steun van leidinggevenden belangrijk. De ambassadeurs en de leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie voor de overige medewerkers. Als dit goed gebeurt gaan de medewerkers steeds meer op een nieuwe manier hun werk doen en beleven. Wanneer de medewerkers hun dagelijkse bezigheden en gedrag aanscherpen aan de hand van het merk en hun ervaringen met elkaar delen, komt het steeds meer tot leven. Hierbij is het noodzakelijk dat de ambassadeurs en de leidinggevenden de energie vasthouden om het proces consequent en consistent in beweging te houden. (Van Eck, Leenhouts & Rutten, 2013)

Deze beweging dient ook zichtbaar te worden in de organisatie. Om dit te realiseren, wordt het informatiebord in de kantine uitgewerkt als eerste communicatiemiddel van het 'Be on Top Together' concept. Op basis van de uitkomsten van de workshop, is bedacht om het informatiebord te gebruiken als het centrale communicatiemiddel om zaken met elkaar te delen en elkaar uit te dagen om steeds weer met de identiteit bezig te zijn.

Van Eck, Leenhouts en Rutten (2013) attenderen erop dat het belangrijk is dat de medewerkers de mogelijkheid krijgen om te reflecteren op hun dagelijkse praktijk en daar vervolgens verbetering in te brengen. Er wordt daarom geadviseerd om het onderwerp 'reflectie' als vast agendapunt op te nemen in briefings na een werkdag. Er kan dan direct gereflecteerd worden op het werk van die dag. Leidinggevenden moeten dit standaard meenemen in hun wijze van coachen. Het doel is dat de medewerkers uiteindelijk zelfstandig de identiteit meenemen in hun werk.

Online community
Van Eck, Leenhouts en Rutten (2013) geven aan dat het goed kan zijn om een online community te starten. Om deze reden is in eerst instantie het idee van een interne Facebook community uitgewerkt, dat ook goed aansluit op het concept 'Be on Top Together'. Dit idee is in de workshop besproken, maar werd negatief ontvangen. De Euromast heeft al veel interne communicatiemiddelen en een extra communicatiemiddel wordt daarom niet geapprecieerd. De afdeling Personeelszaken heeft de wens om een Intranet op te starten. Er wordt geadviseerd een ander communicatiemiddel te schrappen, voordat een nieuw middel wordt geïntroduceerd. Het Intranet zou in dit geval een goede vervanging kunnen zijn voor de Horeko app (zie de toelichting van de interne middelenmix in bijlage 5). Het Intranet zou een platform moeten zijn waarop een voortdurende interne dialoog kan plaatsvinden, omdat dat het concept 'Be on Top Together' ondersteund.

Corporate story
Het team van de Euromast is zeer divers. Er werken mensen van verschillende leeftijden en achtergronden. Iedere medewerker is uniek. De schrijvers van *Het succes van internal branding* (2013) stellen dat een organisatie aan haar medewerkers moet uitleggen wat de bedoeling is, zonder dat precies gezegd wordt wat er gedaan moet worden.

Iedere medewerker kan zijn eigen, unieke relatie met de organisatie ontdekken. De identiteit geeft dus richting, maar medewerkers kunnen hier hun eigen lading aan geven. Om dit te realiseren wordt geadviseerd een corporate story te ontwikkelen. Deze story vormt de basis van en geeft richting aan de identiteit. Het is de story die iedere medewerker kent. Op welke manier deze wordt uitgedragen, kan een medewerker zelf invullen. De corporate story wordt in hoofdstuk 10 beschreven.

Deze fase, het beleven van het merk, is de langste fase in het proces en is eigenlijk nooit af.

In de volgende paragraaf wordt de vierde stap van het Internal Branding Fasemodel behandeld.

9.5 VERANKEREN VAN HET MERK

Om het merk te verankeren in de organisatie wordt geadviseerd om alle belangrijke werk- en managementprocessen nog eens te bekijken vanuit de nieuwe identiteit en het 'Be op Top Together concept'. Ook hier is de samenwerking met Personeelszaken weer onmisbaar. Uit gesprek met Lutters, manager Personeelszaken, bleek dat de oude identiteit overal in verworven zit. Het is van belang om de nieuwe medewerkers meteen mee te nemen in de nieuwe identiteit en kennis te laten maken met het concept. Om deze reden is het idee van de 'Be on Top Together Instruction video' uitgewerkt (zie het Adviesdocument).

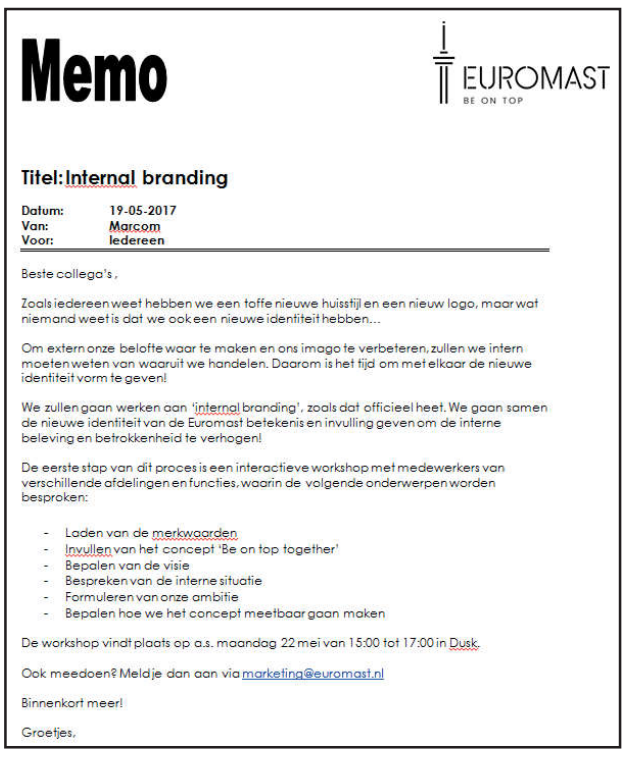
Om de nieuwe identiteit en het concept te verankeren in de fysieke aankleding van de werkruimten, wordt het informatiebord in de kantine uitgewerkt als communicatiemiddel. Dit communicatiemiddel is tijdens de workshop aangehaald door de medewerkers met de wens dit middel krachtiger en veelzijdiger in te zetten. Om de medewerkers te tonen dat hun mening wordt gehoord, is het informatiebord de eerste uitwerking van het concept 'Be on Top Together'. Daarnaast blijkt uit H*et succes van internal branding* (2013) dat aanpassingen bedacht door medewerkers zelf vaak de beste zijn, omdat ze komen vanuit echte praktijkervaring.

In het volgende hoofdstuk wordt het informatiebord uitgewerkt.

NIEUWE HUISSTIJL

Het is eindelijk zover, onze nieuwe huisstijl is live! Bij deze nieuwe huisstijl hoort ook een nieuwe identiteit. We willen ons positioneren als hip en happening en de Euromast weer laten stralen in de harten van de Rotterdammers. Maar nog belangrijker, de Euromast moet stralen in jullie harten! Want zonder jullie, komen we er niet. Hier gaan we komende tijd aan werken. Onder het motto 'Be on top Together'. Later meer!

Screenshot 3: Aankondiging internal branding
Bron: Puntje bij Paaltje, 2017



Memo

EUROMAST
BE ON TOP

Titel: Internal branding

Datum: 19-05-2017
Van: Marcom
Voor: Iedereen

Beste collega's,

Zoals iedereen weet hebben we een toffe nieuwe huisstijl en een nieuw logo, maar wat niemand weet is dat we ook een nieuwe identiteit hebben…

Om extern onze belofte waar te maken en ons imago te verbeteren, zullen we intern moeten weten van waaruit we handelen. Daarom is het tijd om met elkaar de nieuwe identiteit vorm te geven!

We zullen gaan werken aan 'internal branding', zoals dat officieel heet. We gaan samen de nieuwe identiteit van de Euromast betekenis en invulling geven om de interne beleving en betrokkenheid te verhogen!

De eerste stap van dit proces is een interactieve workshop met medewerkers van verschillende afdelingen en functies, waarin de volgende onderwerpen worden besproken:

- Laden van de merkwaarden
- Invullen van het concept 'Be on top together'
- Bepalen van de visie
- Bespreken van de interne situatie
- Formuleren van onze ambitie
- Bepalen hoe we het concept meetbaar gaan maken

De workshop vindt plaats op a.s. maandag 22 mei van 15:00 tot 17:00 in Dusk.

Ook meedoen? Meld je dan aan via marketing@euromast.nl

Binnenkort meer!

Groetjes,

Screenshot 4: Aankondiging internal branding workshop
Bron: Memo Internal Branding, 2017

CONTENT

In dit hoofdstuk wordt de content, oftewel de creaties die het concept vormen, toegelicht.Er worden drie ideen toegelicht voor een nieuw communicatiemiddel dat wordt ondersteund door het concept 'Be on Top Together': het Be on Top Together Bord, de Instruction Video en de Story. Ook is de uitwerking van het Adviesdocument toegelicht.

10.1 BORD

Zoals omschreven in het vorige hoofdstuk, wordt het informatiebord in de kantine uitgewerkt als het eerste interne communicatiemiddel dat voortvloeit uit het concept 'Be on Top Together'. Het informatiebord wordt veelzijdig ingezet met input vanuit iedere afdeling. Het informatiebord wordt aangepast naar de nieuwe huisstijl en zal actief bijgehouden worden met relevante onderwerpen die het concept 'Be on Top Together' ondersteunen.

Het ontwerp van het middel is gebaseerd op de merkwaarden van de Euromast:

Spannend
Het bord is spannend, omdat het iedere week wordt ge-update met nieuwe informatie. Zo wordt het bord levendig gehouden en is het iedere week weer spannend wat er op het bord hangt.

Iconisch
Het bord is iconisch, omdat het logo van de Euromast groot en duidelijk wordt afgebeeld. Daarnaast is de huisstijl doorgevoerd door gebruik van de kleuren zwart en wit en het Euromast lettertype.

Professioneel
Het bord is professioneel, omdat het iedere week netjes bijgehouden wordt. Iedere afdeling kan zijn bijdrage leveren aan het bord. Door deze manier van kennisdeling, weet iedere medewerker wat er speelt in de organisatie.

Foto 10: Informatiebord oud
Bron: Lieke van der Plas, 2017

10.2 INTRODUCTION VIDEO

Het concept wordt duidelijk vertaald in een introductiefilmpje voor nieuwe medewerkers. In dit filmpje wordt duidelijk wie de Euromast is aan de hand van de corporate story. Deze wordt verteld door de directrice. Elke afdeling wordt in beeld gebracht. Diverse medewerkers van de afdelingen leggen de kracht van hun afdeling uit en vertellen wat hun Be on Top moment op de werkvloer is. Ook leggen zij uit hoe zij werken aan de merkwaarden.

De merkwaarden komen in de introduction video als volgt terug:

Spannend
De video is spannend, omdat de nieuwe medewerker via dit middel voor het eerst zijn of haar nieuwe collega's 'leert kennen'.

Iconisch
De video is iconisch, omdat de Euromast duidelijk als icoon van de stad wordt neergezet. De outline wordt totaal in beeld gebracht en beelden van de stad worden getoond. Daarnaast is de video in de stijl van de huisstijl gemonteerd.

Professioneel
De video is professioneel, omdat de nieuwe medewerkers via dit middel kennis opdoen over de Euromast, de stad en zijn of haar nieuwe collega's. Daarnaast is de video professioneel gefilmd en gemonteerd.

Foto 11: Informatiebord nieuw
Bron: Lieke van der Plas, 2017

10.3 STORY

Zoals eerder vermeld, is uit de workshop gebleken dat de medewerkers behoefte hebben aan een corporate story. De corporate story is een uitwerking van de strategie storytelling. Onder storytelling worden in de literatuur verschillende definities ontleend. Zo schrijft Corporate Story (z,d) dat storytelling een strategie is dat het verhaal van organisatie tot leven brengt. Welzen (2016) stelt dat storytelling een vorm van content marketing is waarbij een persoonlijk en authenthiek verhaal centraal staat. Wijsman (2014) schrijft dat storytelling het vermaken is van mensen en het overbrengen van een boodschap aan de hand van een verhaal. Samengevat is storytelling een strategie om een boodschap van een organisatie over te brengen door middel van een authenthiek verhaal.

Michels (2013) schrijft dat de corporate story een brug bouwt tussen de organisatie en de identiteit. Verhalen stellen de organisatie in staat om de achterliggende gedachte van het gedrag en handelen te laten zien. Zo creëert een organisatie begrip en commitment bij de medewerkers. Dit zorgt ervoor dat intern verbondenheid bij de strategie ontstaat. De uitdaging is om er voor te zorgen dat iedereen in de organisatie de vrijheid heeft een eigen invulling en betekenis aan het verhaal te geven.

Ook schrijft hij dat de corporate story betekenis geeft aan de visie, missie, kernwaarden en de strategie van een organisatie. Het bevat een kernboodschap en komt met bewijzen voor de propositie. 'Het verhaal geeft antwoord op drie vragen: wie zijn wij, wat maakt ons uniek en wat is onze droom?' (Michels, 2013, p.58)

In de workshop is met de deelnemers gebrainstormd over de inhoud van de corporate story. Op basis van bovenstaande literatuur en de input van de deelnemers is een corporate story geschreven.

Om te achterhalen of de medewerkers zich kunnen vinden in de story, is deze voorgelegd aan vier medewerkers en is deze besproken met manager MarCom en manager Personeelszaken. De corporate story zal ook worden besproken met de directrice. Op basis van haar feedback zal de story worden aangescherpt. Dit is echter niet meegenomen in dit onderzoek.

Be On Top Together Story

"Laat je hart sneller kloppen op de Euromast… De hoogste uitkijktoren van Nederland en al sinds 1960 hét icoon van Rotterdam. De Euromast is gebouwd voor de internationale tuinbouwtentoonstelling 'de Floriade' door de bekende Rotterdamse architect Huig Maaskant. In 1970 stond de Euromast bekend als Space Tower en kon men in de Euroscoop een echt ruimteavontuur ervaren. De Space Age zie je nog altijd terug in het interieur van de Mast.

Nu is de Euromast een (bijna) wereldwijd bekende attractie die jou letterlijk en figuurlijk hoogtepunten laat beleven met het beste uitzicht, het lekkerste gerecht, de spannendste abseil, het leukste feestje of een unieke overnachting. Ons team werkt samen om jou op ieder gebied te verrassen en ervoor te zorgen dat jouw bezoek aan de Euromast het top moment van de dag is.

Dit doen wij door iedere dag het beste uit onszelf te halen en ons samen oneindig op professionele wijze te blijven ontwikkelen om het hoogste te bereiken, zodat wij jou het hoogste kunnen bieden."

10.4 ADVIESDOCUMENT

In samenspraak met de Euromast is overeengekomen om het concept vast te leggen in een handleiding. Zodoende is de 'Be on Top Together Handleiding' ontwikkeld. Deze handleiding vormt het Adviesdocument.

Het volgende hoofdstuk beschrijft de concept test. Voor deze test is het concept visueel uitgewerkt in het informatiebord. De instructie video is slechts een idee en wordt niet verder uitgewerkt of getest. Dit kan in een later stadium wel gedaan worden.

CONCEPT TEST

Tijdens de workshop is de invulling van het concept 'Be on Top Together' getest bij de medewerkers. Ook is het idee van twee interne communicatiemiddelen die voortvloeien uit dit concept getest. Op basis van deze feedback is het concept aangescherpt en is er één definitief communicatiemiddel visueel uitgewerkt: het informatiebord. In dit hoofdstuk wordt getest of dit middel het concept 'Be on Top Together' goed vertaalt.

11.1 BE ON TOP TOGETHER BORD TEST

Om te testen of het informatiebord in de kantine het concept Be on Top Together goed vertaalt, zijn de medewerkers - die ook aanwezig waren bij de workshop - gevraagd om hun feedback te geven middels een interview. Zij kunnen goed beargumenten of dit communicatiemiddel aansluit bij wat besproken is in de workshop.

De volgende vragen zijn gesteld:

1. Wat is je eerste reactie als je kijkt naar het informatiebord?
2. Hoe beleef jij het concept Be on Top Together op het bord?
3. Hoe vindt jij dat de merkwaarden spannend, iconisch en professioneel naar voren komen in dit bord?
4. Welke bijdrage zou jij willen leveren aan het bord? En met welke frequentie?
5. Vind je het tv scherm van toegevoegde waarde en welke onderwerpen zou je willen zien?
6. Hoe zou jij 'Be on Top Together' in andere communicatie-uitingen terug willen zien?

De interviews zijn uitgewerkt in de vorm van een filmpje (Zie: https://youtu.be/5gk61npsldk).

De volgende paragraaf omschrijft de belangrijkste resultaten van de concept test.

11.2 RESULTATEN TEST

De medewerkers in de organisatie zijn enthousiast over de uitwerking van het informatiebord. Het is opvallend en daardoor trekt het ieders aandacht. Er wordt met medewerkers onder elkaar positief gepraat over de uitwerking.

Uit de concept test is gebleken dat het informatiebord het concept 'Be on Top Together' goed vertaalt. Alle 7 ondervraagden waren enthousiast. Hun eerste reactie is samen te vatten als 'Super leuk, een hele verbetering, mooi en inspirerend'. Ze vinden dat het 'Be on Top Together' concept goed naar voren komt, omdat iedere afdeling en medewerker nu een bijdrage kan leveren. Elke afdeling kan eenvoudig updates delen, zodat iedere medewerker hiervan op de hoogte is. Niet iedere afdeling heeft echter nu een plek op het bord. Zo gaf een medewerker van de KidsClub aan dat zij haar afdeling niet terug ziet komen in het bord en niet weet waar ze haar bijdrage kan opleveren. Een medewerker van MarCom en de Bediening gaven hetzelfde aan. Om deze reden zal er meer ruimte gecreerd worden op het bord voor overige input van afdelingen en zal een ideenbox worden toegevoegd waar iedereen zijn of haar idee kan afleveren.

De medewerkers geven aan dat ze het bord het liefst wekelijks aangevuld zien met nieuwe informatie. Er is 1 medewerker die aangeeft het bord het liefst maandelijks ge-update te zien. Er is besloten om per onderwerp een realistische deadline te bepalen.

Ieder communicatiemiddel dat voortvloeit uit het 'Be on Top Together' concept, moet gebaseerd zijn op de merkwaarden van de Euromast. Om deze reden is gevraagd of de medewerkers de merkwaarden herkennen in het bord. Professioneel en iconisch werden direct herkend, de merkwaarde 'spannend' bleef achter. Zoals omschreven in hoofdstuk 10.1 uit spannend zich, doordat iedere afdeling wekelijks nieuwe input kan aanleveren. Dit werd door 5 van de 7 medewerkers niet herkend. 'Spannend' moet dus meer terugkomen in het bord.

