**Een kwalitatief onderzoek naar de identiteit en het**

**imago van uitzendbureau X**

**Afstudeerscriptie**

**Auteur: Willeke van Haren**

**Hogeschool Leiden – Opleiding Communicatie**

**Juni 2015**

*DEZE SCRIPTIE IS OP VERZOEK VAN DE OPDRACHTGEVER GEANONIMISEERD. VERTROUWELIJKE INFORMATIE IS VERWIJDERD.*

Samenvatting

Opdrachtnemer Willeke van Haren voerde een onderzoek uit voor de opdrachtgever over de identiteit en het imago, omdat de opdrachtgever inzicht wilde krijgen in wat voor beeld de huidige klanten en flexwerkers hebben over de communicatie en het gedrag van uitzendbureau X, maar ook over de nieuwe huisstijl en campagne. De probleemstelling van het onderzoek luidt:

*‘Welke aanpassingen in de communicatie, het gedrag en de symboliek moet uitzendbureau X uitvoeren om het huidige imago onder de klanten en flexwerkers af te stemmen op de gewenste identiteit?’*

De opdrachtnemer verkreeg informatie over relevante theorieën en achtergrondinformatie over de opdrachtnemer en het probleem door middel van deskresearch. Daarna vond er kwalitatief onderzoek plaats aan de hand van gestructureerde diepte-interviews met de doelgroepen. De opdrachtnemer interviewde 4 uitzendconsulenten over de werkelijke identiteit en 4 vestigingsmanagers over de gewenste identiteit.

De doelgroepen voor de interviews over het imago waren de huidige klanten en de huidige flexwerkers van uitzendbureau X. Uiteindelijk interviewde de opdrachtnemer 6 flexwerkers en 7 klanten over het imago van uitzendbureau X. De opdrachtnemer bracht zelf een bezoek aan alle respondenten om het interview af te nemen. De opdrachtnemer nam de interviews op met een geluidsrecorder en daarna typte de opdrachtnemer alle interviews uit. De opdrachtnemer analyseerde de interviews aan de hand van analyseschema’s.

Op basis van de resultaten van de interviews concludeert de opdrachtnemer dat uitzendbureau X in ieder geval aanpassingen in de symboliek moet doorvoeren om het huidige imago op de gewenste identiteit af te stemmen, omdat de ervaringen met de doelgroep momenteel niet aansluiten bij de intentie van de campagne en huisstijl en de persoonlijkheid van uitzendbureau X. Hierbij zijn aanpassingen in de slogan en het beeldgebruik noodzakelijk. De ervaringen van de klanten en uitzendkrachten met de communicatie en het gedrag sluiten grotendeels aan op de gewenste situatie, dus hier zijn geen noodzakelijke of grote aanpassingen nodig. Wel hebben de klanten en uitzendkracten nog bepaalde behoeftes op het gebied van communicatie en het gedrag.

De opdrachtnemer geeft de opdrachtgever naar aanleiding van de conclusies een aantal aanbevelingen op het gebied van communicatie, gedrag en symboliek. De opdrachtnemer adviseert op het gebied van communicatie om de e-mails naar klanten visueler en beknopter te maken, om uitleg te geven over cursussen aan de flexwerkers op de website en om de flexwerkers een e-mail te sturen bij veranderingen in de wet- en regelgeving. Op het gebied van gedrag adviseert de opdrachtnemer om de vestigingen toegankelijker en aantrekkelijker te maken, om flexwerkers te adviseren over het einde van het contract en om de klantbinding te verhogen door meer leuke acitiviteiten en acties te realiseren voor de klanten. Als laatste heeft de opdrachtnemer nog een aantal aanbevelingen omtrent de symboliek, namelijk het veranderen van de slogan en de beelden in de campagne aan de hand van de kerncompetenties van uitzendbureau X. Daarnaast adviseert de opdrachtnemer om de campagne meer onder aandacht te brengen door middel van advertenties op social media, advertenties in jongerenkranten en ondernemersbladen en door het plaatsen van posters in bushokjes.

**Inhoudsopgave**

Hoofdstuk 1 Inleiding……………………………………………..…………………………………………..…........p.1

Hoofdstuk 2: Situatieschets…………………………………………………………………………………………..p.2

2.1 DESTEP-analyse……………………………………………………………………………..…………p.3

2.1.1 Demografisch………………………………………………………………………………...p.3

2.1.2 Ecologisch……………..……………………………………………………………………..p.3

2.1.3 Sociaal-cultureel……………………………………………………………………………..p.3

2.1.4 Techologisch………………………………………………………………………..………..p.4

2.1.5 Ecologisch………………………………………………………………..…….………..…...p.4

2.1.6 Politiek-juridisch……………………………………………………………………………...p.5

Hoofdstuk 3: Probleemformulering…………………………………………………………………………………..p.5

3.1 Aanleiding…………………………………………………………………………………………..........p.5

3.2 Probleemstelling…………………………………………………………………………………….…...p.5

3.3 Doelstelling………………………………………………………………………………………….……p.5

3.4 Definities…………………………………………………………………………………………….……p.5

3.5 Deelvragen………………………….……………………………………………………………….…...p.6

3.6 Doelgroepen………………………………………………………………………………………….…..p.6

3.7 Grenzen van het onderzoek…………………………………………………………………………. ..p.6

Hoofdstuk 4: Theoretisch kader………………………………………………………………………………….…..p.7

4.1 Toelichting begrippen corporate Identity en corporate image…………………………………………...p.7

4.1.1 Definiëring begrip ‘corporate identity’…………………………………………..………….p.7

4.1.2 Definiëring begrip ‘coroporate image’…………………...………………….………...…...p.7

4.2 Relevante onderzoeken, publicaties en theorieën……………………………………….………....p.8

4.2.1 Managen van identiteit……………………………………………………………….…..…p.8

4.2.2 Gap-analyse identiteit en imago…………………………………………………….……..p.8 4.2.3 Verschil imago en reputatie………………………….………………………………..…..p.9

4.2.4 Vorming imago…………………………………………………………………………..….p.9

4.2.5 Belang van een sterk imago………………………………………………………..…..…p.9

4.2.6 Relatie tussen identiteit en imago……………………………………………………...…p.10

4.3 Conceptueel model………………………………………………………………………………….....p.10

4.3.1 Verantwoording keuze………………………………………………...............................p.11

4.4