Dit kan gedaan worden via het tv-scherm, dat hangt naast het informatiebord. Het tv-scherm dient ter visuele ondersteuning van het bord. Op dit scherm zou door middel van filmpjes en foto's de merkwaarde 'spannend' beter tot uiting kunnen komen.

Uit de concept test is gebleken dat 5 van de 7 medewerkers het tv-scherm een toegevoegde waarde vinden voor het informatiebord. Ze vinden het leuk om tijdens de pauze bewegend beeld te zien. Zo krijgen ook de medewerkers die geen zin hebben om het bord te lezen, mee wat in de organisatie gebeurt. Er werd aangegeven dat het tv-scherm een visuele ondersteuning moet zijn, zonder geluid om de rust te bewaren tijdens de pauzes in de kantine. Er zijn 2 medewerkers die het tv-scherm niet van toegevoegde waarde vinden. Dit betreft een medeweker van de KidsClub, die aangeeft dat ze zich liever bij de traditionele communicatiemiddelen houdt en een medewerker van MarCom, die stelt dat het scherm overbodig is, omdat het een herhaling zal zijn van de informatie op het bord. Hieruit blijkt dat het content op het tv-scherm dus vernieuwend moet zijn.

Een andere manier om het informatiebord meer spannend te maken, is om het informatiebord aan te passen naar een smartboard. Een smartboard is een groot touchscreen dat gevoelig is voor aanrakingen en in verbinding staat met een beamer en een computer (Smartboard Pagina, z.d.). Op het smartboard kan geschreven worden met digitale inkt en notities kunnen voor later bewaard worden. Het informatiebord wordt hiermee een digitaal interactief en innovatief intern communicatiemiddel.

Een smartboard biedt oneindige mogelijkheden, is kostenbesparend en werkt efficient. Daarnaast is het smartboard eenvoudig te gebruiken (Well-e, z.d.). In 2018 worden de kantoren van de Euromast verbouwd. Er wordt geadviseerd om dan het gebruik van een smartboard in overweging te nemen.

De uitwerking van het informatiebord is aangescherpt op basis van de feedback die is verkregen tijdens de concept test. De uitwerking hiervan is te vinden in het Adviesdocument.

In het volgende hoofdstuk wordt de internal branding communicatiestrategie weergeven door middel van het Strategisch Communicatie Frame.

Screenshot 5: Analyse concept test
Bron: Lieke van der Plas, 2017

Foto 12: Outline Euromast
Bron: Shutterstock, z.d.

COMMUNICATIESTRATEGIE

In dit laatste hoofdstuk wordt de internal branding strategie samengevat middels het Strategisch Communicatie Frame. In bijlage 11 is de strategie visueel weergeven in het Frame van Van Ruler en Körver (2014).

Visie
Om extern onze belofte waar te maken, maken we ons intern sterk. Met het ' Be on Top Together' concept halen iedere dag het beste uit onszelf en zullen we ons samen oneindig blijven ontwikkelen om het hoogste te bereiken, zodat we de gast het hoogste kunnen bieden op de Euromast.

Interne situatie
De Euromast heeft in april 2017 een nieuwe identiteit gelanceerd om zich zowel intern, als extern te herpositioneren als hip en happening. Ook wordt zowel de binnen- als de buitenkant van de mast verbouwd. De herpositionering leidt tot een nieuwe indeling van afdelingen. Er zijn veel betrokken medewerkers. Daarentegen gaan er ook veel medewerkers uit dienst. Dit was in de laatste periode bijna 20% van het aantal medewerkers. De communicatiestijl is nuchter, open en direct. De Euromast is een lijn-staf organisatie. De communicatie verloopt dus veelal top-down, via de directie en het management. 'Be on Top Together' geeft medewerkers meer ruimte voor hun input en mening.

Externe situatie
Rotterdam is booming op zowel nationaal- als internationaal niveau. Er is sprake van een groei van particuliere consumptie door economisch herstel na de crisis, waar vooral de horeca van profiteert. Consumenten vinden social media en social influencers een belangrijke bron. Er moet rekening gehouden worden met de terroristische dreiging op hotspots in grote steden als Rotterdam. Andere issues zijn het overaanbod aan horeca in Rotterdam en het oubollige imago van de Euromast.

Ambitie
De merkwaarden zijn professioneel, spannend, iconisch. Op basis van deze merkwaarden moet de Euromast de identiteit laten leven onder de medewerkers om zo het gewenste imago na te streven.

Accountability
De strategie slaagt alleen als de directie commitment toont, als medewerkers ambassadeur willen zijn en als medewerkers echt centraal gesteld worden. Zij moeten het gevoel hebben dat zij de belangrijkste schakel in de organisatie zijn. De verantwoordelijkheid ligt hiervoor bij de directie, maar ook bij de leidinggevenden en de ambassadeurs. Er moet één duidelijke boodschap zijn. MarCom is verantwoordelijk voor het bewaken van de huisstijl. Om dit te meten worden periodieke gesprekken gehouden met de medewerkers en worden ervaringen gedeeld tijdens briefings. Medewerkers moeten zich vrij voelen om hun mening te uiten. Voor leidinggevenden en ambassadeurs worden bijeenkomsten georganiseerd. Ook wordt eens in het halfjaar een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek gedaan en wordt jaarlijks het EcQ onderzoek uitgevoerd.

Resources
Onmisbaar in deze strategie is de steun van de directie, het management, leidinggevenden en ambassadeurs. De afdelingen HR en Marcom dienen een goede samenwerking aan te gaan om internal branding levend te houden.

Er is niet veel budget nodig, maar wel veel tijd. En tijd kost geld. De tijd moet daarom zo efficiënt mogelijk ingedeeld worden.

Stakeholders
De directie en het management moeten de communicatiestrategie ondersteunen. De managers van de afdeling MarCom en Personeelszaken moeten goed samenwerken. Leidinggevenden en ambassadeurs zijn belangrijke enablers. Daarnaast is het belangrijk dat iedereen in de organisatie zich inzet om van de internal branding strategie een succes te maken.

Aanpak
Een organisatie moet intern beginnen om extern te winnen. In de basis wordt het gewenste imago nagestreefd (extern), maar de nadruk ligt op de brand identity laten leven onder de medewerkers (intern). Dit wordt gedaan door het 'Be on Top Together' concept.

Prioritering:
1. Brand identity invulling geven met medewerkers
2. Brand identity toepassen in interne communicatiemiddelen
3. Brand identity fysiek tot leven brengen
4. Brand identity levend houden in het team
5. Heropening Euromast
6. Werken aan het gewenste imago

HET ADVIES

In de Concept- en Content fase is onderzoek gedaan om een antwoord te krijgen op de volgende probleemstelling:

“Met welk concept kan de nieuwe brand identity van de Euromast gaan leven onder de medewerkers, zodat hun gedrag in lijn is met de identiteit van de organisatie?”

Om extern het imago van de Euromast te verbeteren is het van belang dat iedere medewerker op de hoogte is van de vernieuwde identiteit. Om iedere medewerker aan deze identiteit te verbinden is het concept ‘Be on Top Together’ ontwikkeld. Een intern concept dat richting geeft aan de identiteit en binding creëert tussen de afdelingen van de Euromast.

De strategie en borging van het ‘Be on Top Together’ concept zijn uitgewerkt in het Adviesdocument.

Foto 13: Outline Euromast zonsondergang
Bron: Euromast, 2014

LITERATUURLIJST

Aarnhoutse, B. (2016) *Alignment 2.0.* Amsterdam: Adfo Groep BV.

Beers, L. van, & Nedeski, G. (2011). *Internal branding 2.0.* Deventer: Adformatie Groep.

Beamerplanet (z.d). *Wat is een smartboard?* Geraadpleegd op 11-6-2017, van http://www.beamerplanet.nl/interactief_whiteboard_smart_board.html

Bhagaloe-Datadin, R. Van de Hei, L. Wijffelaars, M. (15-11-2016). *De Nederlandse economie groeit gestaag door.* Geraadpleegd op 20-2-2017, van https://economie.rabobank.com/ publicaties/2016/november/de-nederlandse-economie-groeit-gestaag-door/

CBS. (20-10-2016). *Bestedingen consumenten groeien gestaag.* Geraadpleegd op 3-3-2017, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/42/bestedingen-consumenten-groeien-gestaag

CBS. (16-12-2016). *Bevolkingspiramide.* Geraadpleegd op 3-3-2017, van https://www.cbs.nl/ nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide

CBS. (20-2-2017). *Consumptie gezinnen groeit 2,5 procent in december.* Geraadpleegd op 3-3-2017, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/08/consumptie-gezinnen-groeit-2-5- procent-in-december

CBS. (3-1-2017). 2016: *Grote steden groeien door geboorte en immigratie*. Geraadpleegd op 13-3-2017, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/01/2016-grote-steden-groeien-door- geboorten-en-immigratie

CBS. (17-11-2015). *Trendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd 2015.* Gedownload op 30-3-2017, van https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2015/47/trendrapport-toerisme-recreatie- en-vrije-tijd-2015

Communicatie Kenniscentrum. (23-7-2014). *Corporate Identity Mix.* Geraadpleegd op 3-3-2017, van https://communicatiekc.com/tag/corporate-identity-mix/

Communicatie Kenniscentrum. (3-4-2014). *Marketing of Communicatie? Corporate, interne of marketingcommunicatie?* Geraadpleegd op 31-3-2017, van htwtps://communicatiekc.com/ 2014/04/03/marketing-of-communicatie-corporate-interne-of-marketingcommunicatie/

Coosto. (2015). *Imago onderzoek.* Rotterdam: Auteur.

Eck. M, van, & Leenhouts, E. & Rutten, L. (2013). *Het succes van internal branding.* Amsterdam: Pearson Benelux.

Friends For Brands (2017). Huisstijhandboek Euromast. Rotterdam: Auteur.

Gemeente Rotterdam (2016). *Rotterdam buurtmonitor.* Geraadpleegd op 30-3-2017, van https://rotterdam.buurtmonitor.nl/jive/report/?id=bevolking&openinputs=true

Groeneveld, K. (3-1-2017). *Weer meer inwoners in Den Haag.* Geraadpleegd op 30-3-2017, van http://denhaagfm.nl/2017/01/03/weer-meer-inwoners-in-den-haag/

Grinten, J. van der. (2014). *Mind the Gap.* (3e druk). Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Hannink, E. (z.d.). *Mijn kernwaarden lijst.* Geraadpleegd op 10-3-2017, van http:// ernohannink.nl/mijn-kernwaarden-lijst/

Harder, J. (23-9-2017). *Bloggers zijn uit: zo betrek jij influencers in je marketing.* Geraadpleegd op 20-2-2017, van https://www.frankwatching.com/archive/2015/09/23/bloggers-zo-betrek- influencers-marketing/

Jacobs, T. (2015). *De top 10 hoteltrends in 2015.* Geraadpleegd op 3-3-2017, van https://www.hospitality-management.nl/de-top-10-hoteltrends-in-2015-11473

M.A. Keizerwaard (2017). Sales- en Marketing Plan. Rotterdam: Euromast.

Metatopos (3-5-2017). *Alle 388 gemeenten in 2017.* Geraadpleegd op 30-3-2017, van https:// home.kpn.nl/pagklein/gemprov.html

Michels, W. (2013). *Communicatiestrategie.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Michels, W. (2013). *Communicatie handboek.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Nu.nl. (5-10-2016). *Rotterdamse horecaondernemer Tieleman koop Euromast.* Geraadpleegd op 10-2-2017, van http:// www.nu.nl/ondernemen/4331887/rotterdamse-horecaondernemer-tieleman-koopt- euromast.html

Onderzoekscentrum Dordrecht (1-1-2017) *Kerncijfers Drechtsteden.* Geraadpleegd op 30-3-2017, van http:// www.kerncijfers-drechtsteden.nl/jaar/2017/bevolking/

Passie voor Horeca. (z,d). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen.* Geraadpleegd op 3-3-2017, van https://passie.horeca.nl/content/18615/Maatschappelijk_verantwoord_ondernemen.html

PBL. (11-9-2016). *Groei en krimp in de afgelopen en komende 15 jaar.* Geraadpleegd op 3-3-2017, van http://www.pbl.nl/infographic/groei-en-krimp-in-de-afgelopen-en-komende-15- jaar

Rabobank. (2017). *Sectorprognoses.* Geraadpleegd op 20-2-2017, van https:// www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/sectorprognoses/

Riel, C.B.M. van. (2010). *Identiteit en imago.* Amsterdam: Academic Service.

Riezebos, R. (2002). *Merkenmanagement.* Groningen: Noordhoff Uitgevers

RTL Nieuws. (6-9-2017). *Rotterdam is hot: toerisme groeit het hardst.* Geraadpleegd op 3-3-2017, van http://www.rtlnieuws.nl/nederland/rotterdam-is-hot-toerisme-groeit-het-hardst

Ruler, B. van (z.d.) *Mijn definitie van het vak.* Geraadpleegd op 31-3-2017, van http:// bettekevanruler.nl/mijn-definitie-van-het-vak/

Ruler, B. van, & Körver, F. (2014). *Het Strategisch Communicatie Frame.* Amsterdam: Adfo Groep BV.

Schriel, P. (25-4-2013). *Kernwaarden voorbeelden en waarden oefening.* Geraadpleegd op 10-3-2017, van http://patrickschriel.nl/2013/04/25/kernwaarden-lijst-voorbeelden-en- waarden-oefening/

Smartboard pagina (z.d.). *Wat is een smartboard?* Geraadpleegd op 11-62017, van http://www.smartboardpagina.nl/SP%20Wat%20is%20een%20smartboard.html

Storrytelling People. (z.d.) *Corporate story schrijven.* Geraadpleegd op 30-5-2017, van https:// corporatestory.nl/corporate-story/corporate-story-schrijven/

Swaen, B. (4-5-2017). *Wat is kwalitatief en wat is kwantitatief?* Geraadpleegd op 18-5-2017, van https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/

Swaen, B. (23-9-2016). *Betrouwbaarheid in je scriptie.* Geraadpleegd op 18-5-2017, van https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/betrouwbaarheid-je-scriptie/

Swaen, B. (19-9-2014). *Validiteit in je scriptie.* Geraadpleefd op 18-5-2017, van https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/

Welzen, B. (20-5-2016). *Storytelling.* Geraadpleegd op 14-6-2017, van https://www.ensie.nl/bart-welzen/storytelling

Wijsman, S. (10-1-2014). *Het verhaal achter storytelling.* Geraadpleegd op 14-6-2017, van http://www.socialembassy.nl/het-verhaal-achter-storytelling-2/

BIJLAGEN

1. Interne analyse
2. DESTEP-analyse
3. Analyse gewenste identiteit Euromast
4. Analyse werkelijke identiteit Euromast
5. Analyse fysieke identiteit Euromast
6. Analyse imago Euromast
7. Enquête medewerkers
8. Enquête niet-bezoekers
9. Gesprek expert
10. Draaiboek workshop
11. Analyse workshop
12. Communicatiestrategie
13. Beoordeling

BIJLAGE 1. INTERNE ANALYSE

In deze bijlage wordt de Euromast omschreven door middel van een interne analyse. De interne analyse omvat de bedrijfsonderdelen van de Euromast, het organogram en een doelgroepomschrijving per product.

1.1 DE EUROMAST

De Euromast is naast een uitkijktoren, ook een restaurant, hotel, attractie en souvenirwinkel.
De Euromast voorziet daarmee in de volgende vier categorieën:

1. Eten & drinken
2. Zaken & feesten
3. Slapen & ontwaken
4. Ontdekken & beleven

Deze categorieën worden kort toegelicht.

Eten & Drinken
De Euromast beschikt over twee restaurants, de Deli en de Brasserie. In de Brasserie kan de gast genieten van een brunch, lunch, high tea, high wine of diner op 92 meter hoogte.
In de Deli, een kindvriendelijk zelfservice restaurant, is de gast welkom om te genieten van 'fresh coffee & good food'.

Zaken & Feesten
De Brasserie kan worden afgesloten in drie aparte delen door middel van glazen schuifwanden, de zogenaamde Daybreak, Sunset en Noon. Hierdoor ontstaan er aparte, geluidsdichte ruimtes die men kan afhuren voor een exclusief evenement. Daarnaast beschikt de Euromast over een aparte zaal, genaamd de Dusk. De zalen in de Euromast zijn uiterst geschikt voor bruiloften, recepties, vergaderingen en andere bijeenkomsten.

Slapen & Ontwaken
De Euromast beschikt over twee hotelsuites, genaamd Heaven en Stars. Deze twee suites bevinden zich boven de Brasserie, gelegen aan de uitkijkplatforms op honderd meter hoogte.

Ontdekken & Beleven
Onder deze categorie behoren de volgende producten: de uitkijkplatforms, de Euroscoop, abseilen en tokkelen, de winkel en de Euromast Kidsclub.

Op de platforms kan op 96 meter hoogte worden uitgekeken over Rotterdam. De Euroscoop, de roterende glazen panoramalift, brengt de gast zelfs naar 185 meter hoogte. Voor wie op zoek is naar nog meer spanning, is het mogelijk om naar beneden te tokkelen of te abseilen.

De Euromast is de enige attractie binnen Europa waar dit mogelijk is.
In de winkel kan een herinnering aan het bezoek aan de Euromast of Rotterdam gekocht worden. De producten uit de winkel lopen uiteen van een sleutelhanger tot een T-shirt.

De Euromast is ook ideaal voor een bezoek met kinderen. De kinderen kunnen spelen in de kidscorner in Deli en worden met de Euromast Kids Club extra vermaakt. De Euromast Kidsclub is voor kinderen tussen de 4 en 12 jaar oud die samen met mascottes Mees en Makkie iedere zondag en op feestdagen activiteiten kunnen doen. Daarnaast wordt vier keer in het jaar een apart evenement voor de Kidsclub georganiseerd.

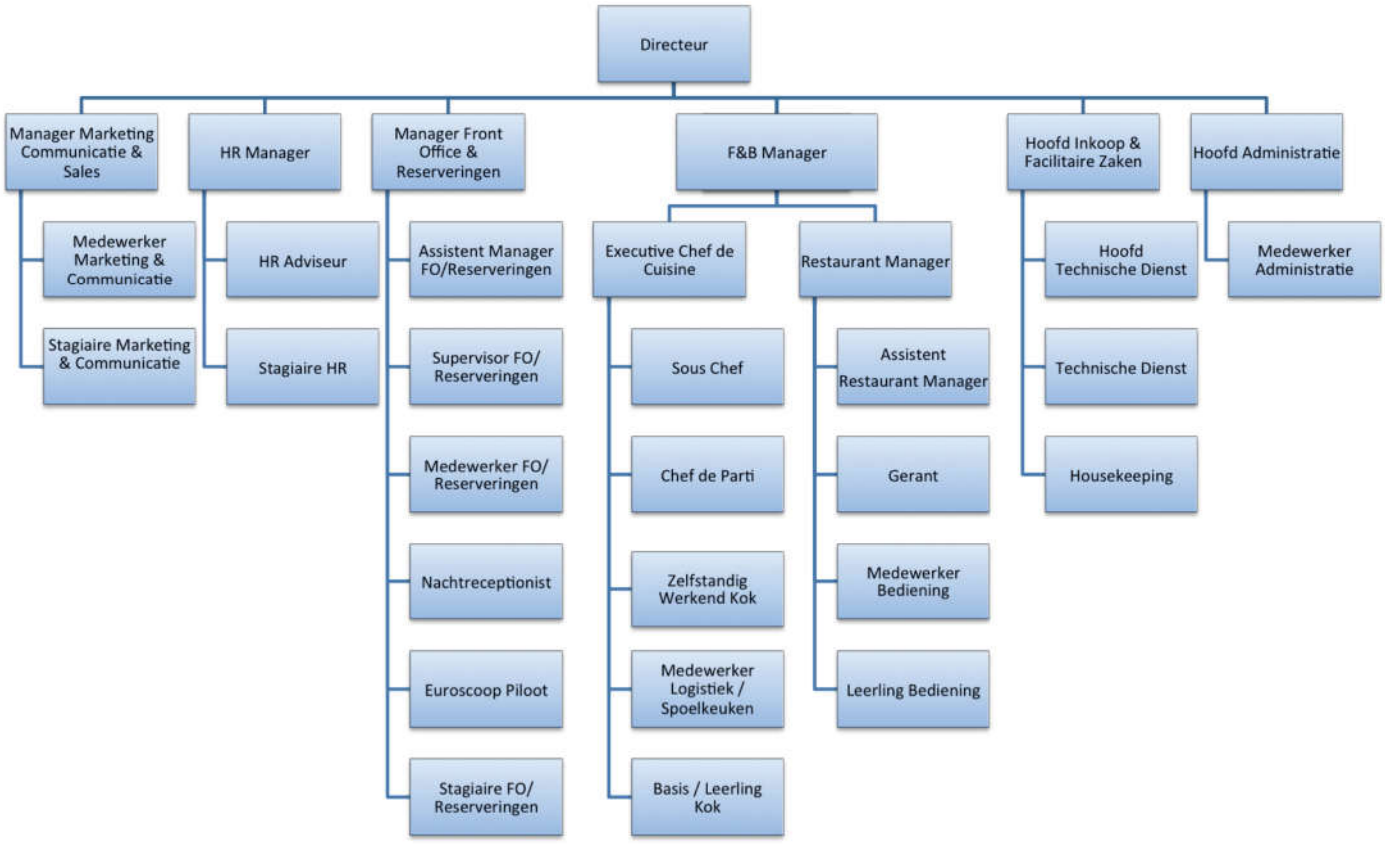
1.2 ORGANOGRAM

De Euromast heeft in totaal 95 medewerkers in dienst verdeeld over de volgende afdelingen:

1. Front Office & Reserveringen, Shop
2. Bediening
3. Keuken, Spoelkeuken
4. Inkoop & Facilitair, Logistiek, Technische Dienst, Huishoudelijke Dienst
5. Administratie
6. Marketing, Communicatie & Sales (MarCom)
7. Personeelszaken

Deze afdelingen hebben allemaal een eigen plaats in het organogram van de Euromast, zie figuur 1.

In periode 3 van 2017 hebben twintig medewerkers de Euromast verlaten. Dit is bijna 20% van het aantal medewerkers. Er staan veel vacatures open, het werven van geschikte nieuwe medewerkers is een langdurig en langzaam proces.



Figuur 3: Organogram
Bron: Sales- en Marketingplan, 2017

1.3 DOELGROEPOMSCHRIJVING

De algemene doelgroep, zoals deze omschreven is in het Sales- en Marketing plan 2017, luidt: 'De Euromast trekt een breed publiek van zowel nationale als internationale toeristen, die vooral komen voor de Euromast als attractie en de Brasserie. Dit zijn zowel groepen (via Touroperators) als individuele gasten. Daarnaast focust de Euromast zich op restaurantbezoeken en zakelijke bijeenkomsten. Kinderen van 4 t/m 12 jaar vormen de doelgroep voor de Euromast Kidsclub.' (Sales- en Marketingplan, 2017)

- Doelgroep uitkijktoren:
  Binnen- en buitenlandse toeristen.

- Doelgroep winkel:
  Binnen- en buitenlandse toeristen die ook de Euromast hebben bezocht.

- Doelgroep attractie:
  Adrenalinezoekende personen tussen de 18 en 55 jaar, bedrijven (als bedrijfsuitje) en vrijgezellenfeesten.

- Doelgroep restaurant:
  Brasserie: de inwoners van Rotterdam met een gemiddeld of bovengemiddeld inkomen en tevens binnen- en buitenlandse toeristen.

  Deli: de omwonenden van de Euromast die de Euromast als uitkijktoren niet bezoeken en gasten die wel de Euromast bezoeken maar de brasserie te hoogdrempelig vinden.

- Doelgroep hotel:
  Stellen uit Rotterdam en omgeving die net getrouwd zijn of een jubileumjaar vieren of gasten die een bijzondere leeftijd hebben bereikt.

Foto 14: Euromast KidsClub
Bron: Guido Visser, 2015

BIJLAGE 2. DESTEP-ANALYSE

Om de trends en ontwikkelingen in kaart te brengen is de DESTEP-analyse uitgevoerd. Een DESTEP-analyse is een vorm van een externe analyse, waarbij de ontwikkelingen op het gebied van demografie, economie, sociologie, technologie, ecologie en politiek geanalyseerd worden. 'Inzicht in trends en ontwikkelingen in de maatschappij is bij het bedenken van een communicatiestrategie noodzakelijk. Deze vormen de context waarbinnen de organisatie functioneert' (Michels, 2013, p.17). In deze analyse zijn alleen trends en ontwikkelingen opgenomen, die relevant zijn voor de Euromast. Om deze reden is er geen input op het gebied van Technologie.

Demografie

Stijging bevolkingsgroei

De bevolking van de vier grote steden zal de komende decennia naar verwachting sterk blijven groeien. Ook voor de meeste middelgrote gemeenten wordt een stijging van het inwonertal voorzien, terwijl veel kleinere gemeenten verder zullen krimpen. Vrijwel overal zal het aantal huishoudens blijven toenemen. Dit blijkt uit de Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2016 van het Planbureau voor de Leefomgeving en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2016).

Economisch

Economisch herstel in horecasector

De horeca- en recreatiesector profiteert van de gunstige economische ontwikkelingen. De toenemende particuliere consumptie heeft een grote impact op de vraag in de markt en de verwachting is dan ook dat de groei dit jaar verder doorzet met 2,4%. Met name in de grote steden profiteert de horeca van de economische groei, hoewel er sprake zal zijn van toenemende concurrentie vanuit de retail (Economie Rabobank, 2016).

Toerisme

Naast een toename van de binnenlandse bestedingen speelt ook de structurele groei van buitenlandse toeristen in Nederland een belangrijke rol. De komst van meer toeristen genereert niet alleen meer inkomsten, maar stimuleert ook de werkgelegenheid in een regio. Daarnaast zorgt toerisme ook voor nieuwe investeringen, culturele uitwisseling en een betere infrastructuur (Trendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd, 2016).

Rotterdam

Met name Rotterdam profiteert van het feit dat het toerisme in de stad flink groeit. In 2016 was Rotterdam de snelst groeiende stad op gebied van toerisme met 23%. Dit heeft te maken met het toegenomen positieve imago van de stad op zowel- nationaal als internationaal niveau. Een ander argument hiervoor is dat Rotterdam gekozen is als 'European City of the Year 2015' door de International Academy of Urbanism en 'Best in Travel 2016' door Lonely Planet (RTL Nieuws, 2016).

Sociologie

Internet, social media en online influencers

Internet heeft de markt definitief veranderd en speelt inmiddels een cruciale rol bij het boeken van een hotel, attractie, restaurant en het vinden van informatie. In veel bedrijven wordt het merendeel van de reserveringen tegenwoordig online gemaakt en review sites als Tripadvisor en Couverts worden steeds belangrijker bij het maken van de keuze. Dat komt doordat consumenten reviews van andere gebruikers meer vertrouwen dan informatie van het bedrijf zelf. Op social media, zoals Facebook en Twitter, delen miljoenen mensen dagelijks hun mening met de rest van de wereld. Bestaande en potentiële gasten delen hun ervaringen of vragen om advies. Een negatieve ervaring wordt vaker doorverteld dan een positieve ervaring en mensen zullen dit volgen. (Embedding company, z.d.) Online influencers, zoals bloggers en vloggers, zijn een belangrijke bron voor consumenten. Zij zetten de toon en adviseren hun trouwe volgers (J. Harder, 2015).

Beleving

Pricing en beleving worden steeds belangrijker. De consument van nu wil een zo goed mogelijk kwalitatief product tegen een zo scherp mogelijke prijs. De beleving is belangrijk voor, tijdens en na de aankoop van een product. Men consumeert niet alleen het product/service maar wilt ook de omgeving beleven. De beleving kan zich uiten in interieur, service, geuren, verpakkingen, muziek en hygiëne (Rabobank cijfers en trends, 2016).

Ecologie

MVO

Steeds meer bedrijven hebben oog voor milieu, ethiek, gezondheid en veiligheid, voor mensen met een beperking en voor goede doelen, oftewel maatschappelijk verantwoord ondernemen. Aan de ene kant vinden bedrijven het belangrijk iets terug te doen voor de maatschappij, aan de andere kant zijn ook steeds meer gasten maatschappelijk bewust. Zij willen zelf iets bijdragen aan een betere maatschappij en verwachten deze houding ook van bedrijven. Daarom is deze vorm van ondernemen ook van belang voor het imago van het bedrijf (Passie voor Horeca, z.d.).

Politiek

Politieke stabiliteit

Politieke stabiliteit is een belangrijke factor voor reizigers om een locatie te bezoeken. Dit betekent dat als in een bepaald land de politiek instabiel is, er minder boekingen worden gedaan. Dit kan ook te maken hebben met de terroristische dreiging die momenteel wereldwijd heerst (Jacobs, 2015).

BIJLAGE 3.
ANALYSE GEWENSTE IDENTITEIT

Om de gewenste identiteit van de Euromast te bepalen worden de visie, de missie, de merkwaarden, het merkmanifest en de golden circle beschreven.

3.1 VISIE EN MISSIE

De visie van de Euromast luidt: De Euromast streeft naar een permanente maatschappelijke betrokkenheid bij de Rotterdamse samenleving en staat bekend als loyale werkgever en betrouwbare zakenpartner zodat haar continuïteit gewaarborgd blijft. Daarnaast streeft de Euromast naar duurzaamheid, over 50 jaar moet de Euromast nog voor iedereen toegankelijk en te bewonderen zijn. (Euromast, z.d.)

De missie van de Euromast luidt: Euromast Horeca B.V. is de landmark van Rotterdam én een unieke locatie in Nederland. Wij creëren belevingswerelden in recreatie en hoogwaardige horeca voor (inter) nationale toeristen, zakelijke en culinaire gasten. Wij willen voorzien in de ultieme beleving op het gebied van recreatie en culinair genot. Juichende gasten, tevreden en een bevredigend rendement voor onze aandeelhouders verliezen wij hierbij niet uit het oog. Wij streven naar professionaliteit, klantgerichtheid en kwaliteitsbewustzijn om uiteindelijk algemeen beschouwd te worden als de meest unieke locatie in Nederland die de beste belevingswereld biedt aan zijn gasten met de beste prijs/kwaliteit verhouding. (Euromast, z,d)

3.2 MERKWAARDEN

Uit de missie komt naar voren dat de Euromast professionaliteit, klantgerichtheid en kwaliteitsbewustzijn kenmerkt als hun merkwaarden. Met de nieuwe brand identity voegt de Euromast hier twee nieuwe merkwaarden aan toe: spannend en iconisch. De Euromast is altijd spannend. 'Of je nu vanuit het hoogste punt van Rotterdam wilt genieten van de stad, keihard naar beneden gaat tokkelen of iets bestelt uit de verassende keuken'. Daarnaast profileert de Euromast zich als het icoon van de stad. 'Rotterdam is onderdeel van de Euromast en de Euromast hoort bij Rotterdam'. (Huisstijlhandboek Euromast, 2017)

De Euromast kent vijf merkwaarden:

1. Kwaliteit - de Euromast staat voor kwaliteit in al haar bedrijfsonderdelen
2. Gastgericht - de Euromast wil de gast koning laten voelen
3. Professioneel - de Euromast is een professionele organisatie
4. Spannend - de Euromast is een spannend uitje
5. Iconischde - Euromast is het icoon van Rotterdam

De werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago van de Euromast worden in de Gap-analyse getoetst aan de hand van deze vijf merkwaarden.

3.3 MERKMANIFEST

Euromast is dé locatie voor mensen die zich voor even de koning van de wereld willen voelen. Geniet van een culinair hoogstandje met het beste uitzicht op de mooiste stad. Word met je hoofd in de wolken wakker naast de liefde van je leven. Hef op 100 meter hoogte je glas op de dikste deals. Of laat je hart sneller kloppen door te abseilen van de grootste toren van Nederland. In de Euromast gaan we op ieder gebied voor de top om jóu een hoogtepunt te bezorgen.

Slogan: Euromast. Be on Top.

EUROMAST
BE ON TOP

Afbeelding 1: Nieuw logo Euromast
Bron: Euromast, 2017

3.4 GOLDEN CIRCLE

Ook komt de gewenste identiteit duidelijk naar voren in de Golden Circle van Simon Sinek, opgesteld door reclamebureau Friends For Brands (2017). Dit model brengt eenvoudig in kaart hoe de Euromast zich wil onderscheiden van de concurrent.

Why De Euromast wil mensen letterlijk en figuurlijk hoogtepunten laten beleven.

How Door ze te verassen met ervaringen die hun hart sneller doen kloppen.

What Met het beste uitzicht, eten, feesten en andere spannende activiteiten op 185 meter hoogte.

Foto 14: Euromast platform
Bron: Euromast, z.d.

BIJLAGE 4.
ANALYSE WERKELIJKE IDENTITEIT

Om de werkelijke identiteit van de Euromast inzichtelijk te maken, zijn de medewerkers van de Euromast ondervraagd door middel van een schriftelijke enquête. Daarnaast is de werkelijke identiteit inzichtelijk gemaakt door het resultaat van een eerder imago onderzoek onder het management te vergelijken. Ook worden de conclusies uit informele gesprekken met medewerkers in de wandelgangen van de Euromast meegenomen.

4.1 IMAGO ONDERZOEK MANAGEMENT TEAM

In oktober 2016 heeft Marnix Keizerwaard, voormalig manager MarCom, onderstaande vragenlijst voorgelegd aan het management team, de directrice en de eigenaar van de Euromast:

1. Wat vind jij van de huidige brand identity van de Euromast?
2. Wat is jouw Euromast visie?
3. Wat is jouw Euromast missie?
4. Hoe zie jij de visual identity van de Euromast?
5. Wat vind jij van de huidige identity elementen?
6. Welke oneliner/slogan past het beste bij de Euromast?
7. Omschrijf jouw Euromast met 10 woorden!

De uitkomsten van deze vragen heeft Keizerwaard samengevat in zeven zinnen:

1. De Euromast is een icoon van de stad Rotterdam en staat krachtig in het midden.
2. Haar hoogte en architectuur staan centraal voor de stad en voor de toekomst.
3. De Euromast is zowel Nationaal als Internationaal en zowel voor de Rotterdammer als voor iedereen.
4. Volgend jaar zal de Euromast als nooit tevoren stralen in de skyline van de stad.
5. De Euromast is gebouwd met behulp van beton, zwart staal en glas.
6. Gastvrijheid en kwaliteit staan altijd centraal.
7. De Euromast is top!

4.2 INFORMELE GESPREKKEN

Uit de informele gesprekken die zijn gevoerd met tien medewerkers blijkt dat intern vaak miscommunicatie is. Er wordt veel gecommuniceerd, maar niet goed. Ook blijkt dat de directie beloftes doet, die niet worden nagekomen. Medewerkers worden niet op de hoogte gehouden van de zaken die spelen in de organisatie. Zo had de Euromast opeens een nieuw logo, zonder dat de medewerkers hiervan op de hoogte waren.

De medewerkers vinden dat zij gastgericht handelen, maar vinden de Euromast zelf niet gastgericht. De signing is slecht. Als een gast binnenkomt, heeft hij geen idee waar hij heen moet. Zelfs de WC is niet te vinden. 'De Euromast is te gefocust op geld in plaats van op de gast' luid een uitspraak van een front-office medewerker. Ook stelde zij dat er geen ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling als je niet goed in de groep ligt.

4.3 SCHRIFTELIJKE ENQUÊTE

Om de werkelijke identiteit vast te stellen bij de medewerkers, hebben zij een schriftelijke enquête ingevuld. Deze enquête is verspreid tijdens de pauzes van de medewerkers in de kantine. De enquête bevat open en gesloten vragen en speelt in op het werk en het imago over de Euromast van de medewerkers. Dit is getest aan de hand van stellingen en een waardenlijst.

Waardenlijst
In de enquête is getoetst of de medewerkers de merkwaarden herkennen door middel van een waardenlijst. In deze waardenlijst staan 37 begrippen. 5 van deze begrippen zijn de merkwaarden van de Euromast. Er is gevraagd of de medewerkers 5 waarden kunnen selecteren die zij belangrijk vinden voor de Euromast. Zo kan getoetst worden of dat de medewerkers de waarden van de Euromast erkennen.

In onderstaande tabel is weergeven hoe vaak een medewerker een merkwaarde heeft geselecteerd in de waardenlijst:

Merkwaarde	*Aantal*
Kwaliteit	0/24
Gastgericht	14/24
Professioneel	5/24
Spannend	0/24
Iconisch	3/24

De waarden 'kwaliteit' en 'spannend' worden niet herkend en de waarde 'professioneel' wordt slechts door 5 medewerkers herkend, maar staat hiermee wel in de top 5 meest genoemde waarden. De waarde 'iconisch' is door slechts 3 medewerkers herkend, maar wordt wel door 6 andere medewerkers letterlijk benoemd in de vraag om de Euromast te omschrijven. Het begrip 'iconisch' wordt dus niet erkend als merkwaarde, maar zowel de medewerkers als het management herkennen de Euromast als een icoon. De waarde 'Rotterdams' is het meest geselecteerd. De Euromast wordt omschreven als hét icoon van Rotterdam. De begrippen 'iconisch' en 'Rotterdams' liggen dan ook dicht bij elkaar.

De enige waarde die door meer dan de helft van de medewerkers wordt herkend is 'gastgericht'. Echter, bleek uit de informele gesprekken met medewerkers dat de Euromast zich voordoet als gastgerichte organisatie, maar de Euromast dat niet daadwerkelijk is.

Andere waarden die meerdere malen genoemd zijn, zijn: uitzicht (13), beleving (13), uniek (5), dagje uit (4), oud (3), vriendelijk (3), culinair (3), traditioneel (3), eerlijk (3), duurzaam (2), modern (2), avontuurlijk (2). Daarnaast worden de begrippen behulpzaam, toegankelijk, ambitieus, populair en recreatie ook één keer genoemd.

Stellingen
Ook zijn in de enquête verschillende stellingen gepresenteerd, waarop de medewerkers gevraagd werden of dat zij het eens of oneens met de stelling waren.

De stellingen zijn verdeeld in twee categorieën:

1. Het werk bij de Euromast (intern)
2. Het imago van de Euromast (extern)

Er zijn in totaal elf stellingen gepresenteerd.
De medewerkers hadden de keuze uit:

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Noch mee eens, noch mee oneens
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

8 medewerkers hebben alle stellingen positief beantwoord. Dat wil zeggen dat zij alle stellingen hebben beantwoord met het antwoord helemaal mee eens/mee eens. Er heeft geen één medewerker zich op alle stellingen negatief geuit. Er zijn 8 medewerkers die zich minstens één keer negatief geuit hebben, waarvan 3 medewerkers zich minstens 4 keer geuit negatief geuit hebben.

Werk
5 van de 11 stellingen hebben betrekking op het werk bij de Euromast. 5 medewerkers hebben zich minstens één keer negatief geuit op deze stellingen. Waarvan 1 medewerker zich negatief geuit heeft op alle stellingen met betrekking op het werk bij de Euromast. Er is geen verband tussen de leeftijd, afdeling of het aantal jaar dat deze medewerkers in dienst zijn bij de Euromast. 4 medewerkers hebben zich negatief geuit over de stelling: 'De Euromast en ik passen goed bij elkaar'. 3 van deze 4 zijn het ook oneens met de stellingen: 'Ik voel me thuis bij de Euromast en ik krijg voldoende ruimte om mijzelf te ontwikkelen'. Uit drie informele voorgesprekken met medewerkers die direct in contact staan met gasten, is ook gebleken dat de interne situatie van de Euromast niet iedereen bevalt. Zo stelde 1 medewerker 'Er is geen ruimte voor ontwikkeling, als je niet in de groep ligt'. Uit twee informele voorgesprekken met medewerkers van back-office bleek dat zij tevreden waren over de interne situatie. De meningen tussen het back- en front office werk verschillen.

Zoals omschreven in bijlage 1 hebben onlangs twintig medewerkers afscheid genomen van de Euromast, waarvan met zekerheid gezegd kan worden dat drie van deze medewerkers ook de enquête ingevuld hebben. Er is dus een kans dat de ontevreden medewerkers, nu niet meer werkzaam zijn bij de Euromast.

Ondanks dat er 5 medewerkers negatief zijn over het werk bij de Euromast, hebben 14 medewerkers zich op alle stellingen alleen positief geuit. De overige 5 medewerkers hebben zich één of twee keer neutraal geuit op een stelling. De meerderheid, met 79% van de medewerkers, zijn dus tevreden over het werk bij de Euromast.

Imago
De overige zes stellingen hebben betrekking op het beeld dat de medewerkers hebben van de Euromast. Deze stellingen zijn gebaseerd op de visie, missie en de waarden van de Euromast.

5 medewerkers hebben zich minstens één keer negatief geuit op deze stellingen. Waarvan 2 medewerkers zich minstens 3 keer negatief geuit hebben op een stelling. Deze 2 medewerkers zijn dezelfde medewerkers als degene die zich ook meerdere keren negatief geuit heeft over het werk bij de Euromast. Van de 24 ondervraagde medewerkers zijn er dus 2 medewerkers die zich erg negatief uiten. Echter, bestaat het vermoeden dat deze 2 medewerkers niet langer werkzaam zijn voor de Euromast.

Ondanks dat 5 medewerkers negatief zijn over het beeld van de Euromast, hebben 7 medewerkers zich op alle stellingen alleen positief geuit. De overige

12 medewerkers hebben zich minstens één keer neutraal geuit. De meerderheid, met 79% van de medewerkers, hebben dus een positief beeld van de Euromast.

Tijdens het onderzoek van de werkelijke identiteit is gebleken dat de medewerkers geen kennis hebben van de nieuwe brand identity. De medewerkers weten dat de Euromast een nieuwe huisstijl en logo heeft, maar weten niet dat ook intern de identiteit is aangepast. De nieuwe brand identity is alleen besproken met het managementteam van de Euromast, maar nooit doorgevoerd naar alle medewerkers van het bedrijf. Dit blijkt ook uit de waardenlijst. Zo wordt de nieuwe merkwaarde 'spannend' niet erkend en de merkwaarde 'iconisch' slechts door 3 medewerkers.

Foto 15: Uitzicht Euromast vanaf platform
Bron: Rotterdam Partners, 2013

BIJLAGE 5.
ANALYSE FYSIEKE IDENTITEIT

De fysieke identiteit is in kaart gebracht door het observeren en onderzoeken van het product, communicatie, omgeving en gedrag. Er is gekeken of deze onderdelen een eenduidig beeld naar buiten brengen en overeenkomen met de merkwaarden.

5.1 PRODUCT

De Euromast zelf is het product. Dit product voorziet in de vier onderstaande. Iedere categorie is kort toegelicht in bijlage 1. In dit hoofdstuk wordt elke categorie visueel weergeven door middel van een foto.

1. Eten en drinken
2. Zaken en feesten
3. Slapen en ontwaken
4. Ontdekken en beleven

Foto 16: Eten en drinken - Brasserie

Foto 17: Eten en drinken - Deli

Foto 18: Zaken en feesten - Vergaderzaal Dusk

Foto: 19: Slapen en ontwaken - Suite Heaven

Foto 20: Ontdekken en beleven - Euroscoop

Bron: Guido Visser, 2015

5.2 COMMUNICATIE

Communicatie is te verdelen in interne communicatie, concerncommunicatie en marketingcommunicatie (Van der Grinten, 2014). Ook wordt er gekeken naar de visuele identiteit.

Visuele identiteit

Het logo van de Euromast is basic zwart/wit (zie afbeelding). De huisstijl van de Euromast is niet vastgelegd in een handboek. Vaak wordt een bestaand document met een bepaalde huisstijl gekopieerd en hergebruikt. Het gevolg is dat er geen consistent gebruik is van eenzelfde huisstijl. De kleuren die afwisselend gebruikt worden zijn oranje, groen, geel en roze. Het lettertype dat gehanteerd wordt is Tahoma, veelal in lettergrootte 8/9.

Afbeelding 2: Oud logo Euromast
Bron: Euromast, z.d.

Interne communicatie

Schriftelijke communicatie:

Dagverslag

Aan het eind van iedere dag versturen de afdelingen Reserveringen en Brasserie het Dagverslag naar het Operationeel Team van de Euromast per mail. Hierin staan de bijzondere zaken van de dag vermeld, zodat het team weet wat er elke dag heeft plaatsgevonden.

Memo

Wanneer nieuws in één keer verspreid moet worden dat voor iedereen van belang is, wordt dit gedaan via een memo. Een memo wordt per mail verstuurd naar iedereen@euromast.nl en er wordt een printversie opgehangen op het informatiebord.

Nieuwsbrief

Iedere 8 weken wordt een nieuwsbrief verzonden, genaamd 'Puntje bij Paaltje'. Hierin staan de aankomende activiteiten, zoals masterclasses en evenementen op de Euromast en informatie over collega's, als verjaardagen, nieuwe collega's en collega's die de Euromast verlaten.

Informatiebord

In de personeelskantine hangt een groot informatiebord waar speciale onderwerp, zoals een memo, worden opgehangen wanneer alle medewerkers hiervan op de hoogte gebracht moeten worden.

Draaiboek

Wanneer er een event plaatsvind op de Euromast, zoals een feestdag als Valentijn of een KidsClub evenement, wordt een draaiboek uitgestuurd naar alle afdelingen.

Mondelinge communicatie:

Regelmatig vindt er een teamoverleg plaats. Zo vindt wekelijks de OT (operationeel team) vergadering plaats en maandelijks de GOT vergadering (groot operationeel team). Daarnaast vinden er dagelijks briefings plaats met het team van de keuken en de bediening over de bijzondere zaken die dag.

Interactieve communicatie:

Mail

In Outlook zijn erschillende maillijsten aangemaakt om een grote groep aan te spreken bij belangrijke informatie. Zo is er de maillijst iedereen@euromast.nl, waarin iedere medewerker met een Euromast e-mailadres direct op de hoogte wordt gebracht van informatie. Ook de maillijst operationeelteam@euromast.nl is een veel gebruikte maillijst, waarin alleen de managers van de verschillende afdelingen inzitten.

Telefoon

Communicatie verloopt veel via de interne telefoonlijnen. Op kantoor heeft iedere werknemer zijn of haar eigen vaste telefoonnummer. Medewerkers zonder vaste werkplek maken gebruik van 'losse' telefoons. Managers hebben altijd een telefoon op zak, zodat zij ieder moment bereikbaar zijn. Zo kan er eenvoudig en snel vanaf de receptie (begane grond) met de Brasserie (100 meter hoogte) gecommuniceerd worden.

Horeko

Iedere werknemer heeft de Horeko-app op zijn telefoon gedownload. Deze app toont het rooster, de gewerkte uren, de beschikbaarheid en afwezigheid, ruilaanvragen, nieuws en een contactenlijst van alle collega's. De app wordt vooral veel gebruikt door de bediening.

Concerncommunicatie

Website

De website van de Euromast is www.euromast.nl, een duidelijke URL. De pagina is goed vindbaar in Google, omdat de website het eerste resultaat is als men googled op 'Euromast'. De homepage van de Euromast geeft een rommelige indruk met veel plaatjes en verschillend kleurgebruik. Er is geen logische opbouw van de producten die de Euromast aanbiedt. Deze staan op de Homepage door elkaar aangegeven in combinatie met 'vacatures' en events als 'Pasen'. In de linker kolom zijn duidelijk de 'openingstijden' en 'tarieven' te vinden, daaronder volgt 'Over de Euromast' en 'Deli'. Deze twee kopjes hebben geen aansluiting bij 'openingstijden' en 'tarieven'. Ook hier is dus geen sprake van een logische opbouw. Onderaan de Homepage staan duidelijk vier kopjes: algemeen, producten, informatie en achter de schermen met daaronder onderwerpen die betrekking hebben op de kop. Dit maakt het zoeken naar bepaalde informatie via de website gemakkelijk. De website is ook beschikbaar in het Engels.

Screenshot 6: Oude website Euromast
Bron: Euromast, z.d.

Bedrijfskleding

Medewerkers die front office werken dragen bedrijfskleding. Dit bestaat uit een zwart pak met oranje details. De 'Euromast' is achterop het colbert geborduurd in oranje letters en de mannen dragen een oranje stropdas. De medewerkers zijn goed herkenbaar. De medewerkers die back office werken, dragen 'eigen' kleding. Echter zijn er kledingvoorschriften die eisen dat kleding netjes en verzorgd moet zijn. Zo zijn bijvoorbeeld gaten in de broek niet toegestaan.

Marketingcommunicatie

Social Media

De Euromast is actief op Facebook, Instagram en Twitter onder de naam @euromast010. Via het programma Meltwater wordt content gepost en gemonitord. Er wordt gemiddeld drie keer in de week een bericht geplaats op Facebook. Op Twitter twee keer in de week en op Instagram één keer in de week. Content heeft betrekking op de Euromast en de stad Rotterdam. Er is een Social Media plan geschreven, maar hier wordt niet aangehouden.

Content en schrijfstijl is verschillend, er is geen duidelijke lijn. Mooie foto's van het uitzicht en winacties met betrekking op de Euromast worden het meest geliked en gedeeld. Content wordt geplaats in het Nederlands.

Actiedeals

De Euromast werkt veel samen met actiedeals, als Groupon en de Rotterdampas. Leden kunnen zo bijvoorbeeld voor een goedkoper tarief de Euromast bezoeken.

Toeristenbrochures

De toeristenbrochure kan de gast gratis meenemen bij de ingang. De brochure is beschikbaar in het Nederlands, Engels, Frans en Duits. De folder biedt meer informatie over de Euromast gecombineerd met foto's. De brochure biedt informatie over: eten & drinken, ontdekken & beleven, de Euromast Kidsclub, slapen & ontwaken, algemene informatie, terug in de tijd en zaken & feesten. De opbouw van de kopjes is onlogisch, maar alle informatie die de gast moet weten over de Euromast, is terug te vinden in deze brochure. Er wordt gebruikt gemaakt van drie kleuren: oranje, zwart en wit.

Poster

Op de toiletdeuren in de Euromast hangen diverse posters. Deze posters hebben betrekking op de Euromast in het algemeen of gaan in op een evenement dat plaatsvindt op de Euromast met als doel de verkoop te stimuleren. Met Valentijn hangt er bijvoorbeeld een poster met 'Love is in the air op de Euromast'.

Lift

De Euromast beschikt over twee liften. De Euromast heeft een kaart ontworpen van de stad Rotterdam met daarop alle sightseeing plekken. De achtergrondkleur van de kaart is oranje.

Mailing Mastkaarthouders

Iedere maand krijgen de Mastkaarthouders van de Euromast een e-mail. Er zijn drie soorten e-mails:

1. Welkomstmail, waarin nieuwe Mastkaarthouders welkom worden geheten.
2. Verlengingsmail, waarin de Mastkaarthouders waarvan de kaart die maand verloopt, worden gevraagd om de kaart te verlengen
3. Verjaardagmail, waarin elke Mastkaarthouder op de dag van zijn verjaardag persoonlijk wordt gefeliciteerd.

Daarnaast wordt er ieder kwartaal een nieuwsbrief verzonden naar de Mastkaarthouders.

Vlaggen

Bij de entree van de Euromast hangen zes vlaggen in de kleuren blauw, oranje en groen met het logo van de Euromast.

Narrowcasting

De Euromast beschikt over twee narrowcastingschermen, waarop reclame wordt gemaakt voor de Euromast met foto's. Het eerste scherm bevind zich beneden bij de lift en het tweede scherm bij de lift in de entreehal van de Brasserie.

Persbericht

Wanneer de Euromast belangrijk nieuws wil delen met haar externe belangengroepen, wordt er een persbericht opgesteld. Het persbericht heeft een basis lay-out en maakt alleen gebruik van het logo.

Visitekaartjes

Het operationeel team van de Euromast heeft zijn of haar eigen visitekaartje in de kleuren oranje, zwart en wit.

5.3 OMGEVING

De Euromast bevindt zich aan de rand van Het Park, ook wel het Euromast Park genoemd. Aan de overkant van de Euromast ligt de Maas. De Euromast heeft geen A-locatie ten opzichte van het centrum, maar met het park en het water aan weerszijde van de Mast heeft de Euromast een aantrekkelijke omgeving.

Van der Grinten (2014) onderscheidt drie verschillende omgevingen: verkoopomgeving, werkomgeving en tijdelijke omgeving.

Verkoopomgeving
De verkoopomgeving bestaat uit de receptie, winkel, Deli, Brasserie en de suites. In deze ruimtes van de Euromast worden producten verkocht. In de receptie is de afdeling Reserveringen en Front Office werkzaam. Vanuit de 'Vissenkom', zoals de Euromast deze ruimte noemt, worden telefonische reserveringen en aanvragen behandeld. Dit is een glazen ruimte die zich net achter de receptie bevindt. De receptie is ook verantwoordelijk voor de winkel. In de Brasserie en Deli voorziet de bediening de gasten van eten en drinken. De gasten die gebruik maken van de suite kunnen roomservice bestellen en ook daarom valt de suite onder verkoopomgeving.

Werkomgeving
De werkomgeving bestaat uit de kantoren, de keuken, het platform en de Euroscoop. De kantoren bevinden zich op de begane grond en op de 'brug', de ruimte die zich op ¼ van de Mast bevindt. Medewerkers van Personeelszaken, Marcom, Administratie en de directrice zijn hier werkzaam. De kantoren zijn oud en aan vervanging toe. De keuken bevindt zich op de derde etage, onder de Brasserie. Het eten wordt via een lift naar de Brasserie 'verstuurd'. Op het platform bevindt zich in de weekenden een gids en in de Euroscoop bevindt zich altijd een liftman- of vrouw die de Euroscoop bediend.

Tijdelijke omgeving
MarCom is ook verantwoordelijk voor Sales en vertegenwoordigt de Euromast op beurzen en netwerkbijeenkomsten. De accountmanager van afdeling MarCom heeft regelmatig afspraken buiten de deur.

5.4 GEDRAG

Zoals in het organogram te zien is in bijlage XX, staat aan het hoofd van iedere afdeling een manager. Deze manager is verantwoordelijk voor het functioneren van zijn of haar team.

Het team van de Euromast is zeer divers. Er is verschil in leeftijd, opleidingsniveau, achtergrond en cultuur. Het maakt niet uit wat de functie, leeftijd, opleidingsniveau, achtergrond en cultuur is van een medewerker, iedereen wordt gelijkwaardig behandelt. In het team hangt een leuke en gezellige sfeer. Onderling wordt er met collega's ook buiten werktijd afgesproken, dit zijn echter selecte groepjes. Er wordt eens in het halfjaar een personeelsuitje georganiseerd, maar op het uitje is er nooit veel animo.

Uit observatie is gebleken dat de medewerkers gastgericht handelen. Dit bleek eerder al uit de enquête die is gevoerd onder medewerkers. Er wordt gewerkt met een lach op het gezicht en de medewerkers proberen op alle mogelijke manier de gasten een unieke beleving te bezorgen. De Rotterdamse uitspraak 'Niet lullen, maar poetsen' is hier van toepassing.

Daarnaast wordt ook veel aandacht besteedt aan aftersales en klachtenafhandeling. Iedere klacht die binnenkomt, dit kan bijvoorbeeld online via Couverts op Sociale Media, wordt behandelt. Klachten worden opgeslagen en verzameld en er wordt serieus omgegaan met de feedback in elke klacht. Om de gast alsnog met een positief gevoel terug te laten kijken op hun bezoek aan de Euromast en te zorgen dat ze nog eens terugkomen, wordt er vaak gecompenseerd. Bijvoorbeeld door middel van vrijkaarten of een gratis high-tea.

BIJLAGE 6. ANALYSE IMAGO

Om het imago te achterhalen van de Euromast bij de doelgroep van dit rapport, de niet- bezoekers uit regio Groot Rotterdam, is een online enquête verspreid. Daarnaast zijn ook de bevindingen uit het imago onderzoek van softwarebedrijf Coosto geanalyseerd.

6.1 IMAGO ONDERZOEK COOSTO

Softwarebedrijf Coosto heeft in 2015 een uitgebreide analyse uitgevoerd om het imago van de Euromast te bepalen. Zij hebben dit onderzoek uitgevoerd onder zowel bezoekers als niet- bezoekers van de Euromast. Het onderzoek is te verdelen in twee delen:

1. Euromast publieksonderzoek onder bezoekers van de Euromast. Uitgevoerd in februari en maart 2015. Hier hebben in totaal 143 bezoekers aan meegedaan.

2. Euromast niet-bezoekers onderzoek in samenwerking met het online panel van Noviodata. In totaal hebben 202 personen deelgenomen. Het ging hier om personen die in de afgelopen 3 jaar de Euromast niet bezocht hebben.

Imago bezoekers

Uit onderzoek blijkt dat de gemiddelde leeftijd van de bezoekers 48 jaar is. 31% van de bezoekers komt uit de leeftijdscategorie tussen de 41 en 55 jaar. Ruim 60% van de bezoekers is vrouwelijk. Bezoekers zijn meestal gemiddeld opgeleid. Hetzelfde geldt voor het profiel van de niet-bezoekers.

Een bezoek aan de Euromast wordt gewaardeerd met een 8,1 en is voor bijna de helft van de bezoekers 'boven verwachting'. Het uitzicht op de Euromast scoort het hoogst, daarnaast is men ook te spreken over de klantvriendelijkheid, sfeer en het eten. De entreeprijs wordt als drempel ervaren om de Brasserie te bezoeken, ondanks dat wordt de prijs/kwaliteit verhouding met 7,5 beoordeelt. De bezoekers ervaren de Euromast als een unieke beleving, ze krijgen een warm welkom bij een gastvrije organisatie. (Coosto, 2015)

Imago niet-bezoekers

Zoals eerder toegelicht bleek uit het imago onderzoek van Coosto dat niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam een negatief beeld hebben over de Euromast. Zo hebben niet- bezoekers niet het beeld dat men een warm welkom krijgt en een gastvrije organisatie bezoekt. Dat zijn aspecten die juist door bezoekers bevestigd worden. De niet-bezoekers kennen de activiteiten van de Euromast redelijk, maar het positieve beeld van een bezoek ontbreekt. De niet-bezoekers zijn met 76% het meest bekend met de Brasserie, de Euroscoop volgt met 74% en daarna is abseilen de meest bekende activiteit van de Euromast met 51%. (Coosto, 2015)

Niet-bezoekers staan niet onwelwillend tegenover de Euromast. De voornaamste reden dat niet-bezoekers de Euromast nog nooit bezocht hebben is 'Het is er niet van gekomen'. 29% van de niet-bezoekers geven aan dat familie, vrienden en kennissen het belangrijkste contactmoment zijn voor de Euromast. Mond-tot-mond reclame is daarom belangrijk om niet-bezoekers te bereiken. Daarnaast komt 17% van de niet-bezoekers in contact met de Euromast via een artikel. Slechts 7% van niet-bezoekers komt in contact met de Euromast via Social media. Ook de website wordt met 10% nauwelijks bezocht door de niet-bezoekers. (Coosto, 2015)

6.2 IMAGO ONDERZOEK RAPPORT

Om het imago van de Euromast te achterhalen bij de niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam, is er een online enquête verspreid. Deze is geplaatst op de Facebookpagina van de Euromast en op de Facebookpagina van de auteur.

Wat de respondenten kenmerkend vinden voor de Euromast zijn de hoogte, het uitzicht en de Euroscoop, ook wel genoemd als de draaiende lift naar boven. Ze vinden de Euromast kenmerkend als het icoon van Rotterdam. Een enkeling benoemt ook het abseilen van de Euromast.

De grootste groep respondenten is nog nooit of al langer dan 3 jaar niet op de Euromast geweest, omdat 'het er niet van komt' of omdat ze er geen tijd voor vrijmaken. Dit blijkt ook uit het imago onderzoek van Coosto. Andere redenen waren: oubollig, niet sexy, trekt niet aan, prijzig, verwaarloosde indruk en niets nieuws. Dit bevestigd het huidige imago van de Euromast.

De respondenten verwachten een prachtig uitzicht vanaf de Euromast. Daarnaast verwachten ze goede service, lekker eten en drinken, goede wijn, een goede ambiance en een romantische sfeer.

Als laatste zijn de respondenten gevraagd om vijf waarden voor de Euromast te selecteren. De waarden die het meest genoemd werden, zijn: uitzicht (170), Rotterdams (166) en beleving (102). Deze waarden werden ook door de medewerkers het meest geselecteerd.

In onderstaande tabel is weergeven hoe vaak een respondent een merkwaarde heeft geselecteerd in de waardenlijst:

Merkwaarde	*Aantal*
Kwaliteit	2
Gastgericht	10
Professioneel	2
Spannend	22
Iconisch69	

Zowel de medewerkers als de niet-bezoekers selecteren 'kwaliteit' niet tot nauwelijks als merkwaarde. Hetzelfde geldt voor de merkwaarde professioneel.

Zoals net al kort aangegeven, zien de niet-bezoekers de Euromast als een icoon. Naast dat deze waarde 69 keer werd geselecteerd in de waardenlijst, werd dit begrip ook vaak letterlijk benoemd in de vraag om de Euromast te beschrijven.

Slechts 10 niet-bezoekers selecteren de waarde 'gastgericht', dit is omgerekend 5% van alle niet-bezoekers. Terwijl 58% van de medewerkers deze waarde selecteren. Dit heeft te maken met het feit dat 'gastgericht' veelal intern moet blijken, maar niet-bezoekers kunnen hier niet over oordelen. Uit onderzoek van Coosto blijkt dat bezoekers de Euromast wel een gastvrije organisatie vinden.

22 niet-bezoekers hebben de waarde 'spannend' geselecteerd. Dit is opvallend, omdat deze merkwaarde nieuw is en nog niet naar gehandeld wordt. Dat blijkt ook uit de enquête met de medewerkers, waarin 'spannend' geen één keer werd geselecteerd. Blijkbaar wordt de Euromast extern wel al gezien als spannend.

Het beeld dat niet-bezoekers volgens Coosto (2015) hebben is 'duur en oubollig', in de waardenlijst wordt het begrip 'oubollig' 30 keer genoemd en het begrip 'duur' 28 keer. Het begrip 'goedkoop' is door geen enkele respondent aangevinkt.

Foto 21: Outline Euromast
Bron: Euromast, z.d.

BIJLAGE 7.
ENQUETE MEDEWERKERS

In deze bijlage is de enquête die gehouden is onder de medewerkers toegevoegd. Onder elke vraag wordt verantwoord waarom de vraag gesteld is. Na deze vragenlijst, volgen de enquête resulaten die zijn weergeven in een Excelbestand.

Beste collega,

Voor mijn scriptie doe ik onderzoek naar het huidige- en gewenste imago van de Euromast. Daarin mag jouw mening niet ontbreken! Graag wil ik 5 minuten van jouw tijd vragen om onderstaande vragenlijst in te vullen. De vragenlijst is anoniem.

Alvast ontzettend bedankt!

Groetjes,

Lieke van der Plas
Stagiaire MarCom

---

1. Wat is je geslacht?

   - Man
   - Vrouw

Deze vraag is gesteld om te achterhalen of er een verschil is qua mening tussen man en vrouw.

2. In welke leeftijdscategorie zit je?

   - 15 – 20 jaar
   - 21 – 25 jaar
   - 26 – 30 jaar
   - 31 – 35 jaar
   - 36 – 40 jaar
   - 41 – 45 jaar
   - 46 – 50 jaar
   - 51 – 55 jaar
   - 56 – 60 jaar
   - 61 – 65 jaar

Deze vraag is gesteld om te achterhalen of er een verschil is qua mening tussen verschillende leeftijdsgroepen.

3. Op welke afdeling werk je?

   - Front Office & Reserveringen / Shop
   - Bediening
   - Keuken/ Spoelkeuken
   - Huishoudelijke Dienst / Logistiek / Technische Dienst / Inkoop & Facilitair
   - Administratie
   - Marketing, Communicatie & Sales
   - Personeelszaken

Deze vraag is gesteld om te achterhalen of er een verschil is que mening tussen de verschillende afdelingen.

4. Hoe lang ben je in de dienst bij de Euromast?

   - 0 – 1 jaar
   - 1 – 2 jaar
   - 2 – 3 jaar
   - 3 – 4 jaar
   - 4 – 5 jaar
   - Meer dan 5 jaar

Deze vraag is gesteld om te achterhalen of er een verschil is qua mening tussen het aantal jaar dat de werkzaam zijn voor de Euromast.

5. Wat is volgens jou kenmerkend voor de Euromast?

Deze vraag is gesteld om te achterhalen wat de kenmerkend voor de Euromast vinden. Er kan gekeken worden of de een zelfde beeld van de Euromast hebben of dit beeld erg verschillend is.

6. Omschrijf in maximaal 10 woorden de Euromast.

Deze vraag is gesteld om de te dwingen om de Euromast kort, maar krachtig te omschrijven, zodat ze met de belangrijkste begrippen komen.

7. Omcirkel de 5 waarden die je het beste bij de Euromast vind passen:

- Ambitieus
- Beleving
- Behulpzaam
- Eerlijk
- Oud
- Modern
- Uitzicht
- Veiligheid
- Goedkoop
- Duur
- Stoer
- Zelfstandig
- Dagje uit
- Onafhankelijk
- (inter)Nationaal
- Gastgericht
- Consistent
- Liefdevol
- Respectvol
- Betrouwbaar
- Professioneel
- Doelgericht
- Gepassioneerd
- Culinair
- Populair
- Kindvriendelijk
- Traditioneel
- Succesvol
- Avontuurlijk
- Vernieuwend
- Vriendelijk
- Uniek
- Kwaliteitsgericht
- Duurzaam
- Rotterdams
- Iconisch
- Spannend
- Zakelijk
- Recreatie
- Betrouwbaar
- Loyaal
- Toegankelijk
- Anders, namelijk

  .....

Deze vraag is gesteld om te achterhalen of de van de Euromast de vijf merkwaarden van de Euromast kennen. Daarnaast is de waardenlijst een handig hulpmiddel om deze enquête te vergelijken met de enquête die is gehouden onder de niet-bezoekers uit regio Groot Rotterdam. Ook is het handig om in vijf woorden te zien, wat volgens de belangrijk is voor de Euromast.

In de waardenlijst zitten de vijf kernwaarden van de Euromast. Volgens Van der Grinten moet 1 kernwaarde gepaard gaan met vijf andere waarden, om zo een brede waardenlijst te creëren. De overige 38 waarden zijn herleid uit kernwaarden lijsten van verschillende online bronnen (Hannink, 2013; Schriel, 2013). Uit deze lijsten zijn waarden geselecteerd die van toepassing kunnen zijn op de Euromast.

8. Geef aan (nummer 1 t/m 5) in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen:

    1. Helemaal mee eens
    2. Mee eens
    3. Noch mee eens, noch mee oneens
    4. Mee oneens
    5. Helemaal mee oneens

    - Ik ben trots op de Euromast
    - Ik voel me thuis bij de Euromast
    - Ik draag in mijn werk bij aan het succes van de Euromast
    - Ik krijg voldoende ruimte om mijzelf te ontwikkelen
    - De Euromast en ik passen goed bij elkaar

Deze stellingen zijn gebaseerd op het werk bij de Euromast. zijn een belangrijke succesfactor voor een organisatie. Hun gedrag en handelen is belangrijke voor het imago van de Euromast. Het is daarom belangrijk dat de zich goed voelen met hun werk bij de Euromast. Deze stellingen zijn daarvoor een goed meetpunt.

- De Euromast is een loyale, betrouwbare werkgever
- De Euromast is een duurzame organisatie
- De Euromast heeft een goede prijs/kwaliteit verhouding
- De Euromast is een unieke beleving
- De Euromast is het icoon van Rotterdam
- De Euromast is voor iedereen toegankelijk

Deze stellingen zijn gebaseerd op het imago van de van de Euromast. De begrippen uit de stellingen komen uit de missie en de visie van de Euromast. De missie en de visie moeten worden herschreven om aan te sluiten bij de nieuwe brand identity. Met deze stellingen kan achterhaald worden met welke begrippen de het eens zijn en met welke niet.

De antwoorden van de enquête zijn uitgwerkt in een Excelbestand.

In de linkerkolom van boven naar beneden staan de deelnemers.
In de bovenste kolom van rechts naar links staan de vragen.

	A	B	C	D	E
1	Vraag -->	1	2	3	4
2	Deelnemer				
3	1	m	3	2	5
4	2	m	3	6	2
5	3	m	7	3	1
6	4	m	4	2	6
7	5	m	7	4	6
8	6	m	10	1	3
9	7	m	3	3	1
10	8	m	2	2	1
11	9	m	3	2	1
12	10	v	5	1	1
13	11	v	3	1	3
14	12	v	9	4	2
15	13	v	9	3	6
16	14	v	2	6	5
17	15	v	3	1	3
18	16	v	4	4	1
19	17	v	3	1	1
20	18	v	2	1	2
21	19	v	10	1	6
22	20	m	4	5	3
23	21	v	1	3	1
24	22	v	3	2	2
25	23	m	8	3	1
26	24	m	3	3	4

In vraag 1 wordt het geslacht van de deelnemers aangeduid door middel van een m (man) of een v (vrouw).

De antwoordmogelijkheiden van vraag 2, 3 en 4 zijn genummerd. Voor deze toelichting wordt vraag 2 als voorbeeld genomen: vraag 2 kent 10 antwoordmogelijkheden. De leeftijdscategorie 15-20 jaar is antwoordmogelijkheid 1, de leeftijdscategorie 61-65 jaar is antwoordmogelijkheid 10. Uit de enquête resultaten blijkt dus dat 1 medewerker in de leeftijdscategorie 15-20 jaar heeft deelgenomen aan de enquete en 2 medewerkers in de categorie van 61-65 jaar.

Vraag 5

5
Rotterdam, must see, uitzicht, fantastisch
Hoogte
De lift die snel stijgt met muziekje en dan het uitzicht
Het uitzicht over de mooiste stad van NL
Uitzicht
Op en top Rotterdams, goed gevoel, super bekend, symbool van wederopbouw
Beleving en uitzicht
Gastvrijheid, beleving
Uitzicht, veel keus aan eten&drinken, gastvrijheid, flexibiliteit, gezellig en hoch
Uitzicht
De vele mogelijkheden/variatie
Icoon van Rotterdam
Attractie
Uitzicht, hoogte, beleving
Ambitieus en ondernemend, beleving, gastvrij
Uitzicht
Gastvrijheid
Gastvrijheid, persoonlijk, duurzaam
Uitzichtoren, restaurant
Eten en slapen op 100 m hoogte
De hoogte
Uitzicht
Rotterdams icoon
Het is een icoon in Rotterdam.

Vraag 6

6
Pool, hoog, uitzicht, eten en drinken, gastvrijheid, ontmoetingsplek, gezelligheid, feest
De Euromast is een icoon in de stad Rotterdam
Hoogst toren met beste uitzicht
Een prachtige gastvrije plek om te genieten van Rotterdam
Het leukste restaurant van Rotterdam
Smaakmakend icoon van architectuur, toekomst visie en handen uit de mouwen Rotterdam
Gezellig, vriendelijk, mooi, uitzicht en beleving
185 meter hoog, valt op in de skyline van Rotterdam, bekend
Onmiskenbaar Rotterdams, een echte unieke belevenis
Een unieke beleving, waarbij het uitzicht van Rotterdam centraal staat
Top!!
Icoon van Rotterdam, beleving, duurzaam, uniek
Mooi, prachtig, uniek, oud, duur
Een unieke locatie in Rotterdam
Goed bedrijf om jezelf te ontwikkelen
Vriendelijk bedrijf, er gebeurt altijd wel wat
Het mooiste plekje op in Rotterdam om te mogen werken
Hoge toren, herkenbaar in de skyline van Rotterdam
Attractie leuk voor toeristen, bleuden te weinig voor 'normale mensen'
Lekker hoog
De Euromast is een gastvrij bedrijf dat lekker eten serveert.

Vraag 7

7
Beleving, uitzicht, gastgericht, professioneel, traditioneel
Beleving, uitzicht, uniek, Rotterdams, iconisch
Uitzicht, professioneel, traditioneel, uniek, Rotterdams
Eerlijk, gastgericht, professioneel, duurzaam, Rotterdams
Uitzicht, (inter)nationaal, professioneel, culinair, traditioneel
Beleving, eerlijk, uitzicht, uniek, Rotterdams
Beleving, modern, gastgericht, avontuurlijk, Rotterdams
Beleving, uitzicht, gastgericht, vriendelijk, uniek
Beleving, behulpzaam, gastgericht, duurzaam, Rotterdams
Beleving, dagje uit, uniek, Rotterdams, toegankelijk
Dagje uit, (inter)nationaal, gastgericht, professioneel, iconisch
Beleving, eerlijk, uitzicht, gastgericht, avontuurlijk
Beleving, oud, culinair, kindvriendelijk, Rotterdams
Beleving, uitzicht, gastgericht, duurzaam, Rotterdam
Ambitieus, beleving, modern, gastgericht, Rotterdams
Oud, populair, uniek, duurzaam, zakelijk
Oud, uitzicht, duur, populair, iconisch
Dagje uit, gastgericht, vriendelijk, Rotterdams
Beleving, gastgericht, kindvriendelijk, Rotterdams
Beleving, uitzicht, culinair, Rotterdams, iconisch
Beleving, uitzicht, dagje uit, gastgericht, kindvriendelijk
Uitzicht, duur, dagje uit, (inter)nationaal, Rotterdams
Oud, uitzicht, gastgericht, vriendelijk, Rotterdams
Zakelijk, dagje uit, (inter)nationaal, gastgericht, Rotterdams

8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2
1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	4
1	1	2	3	3	3	1	3	1	2	2
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	4
1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
2	3	2	2	1	3	2	3	1	1	2
4	1	2	2	1	1	2	3	1	1	3
1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
1	1	1	3	2	1	2	2	2	1	4
1	1	3	4	5	2	3	3	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2
4	5	5	5	5	2	3	2	2	2	2
2	4	1	2	4	4	2	3	4	1	4
2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2
2	2	1	2	1	3	2	3	1	1	1
1	1	3	2	2	2	1	3	1	1	1
2	2	1	2	3	2	1	3	2	1	3
2	5	2	5	4	4	4	4	2	3	4
2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	3
2	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1

Vraag 8 tot en met 18 zijn de stellingen in de enquete. Stelling 8 tot en met 12 gaan over het werk bij de Euromast. Stelling 13 tot en met 18 gaan over het imago van de Euromast. De antwoordmogelijkheden zijn genummerd. Helemaal mee eens staat voor nummer 1 en helemaal mee oneens staat voor nummer 5. De rode vlakjes zijn de medewerkers die een stelling negatief beantwoord hebben. De oranje vlakjes zijn gemiddeld.

BIJLAGE 8.
ENQUETE NIET-BEZOEKERS

In deze bijlage zijn de enquête resultaten van de niet-bezoekers toegevoegd. De enquête is gecreëerd met de tool 'Qualtrics'. De antwoorden van de vragen 3, 4, 5 en 6 zijn teruggebracht tot 1 pagina.

Doe mee en maak kans op een High Tea voor 2 personen!

Met haar 185 meter is ze de hoogte uitkijktoren van Nederland en kan ze niet ontbreken in de skyline van Rotterdam, de Euromast.

Echter heeft u als Rotterdammer nog nooit een bezoekje gebracht aan het icoon van de stad, terwijl u de Euromast vast en zeker kent. Zoals u misschien heeft vernomen, gaat de Euromast verbouwen. We willen de mast weer laten stralen in de harten van de Rotterdammers, zo ook in die van u!

Graag horen wij waarom u nog nooit eerder de Euromast heeft bezocht. Wij vragen u om 5 minuten van uw tijd om onderstaande vragenlijst in te vullen.

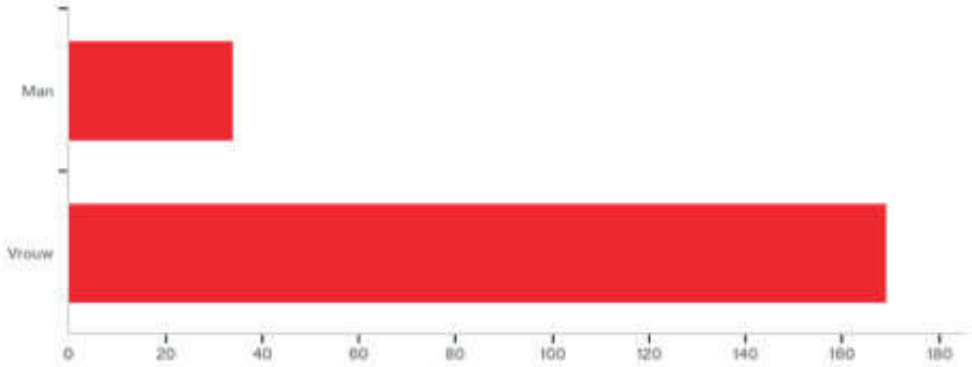
Alvast bedankt en graag tot snel op de Euromast!

Default Report

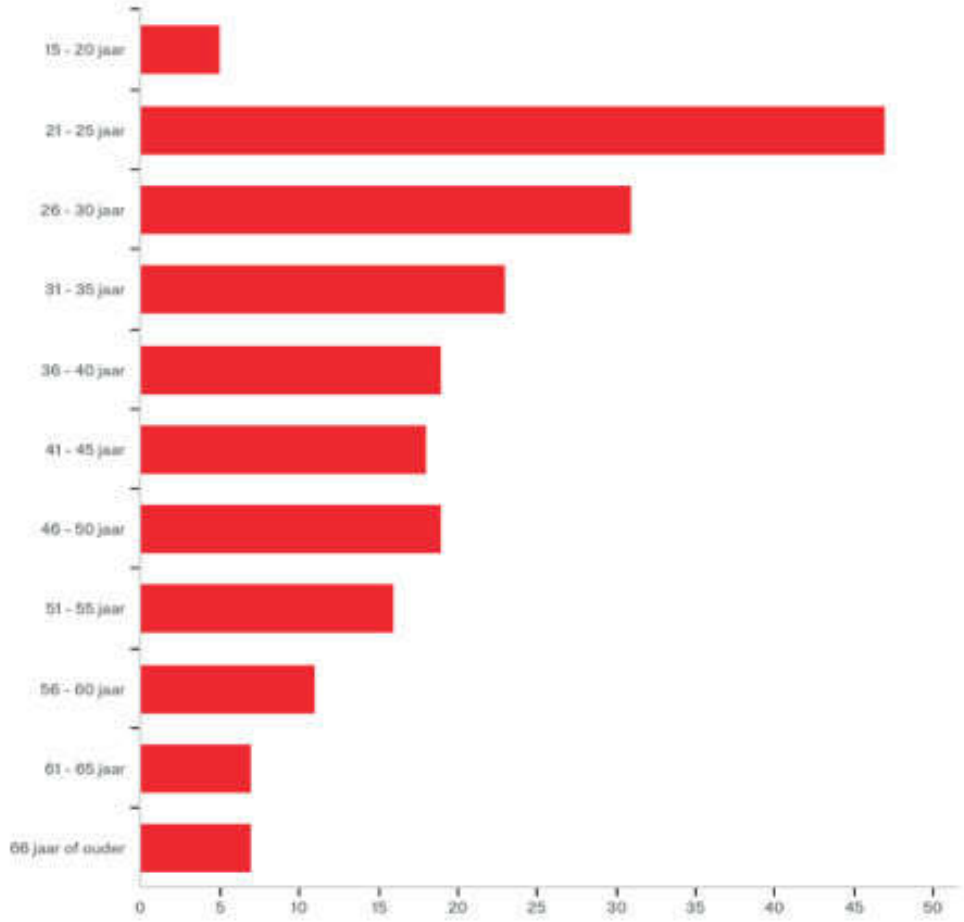
Onderzoek Euromast

April 4th 2017, 10:37 am CEST

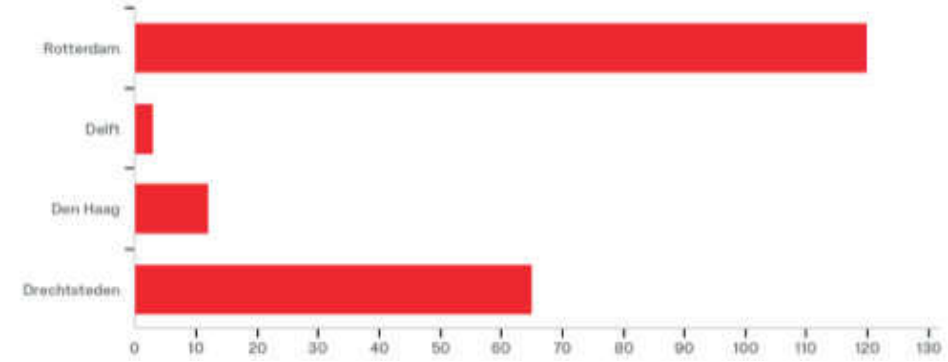
Q1 - Wat is je geslacht?



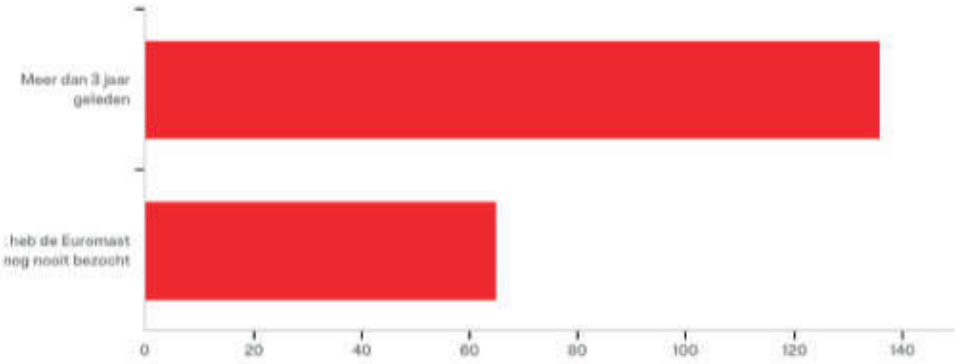
Q2 - In welke leeftijdscategorie zit je?



Q8 - Uit welke regio in 'Groot Rotterdam' kom je vandaan?



Q13 - Wanneer heb je de Euromast voor het laatst bezocht?



Q3 - Wat is volgens jou kenmerkend voor de Euromast?

Wat is volgens jou kenmerkend voor de Euromast?
De hoogte
De lengte
Abzeilen, hoge toren, feestjes
De uitstraling....je ziet m al van ver.
Icoon voor de stad
De vorm en hoogte
Symbool voor Rotterdam
Hoogte en mooi uitzicht
Abseilen
Uitzicht
Als je hem ziet weet je dat je bij/in Rotterdam bent
Herkenbaar punt van Rotterdam.
De hoogte
Uitkijk-dek
Het uitzicht 😊
Mooie uitkijktoren met de SPACETOWER!
De hoogte, lijkt op Eiffeltoren
Iconische status, herkenbaar uiterlijk, vast punt in Rotterdam
Uitzicht
Hoogste toren van nederland
Het uitzicht en icoon van Rotterdam
Hoogte
De hoge toren
Hij is hoog
het prachtige uitzicht!!!
Mooi uitzicht
De hoogte
Het uitzicht en der vorm en de hoogte natuurlijk.

Deze vraag is gesteld om te achterhalen wat de niet-bezoekers kenmerkend voor de Euromast vinden. Ondanks dat ze er al lang niet of nog nooit geweest zijn, kent menig Rotterdammer de Euromast wel. De vraag kan eenvoudig vergeleken worden met het antwoord van de medewerkers om te zien of er een gap is.

Q4 - Omschrijf in maximaal 10 woorden de Euromast.

Omschrijf in maximaal 10 woorden de Euromast.
Spannend uitkijkpunt over de Maasvlakte
Toren met uitzicht en ouderwetse lift. Goed restaurant met dure entree
Rotterdams, gezellig, sportief
Hoog, Rotterdam, moet je geweest zijn, abseilen
Duur, oubollig, icoon van de stad
Hoogste uitkijktoren, staat in Rotterdam, je kunt er eten.
Sensatie in de hoogte
Ouderwets 'icoon' heimwee naar de vorige eeuw.
Schitterend uitzicht en fijn restaurant
Skyline
Toppunt van Rotterdam
Mooi herkenbaar punt van de skyline van het mooie Rotterdam
Statement voor Rotterdam
Hoge mast met uitkijk-dek en panorama lift
Dè attractie van Rotterdam !!
Mooi gebouw in de Skyline van ROTTERDAM!
Lijkt op Eiffeltoren
Na zoveel jaar nog steeds modern, hoog en herkenbaar.
Leuk uitstapje wat nog steeds op m'n lijstje staat.
Hoogste toren van nederland die voor publiek open is
The sky is the limit
Gaaf , rotterdam, uitzicht , mooi , overnachten , abseilen, nostalgie
Mooi uitzicht, lekker eten, drinken en feesten op hoge hoogte
Hoog, mooi, Rotterdam, uitzicht,
het meest kenmerkende uitzichtspunt van Rotterdam!!!
Enorm, hoog, mooi uitzicht, maakt mij nieuwsgierig
Een hoge toren waar je kunt eten en van kunt abseilen
Hoog, modern, glas, futuristisch, uitzicht, rotterdam.

Deze vraag is gesteld om de doelgroep te dwingen om de Euromast kort, maar krachtig te omschrijven, zodat ze met de belangrijkste begrippen komen.

Q5 - Wat zijn je verwachtingen als je de Euromast gaat bezoeken?

Wat zijn je verwachtingen als je de Euromast gaat bezoeken?
Mijn prachtige stad op een andere manier zien
Mooi uitzicht
Chique, verzorgd, gezellig
Mooi uitzicht en goeie info over wat je allemaal ziet in de verte
Fantastisch uitzicht, mooi restaurant
Hoogte, mooi uitzicht, hapje eten.
Na recente social media berichten komt het langzaam op netvlies als restaurant (met spectaculair uitzicht)
Leuk, gezellig met iemand, koffie en n taartje.
Fijn over mijn stadje uitkijken
Uitzicht
De skyline van Rotterdam bekijken en bij helder weer Papendrecht opzoeken
Mooi uitzicht en lekker eten naar wat ik gehoord heb
Mooi uitzicht
Mooi uitzicht
Leuke tafel, mooi uitzicht, geen entreekosten bij lunch of diner gebruik
Dat ik het naar mijn zin heb bij de High Thea.
Mooi wijds toeristisch
Stervensdruk waarschijnlijk en een boel toeristen.
Mooi uitzicht en goede catering.
Lijkt me erg saai
Heel goed eten
Nog steeds een mooi uitzicht ! En goed eten en lekkere wijnen , ook aan de kinderen gedacht kwa eten dan
Van het uitzicht genieten
Mooi uitzicht
Nostalgie!!
Aat ik onder de indruk zal zijn van de hoogte, het uitzicht en het restaurant.
Mooi uitzicht
Een mooi uitzicht!

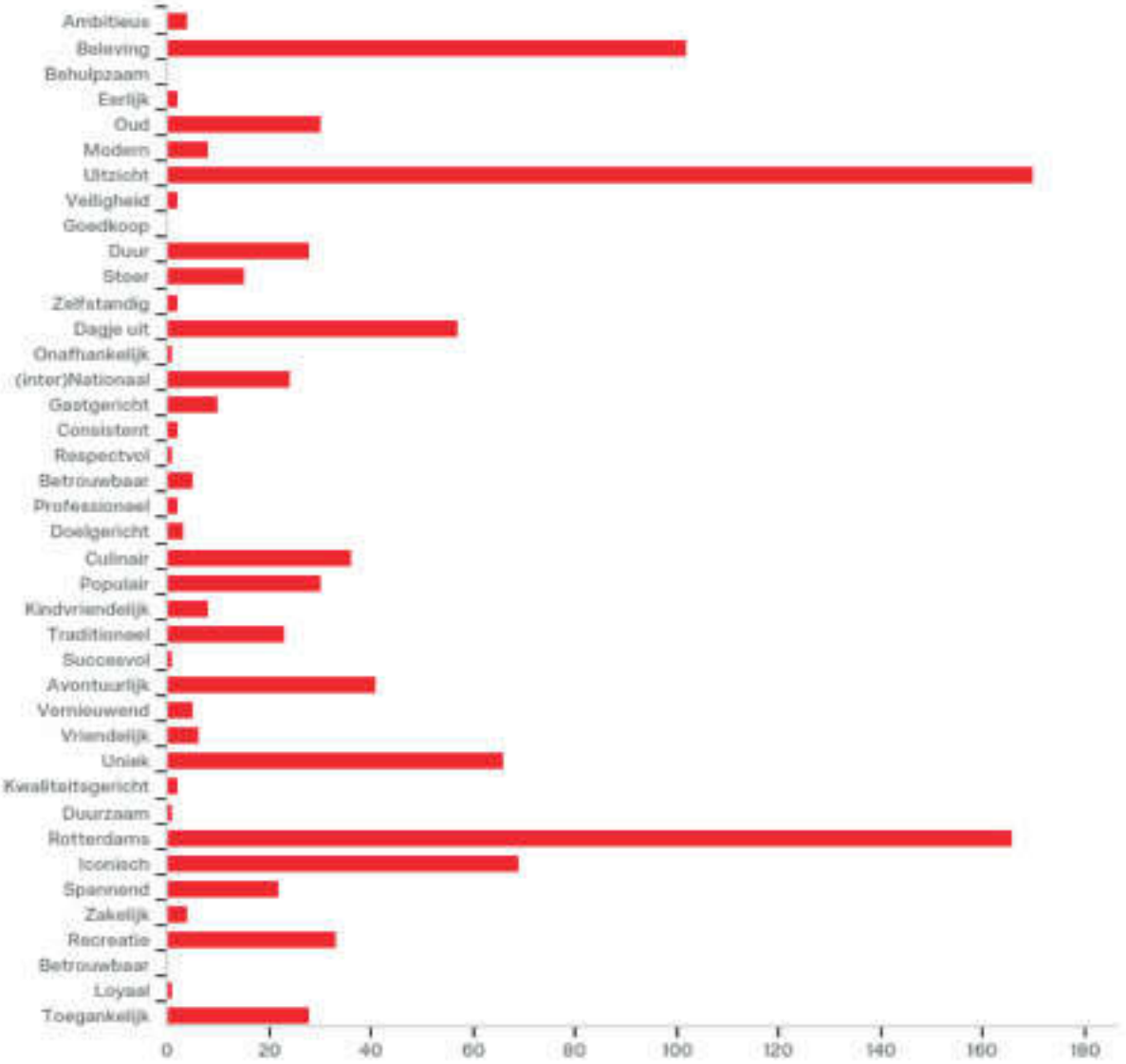
Deze vraag is gesteld, omdat het belangrijk is om te weten wat de doelgroep van hun bezoek aan de Euromast verwachten. Zo kan de Euromast inspelen op deze verwachtingen.

Q6 - Waarom heb je de Euromast al een lange tijd niet of nog nooit bezocht?

Waarom heb je de Euromast nog nooit bezocht?
Nog nooit van gekomen
Niet sexy of uitdagend. Oubollig imago
Nooit eerder bij nagedacht
Bezoek toen was bedrijfsuitje....bezoek is best prijzig
Zoveel andere dingen te doen in de stad!
Kwam er niet van. Hoog tijd om dit een x met onze 2 kinderen te doen.
Uitkijktoren effect trekt niet aan, geen aansprekende campagnes, verleiders.
Komt er niet van. Zoals bij iedereen, denk ik.
Het komt er gewoon niet van
Prijs
Nooit echt aan toegekomen
Niks van gekomen
Geen idee
Niet bij me opgekomen, eens geweest daarna behoefte niet meer gehad.
Entree betalen om te eten
Niet toe gekomen.
Kwam er nooit van en best prijzig
Geen gelegenheid gehad, zou er uit mezelf niet zo snel heengaan.
Nog niet van gekomen.
Bezoek eigenlijk nooit zoiets
Geen gasten meer die niet meer op de Euromast zijn geweest
Te druk gekregen met de komst van onze kindjes
Mijn ex man had hoogtevrees
Kwam er niet van
?????
Wilde vorig jaar, had het mijn zoon van 10 al beloofd, maar is door persoonlijke omstandigheden niet door kunnen gaan.
Als je het een keer gezien hebt is dat genoeg.
Nooit van gekomen

Deze vraag is gesteld om te achterhalen wat de reden is dat de doelgroep de Euromast al lang niet meer of nog nooit bezocht heeft, zodat dit mee kan worden genomen in de conclusie en de communicatiestrategie die wordt ontwikkeld. Belangrijk is om een oplossing te vinden voor de drempels die genoemd worden, zodat de niet-bezoekers de Euromast wel gaan bezoeken.

Q7 - Kruis 5 woorden aan die het beste omschrijven wat jouw beeld van de Euromast op dit moment is.



Deze vraag is gesteld om te achterhalen of de doelgroep de vijf merkwaarden van de Euromast kunnen selecteren als belangrijk voor de Euromast. Daarnaast is de waardenlijst een handig hulpmiddel om deze enquête te vergelijken met de enquête die is gehouden onder de medewerkers van de Euromast. Ook is het handig om in vijf woorden te zien, wat volgens de niet-bezoekers belangrijk is voor de Euromast.

In de waardenlijst zitten de vijf kernwaarden van de Euromast. Volgens Van der Grinten (2014) moet 1 kernwaarde gepaard gaan met 5 andere waarden, om zo een brede waardenlijst te creëren. De overige 38 waarden zijn herleid uit kernwaarden lijsten van verschillende online bronnen (Hannink, 2013; Schriel, 2013). Uit deze lijsten zijn waarden geselecteerd die van toepassing kunnen zijn op de Euromast.

BIJLAGE 9.
UITWERKING GESPREK EXPERT

In deze bijlage is het gesprek met internal branding expert Natasja Daer uitgewerkt. Er zijn van te voren geen interview vragen opgesteld. Het 'interview' wordt daarom aangeduidt als een 'gesprek'. Het doel was om de achterliggende gedachte van de brand identity te achterhalen en meer informatie over internal branding op te doen.

Wat was de aanleiding voor de nieuwe brand identity?
Twee jaar geleden hebben we al rond de tafel gezeten met de vraag om een extern campagneconcept te bedenken om het imago van de Euromast in Rotterdam, maar ook daarbuiten, te verbeteren. Maar dit was gebaseerd op de 'oude identiteit', dus op basis van hetzelfde logo. Daar zouden wij op dat moment nog helemaal niet aan gaan sleutelen. Er was toen nog geen sprake van interieurvernieuwing. Voor dat campagneconcept kwamen we al met het concept 'Be on top', omdat je dat op verschillende manieren kan communiceren. Het gaat over het on top of the game voelen, maar betekent ook letterlijk on top. Je kan er super veel mee. En daarbinnen zouden we allerlei activaties kunnen bedenken, zoals social media campagnes om mensen te trekken.

Dit plan heeft toen een lange tijd stil gestaan. Het plan is toen weer opgepakt na de overname van Willem Tieleman in oktober. Toen was het verzoek niet alleen extern gericht, maar ook op de identiteit. Het ging met name over positionering. Toen kwamen we opnieuw met de conclusie dat 'Be on top' een goed uitgangspunt is. Toen zijn we vrij snel overgegaan naar de uitwerking. Jij gaf zelf al aan, internal branding doe je idealiter eerst en je neemt je medewerkers mee in het verhaal. Maar ik denk dat het nu allemaal zo rap moest gebeuren, dat dit daarom geen optie is geweest.

Jullie doen ook aan internal branding?
Internal branding is nodig om je mensen mee te nemen. Dat zie ik ook bij andere bedrijven waar ik voor gewerkt hebben. In grote bedrijven nemen we de verschillende afdelingen mee in sessies of zelfs in de ontwikkeling van het concept. Dat doen we niet altijd, want dat is ook afhankelijk van het budget en grote van het project. De Euromast was meer een beknopt, snel project dat gericht was op extern. Internal branding is ook vaak iets dat bedrijven vergeten om te doen. Terwijl het wel heel belangrijk is.

Is intern onderzoek gedaan?
Ik heb contact gehad met het communicatieteam. Dan krijg je gewoon een briefing met 'we willen ons zo en zo positioneren'. Voor de Euromast was dit een jong en hip imago. Het was een pitch, dat speelt ook mee. Vaak als je direct een opdracht krijgt dan heb je de tijd en de luxe, dan ben je al gekozen.

Twee jaar geleden was er dus al de behoefte om het imago te verbeteren. Pas na de overname van Tieleman ontstond de behoefte om ook de identiteit aan te passen?
Ik weet niet of dat de aanleiding was. Wat je daaruit kan opmerken is dat het eerst alleen om een campagne ging, maar later toch ook om de identiteit. Ik ken jullie cultuur hier niet, maar het is ook niet altijd wenselijk om al je mensen mee te nemen. Internal branding wordt dan gedaan via het management. Het is niet zo dat je altijd in het begin als medewerker zijnde al invloed moet hebben. Het kan wel zo zijn dat als je nu een interne campagne gaat uitwerken, dat je nagaat hoe vertaal een medewerkers Be on Top vertaald in zijn of haar. Je zou kunnen kiezen om dit in brainstormsessies te ontwikkelen.

Hoe hebben jullie de kernwaarden onderzocht?
Soms doen we een groot onderzoek. Dan praten we bijvoorbeeld met de doelgroep en maken we een concurrentenanalyse. Het onderzoek van de Euromast is slechts gebaseerd op basis van de gesprekken met elkaar in ons team en ons netwerk. We vergelijken die uitkomsten met de briefing en kijken dan wat het is verschil tussen het identiteit en het imago. Op basis daarvan bepalen we wat we moeten versterken. De kernwaarden komen voor uit de wens gematcht met kansen die je ziet. Wat ik belangrijk vind is dat kernwaarden samen een beeld vormen waaruit je dan acties kan gaan ondernemen. Zo ontwikkelden we de merkwaarden iconisch, spannend en professioneel.

Denk jij dat de internal branding strategie belangrijk is voor de Euromast?
Ik denk dat het altijd goed is voor een merk om internal branding te doen. Je hebt internal branding, zodat je medewerkers weten waar je merk voor staat. Zij kunnen dit op hun eigen manier uitdragen. Internal branding zorgt ervoor dat iedereen op één lijn zit en er op een leuke manier met elkaar wordt omgegaan. Het merk *Coolblue* is zo goed met hun internal branding, dat het ook hun externe branding is geworden. Haar medewerkers zijn de reclameuiting. Zij stralen uit dat het super leuk is om bij Coolblue te werken en daarom zijn mensen ook eerder geneigd daar iets te kopen. Als je een intern concept ontwikkeld dat zorgt dat de Euromast bekend staat als de place to be om daar te werken dan wordt het een cooler merk.

Als uit onderzoek blijkt dat de medewerkers de kernwaarden anders invullen, kunnen deze dan nog aangescherpt worden?

Ja, natuurlijk. Deze kan je aanvullen. De identiteit is scherp en simpel, zodat de Euromast verschillende kanten op kan gaan. Je bekijkt de invulling van de merkwaarden per doelgroep. Als je het hebt over de medewerkers is gezelligheid misschien een belangrijke factor en voeg je deze toe.

Wat was het onderzoek achter de golden circle en het merkmanifest?
Omdat alles vrij snel ontwikkeld moest worden, is deze vanuit onszelf ingevuld. Hier is vervolgens nooit feedback opgekomen vanuit de Euromast. Ze vonden het direct goed.

Ik adviseer de Euromast om de visie en missie te herschrijven, omdat deze niet aansluit op de nieuwe identiteit. Hebben jullie gekeken naar de visie en missie?
Hier hebben we wel kort naar gekeken, maar dit hebben we niet als uitgangpunt gebruikt. Het kan dus kloppen dat de visie en de missie achterhaald zijn nu.

Waarom hebben jullie die niet herschreven? Zoals de kernwaarden.
Er zijn miljoenen verschillende methodes. Wij gebruiken de golden circle, de merkwaarden en het merkmanifest. De golden circle vertaald eigenlijk de visie. Het merkmanifest vertaald op een smakelijke manier de missie. Soms kijken we ook naar de visie en missie, maar in dit geval niet. Dit was niet onze opdracht.

Hebben jullie nagedacht over een strategie om Be on top te communiceren?
Ja over de advertenties, filmpje of ludieke acties.Dit was wel een soort extra'tje. Er zijn geen strategieën uitgedacht op basis van doelstellingen. Die vraag hebben we niet gekregen.

Heb jij nog tips om internal branding vorm te geven in de Eurmast?
Praat met verschillende collega's over praten hoe zij Be on Top interpreteren. Ga op zoek naar wat zij leuk vinden om hier te werken. Kijk of je een algemene deler kan vinden, een haakje om een idee op te bedenken. Bedenk iets kleins dat uitvoerbaar is. Het herschrvijven van de missie en visie is heel theoretisch. Kijk of je een leuke activatie kan ontwikkele waarbij je medewerkers betrekt met het merk. En onthoud, maak het niet te complex. Ook is het belangrijk om een doel te stellen. Doe eerst onderzoek en bedenk daarna een actie, maar bedenk heel goed wat je boodschap is die je wil overbrengen. Daarnaast is het belangrijk dat de kernwaarden het uitgangspunt zijn voor het gedrag van de medewerkers, daar kan je ook de actie op baseren.

BIJLAGE 10. DRAAIBOEK WORKSHOP

Bij binnenkomst doorgeven welke groep de medewerker zit.

1. Introductie (5 min)

Tijd	Wat	Hoe
5 min	Introductie: - Aanleiding - Doel - Noodzaak/draagvlak - Introductie - Tijd - Foto's/film - Merkbeloftes	Toespreken van de groep. Vraag over merkbeloftes stellen aan de groep.

2. Kernwaarden invulling geven (40 min)

Tijd	Wat	Hoe
5 min	Waar denk je aan bij de waarden professioneel, spannend en iconisch?	Iedereen bepaalt dit eerst voor zichzelf op post-its.
5 min	Post-its opplakken	Opplakken van de post-its op grote vellen papier.
10 min	Antwoorden bespreken met elkaar en bepalen invulling van kernwaarden	1 medewerker per kernwaarde. 1 voor 1 bespreken. Post-its die met elkaar overeenkomen op elkaar stapelen. Vervolgens met elkaar per kernwaarde bepalen welke associaties het belangrijkste zijn (post-its schrappen).
5 min	Samenvatting voor elke kernwaarden	Lieke vat de kernwaarde samen.
10 min	Kernwaarden vertalen naar gedrag voor iedere afdeling	In 2 groepen bepalen hoe we de kernwaarden kunnen vertalen naar dagelijks handelen.
5 min	Met elkaar bespreken	1 medewerker van de groep legt de antwoorden voor aan de groep. En samen bepalen van uitkomst. Lieke vat het samen.

3. Het concept invulling geven (30 min)

Tijd	Wat	Hoe
5 min	Wat betekent volgens jou de slogan 'Be on Top' en hoe kan jij daar aan bijdragen in je werk? (extern)	Antwoorden in 2 groepen met elkaar delen.
5 min		1 medewerker van de groep legt de antwoorden voor aan de groep. En samen bepalen van uitkomst. Lieke vat het samen.
5 min	Introductie Be on Top Together met het inzicht dat de binding ontbreekt.	Lieke spreekt groep toe.
5 min	Wat denk jij als je denkt aan 'Be on Top Together'?	Antwoorden in 2 groepen met elkaar delen.
5 min		1 medewerker van de groep legt de

		antwoorden voor aan de groep. En samen bepalen van uitkomst. Lieke vat het samen.
5 min	Hoe kunnen we dit levend maken in het team?	Bespreken met de hele groep.

4. Interne situatie (20 min)

Tijd	Wat	Hoe
5 min	Bepalen interne situatie aan de hand van tips en tops. Wat kunnen we verbeteren aan de interne situatie? En wat is goed?	Voor zichzelf bedenken.
5 min	In 2 groepen tips en tops opschrijven op post-its.	1 medewerker van de groep plakt de post-its op de vellen 'tips' en 'tops'.
5 min	Tips en tops bespreken.	Bespreken van de antwoorden met groep. Samen bepalen van de uitkomst. Lieke vat het samen.
5 min	Hoe kunnen we de nieuwe identiteit/het concept toepassen in de interne communicatie? Eigen idee: • interne community op Facebook • Puntje bij Paaltje filmpje	Brainstorm met de hele groep.

5. Ambitie (10 min)

Tijd	Wat	Hoe
5 min	Waar streven we naar? Wat willen we bereiken?	Bespreken in 2 groepen.
5 min	Doelstellingen bepalen	Brainstorm met de hele groep. Lieke vat de doelstellingen samen.

6. Verantwoording (10 min)

Tijd	Wat	Hoe
5 min	Wie is waarvoor verantwoordelijk? Hoe gaan we het meten?	In 2 groepen bespreken.
5 min	Antwoorden met elkaar delen.	1 medewerker van de groep legt de antwoorden voor aan de groep. En samen bepalen van uitkomst. Lieke vat het samen.

BIJLAGE 11.
ANALYSE WORKSHOP

Op 21 mei 2017 is een workshop georganiseerd met de medewerkers van de Euromast. Het doel van deze workshop was om de vernieuwde brand identity te laten leven onder de medewerkers door deze met elkaar in te vullen. In totaal hebben dertien medewerkers deelgenomen. In deze bijlage is de analyse van de workshop te vinden.

Verantwoording deelnemers
De medewerkers waren afkomstig van de volgende afdelingen met de volgende functies:

1. Brianne - Manager Front Office/Reserveringen en MarCom
2. Anita - Manager Bediening/Keuken
3. Rick - Gerant Bediening
4. Anthony - Medewerker Bediening
5. Neidy - Medewerker Bediening
6. Vincent - Medewerker Bediening
7. Sabri - Medewerker Keuken
8. Marleen - Medewerker Front Office/ Reserveringen
9. Andrew - Medewerker Front Office/ Reserveringen
10. Larissa - Medewerker MarCom
11. Fauzia - Medewerker Huishoudelijke dienst
12. Tamara - Medewerker Euroscoop en Kidsclub
13. Eugene - Medewerker Euroscoop

Er is geprobeerd om vanuit elke afdeling een medewerker te hebben. De afdelingen Inkoop & Facilitair, Logistiek, Technische Dienst en Personeelszaken hebben niet deelgenomen. Zij zijn wel benaderd, maar hebben aangegeven niet te kunnen in verband met drukke agenda's. Een medewerker van de technische dienst heeft zich op de dag van de workshop ziekgemeld. Om hen alsnog een platform te geven, zijn zij tijdens informele gesprekken geïnformeerd over het concept.

Manier van werken
De deelnemers werden verdeeld in twee groepen. De groepen waren gevormd op basis van de functie van de medewerkers, deze waren zo verspreid mogelijk. Elk onderdeel werd aan de medewerkers gevraagd om eerst voor zichzelf te bepalen wat hij of zij van het vraagstuk vindt. Vervolgens mochten ze hun mening delen in de groep. Vanuit elke groep werd één medewerker gevraagd om de antwoorden van zijn/haar groep te delen met de andere groep. Dit resulteerde in een discussie, waarna gezamenlijk een conclusie werd gevormd. Deze manier van werken is gebaseerd op de think/pair/share methode. Dit houdt in dat een persoon eerst zelf over het vraagstuk nadenkt (think), vervolgens het resultaat in duo's bespreekt (pair) en daarna de overeenkomsten en verschillen bespreekt met de groep (share). Echter, is gekozen om niet in een pair (duo) antwoorden te delen, maar de antwoorden te delen in twee groepen. Dit neemt minder tijd in beslag. De workshop mocht namelijk niet langer dan twee uur duren, omdat mensen weer aan het werk moesten.

Invulling merkwaarden
Als eerst werden de merkwaarden besproken. De medewerkers moesten voor zichzelf na denken wat deze merkwaarden voor hen betekenen. De associaties schreven zij op post-its. Vervolgens hebben ze dit in de groep besproken. Daarna werden de post-its opgehangen, zodat deze voor de hele groep zichtbaar waren. In de discussie met de hele groep is vervolgens bepaald wat de merkwaarden inhouden. De invulling van de merkwaarden professioneel, spannend en iconisch is door Friends for Brands reeds bepaald. De antwoorden van de medewerkers zijn vergeleken met het antwoord van Friends for Brands. De invulling van de merkwaarden van Friends for Brands wordt waar nodig gewijzigd of aangevuld met de antwoorden van de medewerkers, zodat ook hun input in de invulling van de merkwaarden zit. Deze zijn uitgewerkt in het Adviesdocument.

Professioneel
Invulling medewerkers:
- Kwaliteit: we staan voor kwaliteit in al onze bedrijfsonderdelen
- Service: we proberen de gast zo goed mogelijk te helpen met een professionele service
- Kennis: iedere medewerker moet antwoord hebben op de vragen van gasten en dus genoeg kennis hebben van de Euromast en de stad Rotterdam en andere vragen die we kunnen verwachten
- Beloftes nakomen: wanneer de merk-beloftes niet worden nagestreefd, komen we niet professioneel over
- Gastvrij: de gast staat altijd vooraan en we

doen er alles aan om de gast zo goed mogelijk te helpen
- Constant/continuïteit: het is belangrijk dat we ons continue aan de identiteit houden
- Één lijn: iedere medewerker moet zich hier aan houden, zodat we één lijn houden

Invulling Friends for Brands:
"Alles in en rond de Euromast is tot in de puntjes verzorgd. Geen verzoek gaat voor ons te ver, we doen er alles aan om de wens van de klant tegemoet te komen. De huisstijl helpt ons bij het bedienen van de doelgroepen door bij te dragen aan heldere communicatie. De vormgeving is to the point en flexibel toepasbaar om zo iedere boodschap zo goed mogelijk over te brengen."

Conclusie
De invulling van de medewerkers komt redelijk overeen met de invulling van Friends For Brands, echter is de invulling niet compleet. De medewerkers hechten grote waarde aan de associatie 'kennis' en zijn overeengekomen dat iedere medewerker antwoord moet hebben op vragen van gasten. Iedere medewerker zou zich moeten verdiepen in de organisatie en de stad Rotterdam. Daarnaast hechten de medewerkers grote waarde aan de associatie constant/continuïteit, hiermee bedoelen zij dat de merkwaarde continue voelbaar moet zijn. Ook vinden zij de associatie één lijn belangrijk, omdat alle medewerkers in dezelfde richting/lijn moeten handelen.

Spannend
Invulling medewerkers:
- Beleving: de Euromast is een spannende beleving vanaf het moment dat je binnenstapt
- Hoogte: de hoogte maakt de Euromast uniek en is een spannende USP
- Thrills: de activiteiten op de Euromast zijn spannend, denk aan de Euroscoop en het abseilen/tokkelen
- Think out of the box: om de gasten een spannende beleving te geven, moeten we out of the box denken
- Hoge verwachtingen: gasten komen met verwachtingen naar de Euromast toe en vinden het spannend om naar ons te gaan, deze verwachtingen moeten we overtreffen

Invulling Friends for Brands:
Een uitje naar de Euromast kan iedereen opwinding brengen Of je nu vanuit het hoogste punt van Rotterdam wil genieten van de stad, keihard naar beneden gaat abseilen of iets bestelt uit de verassende keuken: spannend is het altijd. Om dit gegeven te ondersteunen, ontwikkelen we een merkbasis en identiteit die steeds op een andere, vernieuwende manier toe te passen is.

Conclusie:
De associaties van de medewerkers komen overeen met de invulling van Friends for Brands. Geadviseerd wordt om het woord beleving toe te voegen in de invulling. Daarnaast wordt geadviseerd toe te voegen dat spannend ook staat voor het feit dat we verwachtingen van de gasten willen overtreffen.

Iconisch
Invulling medewerkers:
- Euromast is icoon in Rotterdam: Rotterdam = Euromast
- Uitzicht: de Euromast is iconisch, omdat de Euromast de hoogste uitkijktoren is van Nederland
- Roots: de Euromast onderscheidt zich van andere iconen in de stad door haar roots
- Space age: het interieur is gebaseerd op onze oude identiteit, de space age
- Architectuur: de Euromast heeft een opvallende, unieke outline, ontworpen door architect Maaskant

Invulling Friends for Brands:
Rotterdam is onderdeel van de Euromast en de Euromast hoort bij Rotterdam. De vorm is niet meer weg te denken uit de skyline. Alles wat je van ons ziet is te alle tijden herkenbaar als onderdeel van de Euromast, doordat we gebruik maken van een iconische vormen- en beeldtaal.

Conclusie:
De invulling van Friends for Brands komt overeen met de invulling van de medewerkers . Echter, mist een belangrijk aspect en dat zijn de 'roots' van de Euromast. Medewerkers vinden deze associatie belangrijk, omdat deze associatie de Euromast onderscheidt van de concurrent. Met de roots kan ook de Space age omschreven worden en kan de architect en zijn redenen voor het bouwen van de Euromast genoemd worden.

Corporate story
Tijdens de brainstorm over de invulling van de kernwaarden, ontstond het idee om een corporate story te ontwikkelen. Hierin opperde een medewerker dat zij een situatie anders aanpakt dan een andere medewerker, omdat iedereen verschillend en uniek is. '*Je kan iemand niet iets opleggen of verplichten te doen'*, waren haar woorden. De strategie 'storytelling' werd toegelicht. Deze strategie werd enthousiast opgepakt door alle medewerkers. Er werd gebrainstormd over de onderwerpen die in de story moeten komen: de roots van de Euromast, de merkwaarden en het Be on Top concept. Er werd besloten dat de corporate story de basis zou zijn voor iedere medewerker, waaraan iedereen zijn eigen draai kan geven. Deze story wordt in het hele concept Be on Top together uitgewerkt en voelbaar gemaakt, zodat iedereen de corporate story kent.

Invulling concept

Be on Top

Friends for Brands heeft de slogan 'Be on Top' ontwikkeld. De medewerkers werden gevraagd om voor zichzelf te bedenken waar 'Be on Top' voor staat. Vervolgens hebben de medewerkers hun antwoorden gedeeld in de groep. Deze resultaten zijn met de hele groep gedeeld en samen hebben ze bedacht waar 'Be on Top' voor staat. De invulling van het concept 'Be on Top' is reeds ingevuld door Friends for Brands. De resultaten tussen beide groepen zijn met elkaar vergeleken.

Invulling medewerkers:

- Beleving
- Het hoogste en beste bereiken voor de gast
- Gastvrije service
- Hoogtepunten
- Dineren op 'hoog' niveau
- Elke dag het beste uit jezelf halen, dan wordt 'Be on Top' automatisch vertaald naar de gast
- Een oneindige ontwikkeling van jezelf, er is altijd een hogere top te bereiken

Invulling friends for Brands

De Euromast is dé locatie voor mensen die zich voor even koning van de wereld willen voelen. Geniet van een culinair hoogstandje met het beste uitzicht op de mooiste stad. Word met je hoofd in de wolken wakker naast de liefde van je leven. Hef op 100 meter hoogte je glas op de dikste deals. Of laat je hart sneller kloppen door te abseilen van de grootste toren van Nederland. In de Euromast gaan we op ieder gebied voor de top om jou een hoogtepunt te bezorgen.

Conclusie:

De invulling van Friends for Brands en de invulling van de medewerkers komen redelijk met elkaar overeen. Beide benadrukken de hoogtepunten die op de Mast te beleven zijn. De invulling van het concept, zoals Friends for Brands deze heeft ontwikkeld, hoeft niet aangepast te worden.

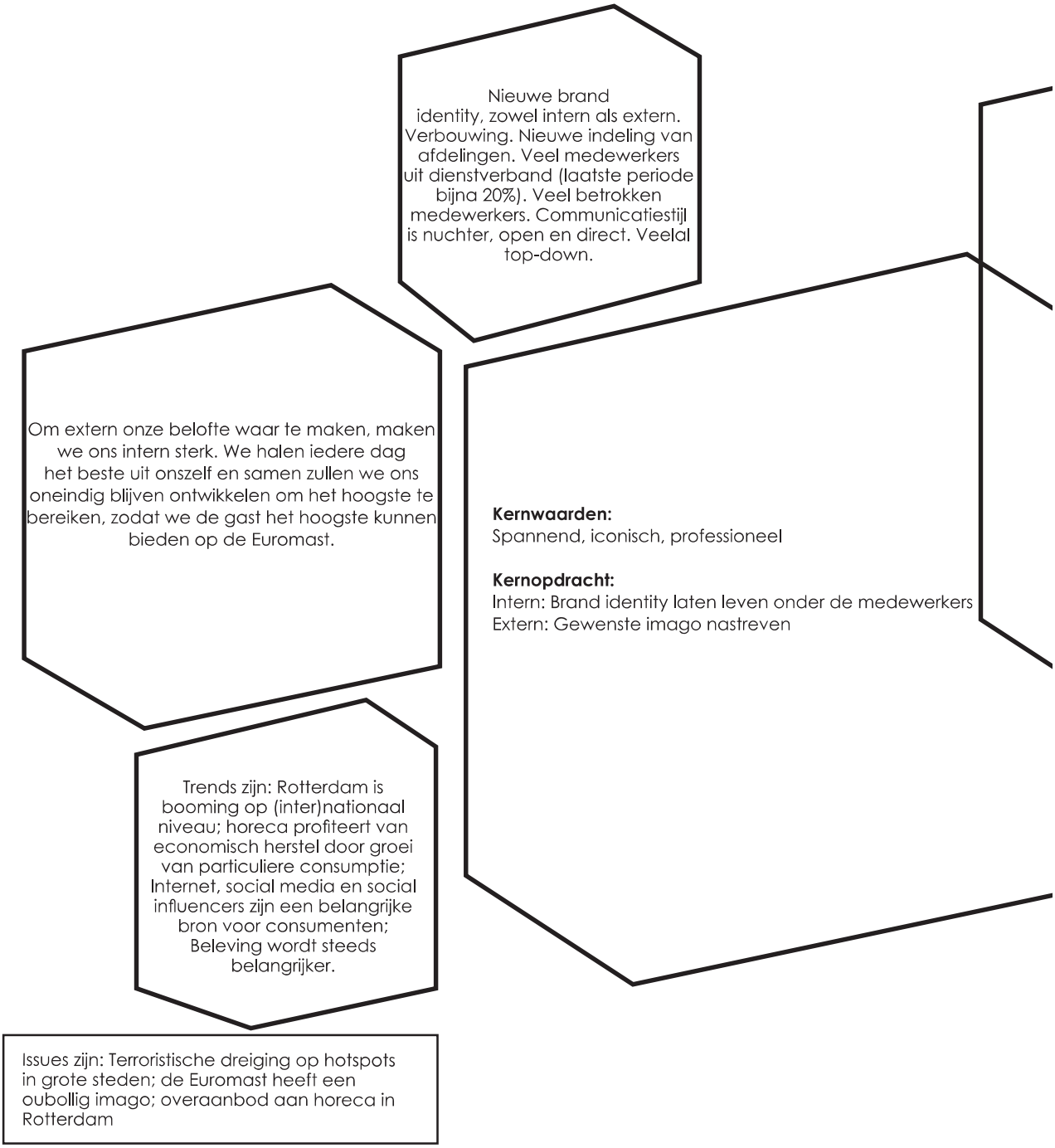
Be on Top Together

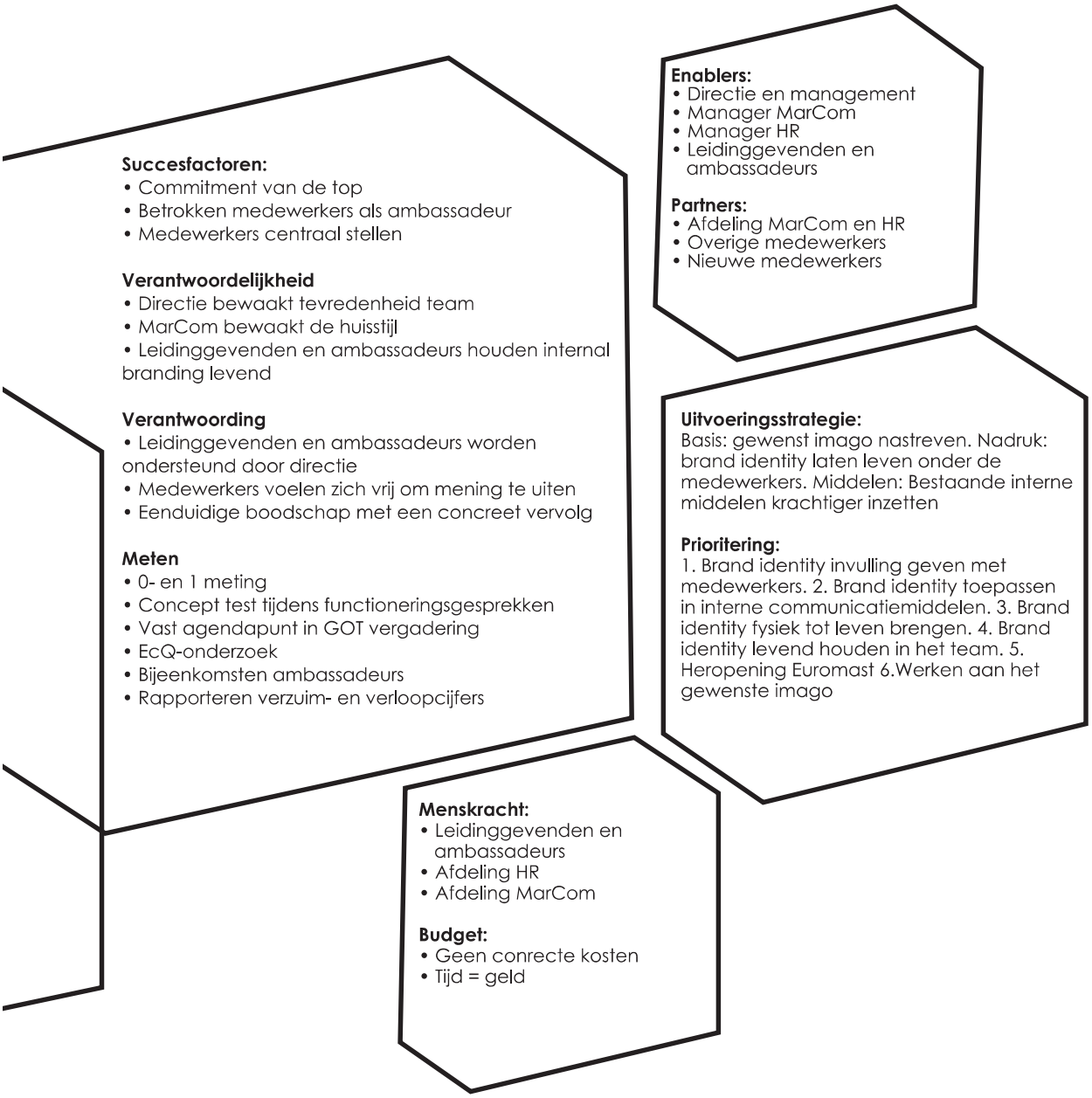
Tijdens de workshop is het concept Be on Top Together toegelicht. Er is getest of de het concept sterk vinden en er positief over zijn. Voor dit concept was het idee van twee interne communicatiemiddelen uitgewerkt, een online Facebook community en een video van het Puntje bij Paaltje. Ook deze twee communicatiemiddelen zijn toegelicht.

Het concept werd positief ontvangen. De communicatiemiddelen minder. Uit de workshop bleek dat er geen behoefte is aan een interne online Facebook community, omdat er al zoveel interne communicatiemiddelen zijn. Het verfilmen van het Puntje bij Paaltje werd wel positief ontvangen. Echter, kwam de tip om het Puntje bij Paaltje niet geheel te verfilmen, maar wellicht interactief te maken. Sommige onderdelen van het Puntje bij Paaltje kunnen dan verfilmd worden, maar de basis blijft zo als het Puntje bij Paaltje nu is. Onderwerpen van het Puntje bij Paaltje die gefilmd kunnen worden zijn bijvoorbeeld de Masterclasses. Iedereen vond dit idee erg leuk.

De medewerkers vinden dat bestaande interne communicatiemiddelen krachtiger en veelzijdiger ingezet kunnen worden. Het informatiebord in de kantine viel tijdens de gehele workshop meerdere keren. Dit bord wordt nu verwaarloosd, maar hier kan veel mee gedaan worden. Zo gaven de medewerkers aan dat zij het leuk vinden om een foto van nieuwe medewerkers te zien. In het Puntje bij Paaltje zijn enkel de namen van nieuwe medewerkers te lezen. Met de medewerkers is gebrainstormd over hoe het concept Be on Top together nog meer op het informatiebord terug kan komen. Zij kwamen op het idee om het informatiebord in te stellen als het middel waarin elke afdeling zijn input kan leveren. De keuken kan het Top recept van de chef ophangen, Front Office/Reserveringen de Top recensie van de maand en Personeelszaken de Top medewerker van het kwartaal. Dit zijn enkele voorbeelden die enthousiast werden opgepakt. Belangrijk is om de corporate story van de Euromast goed te verwerken in dit informatiebord.

BIJLAGE 12. COMMUNICATIESTRATEGIE




Succesfactoren:
• Commitment van de top
• Betrokken medewerkers als ambassadeur
• Medewerkers centraal stellen
Verantwoordelijkheid
• Directie bewaakt tevredenheid team
• MarCom bewaakt de huisstijl
• Leidinggevenden en ambassadeurs houden internal branding levend
Verantwoording
• Leidinggevenden en ambassadeurs worden ondersteund door directie
• Medewerkers voelen zich vrij om mening te uiten
• Eenduidige boodschap met een concreet vervolg
Meten
• 0- en 1 meting
• Concept test tijdens functioneringsgesprekken
• Vast agendapunt in GOT vergadering
• EcQ-onderzoek
• Bijeenkomsten ambassadeurs
• Rapporteren verzuim- en verloopcijfers
Enablers:
• Directie en management
• Manager MarCom
• Manager HR
• Leidinggevenden en ambassadeurs
Partners:
• Afdeling MarCom en HR
• Overige medewerkers
• Nieuwe medewerkers
Uitvoeringsstrategie:
Basis: gewenst imago nastreven. Nadruk: brand identity laten leven onder de medewerkers. Middelen: Bestaande interne middelen krachtiger inzetten
Prioritering:
1. Brand identity invulling geven met medewerkers. 2. Brand identity toepassen in interne communicatiemiddelen. 3. Brand identity fysiek tot leven brengen. 4. Brand identity levend houden in het team. 5. Heropening Euromast 6.Werken aan het gewenste imago
Menskracht:
• Leidinggevenden en ambassadeurs
• Afdeling HR
• Afdeling MarCom
Budget:
• Geen conrecte kosten
• Tijd = geld

BIJLAGE 13. BEOORDELING

Bijlage 3: Beoordeling formulier bedrijfsbegeleider

De opleiding wil graag van jouw bedrijfsbegeleider een oordeel over een aantal van jouw beroepsvaardigheden en competenties. Deze beoordeling wordt meegewogen in jouw eindbeoordeling. Wij verzoeken je daarom dit formulier na afloop van het afstuderen door jouw bedrijfsbegeleider in te laten vullen en aan jou terug te geven. Vervolgens dien je dit formulier in te leveren bij je afstudeerbegeleider. Indien de ruimte op het formulier te klein is om het oordeel toe te lichten, kan de bedrijfsbegeleider zijn/haar toelichting op een aparte bijlage bij dit formulier voegen.

Normering			
Goed (G) (voldoet boven verwachting)	Voldoende (V) (voldoet aan verwachting)	Onvoldoende (O) (voldoet niet aan verwachting)	Niet van toepassing (N.v.t.)

Student

Naam: dieke v/d Plas

Studentnummer:

Opleiding:

Is de student voldoende en snel wegwijs geworden in het bedrijf?

Oordeel (G)/V/O/N.v.t.

Toelichting:
Ikzag dieke meteen contact en durft vragen te stellen, dat helpt enorm in het wegwijs worden.

Heeft de student in het bedrijf draagvlak weten te verkrijgen en te behouden voor het afstudeeronderwerp, de gekozen oplossingsrichting, het uitgewerkte concept en de bijbehorende content bij alle (direct en indirect) betrokkenen?

Oordeel (G)/V/O/N.v.t.

Toelichting:
Ikzag zowel de directie, als MT als de medewerkers achter dieke staan in het onderzoek. Er was draagvlak gecreëerd. Belangrijk nu om het levendig te houden.

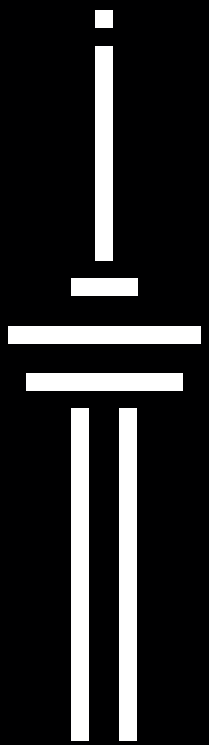
Heeft de student zich binnen het bedrijf ontwikkeld tot een expert op het afstudeeronderwerp?
(Heeft de student zich de materie van de opdracht eigen gemaakt?)

Oordeel (G)/V/O/N v.t.

Toelichting:
Zeker, dieke is kritisch en nieuwsgierig, dit helpt haar om te ontwikkelen tot expert.

Hogeschool Rotterdam
Instituut voor Communicatie, Media & Informatietechnologie

Heeft de student de betrokkenen overtuigd van de kwaliteit en de haalbaarheid van de ontwikkelde oplossingen?
Oordeel: G/O/V/N v.t. Toelichting: Ja, blijft wel altijd nadenken over de borging van (veranderprocessen die je inzet. Dit is ook zo belangrijk als het onderwerp zelf.
Wat is uw oordeel over de professionaliteit en beroepshouding van de student?
Oordeel: G/O/V/N v.t. Toelichting: Er zijn 2 dingen waar Dieke nog aan kan werken. Dat is een juiste planning maken met daarin de juiste prioriteiten. En daarnaast duidelijke grenzen aangeven, wat is haalbaar, wat niet?
Bent u tevreden met het eindresultaat van de afstudeeropdracht?
Oordeel: G/O/V/N v.t. Toelichting: Er ligt een mooi advieszwerk, waar de Eucomed mee aan de slag kan. Dus zeker tevreden met het eindresultaat
Zou u de student aannemen? Ja/Nee Toelichting: Sinter nog wij hebben Dieke gevraagd om bij Eucomed team te komen versterken. Dieke is ontzettend leergierig en denkt echt mee. Ook wij hebben het gezellig gehad samen

15/6

Institut
Commu
Informat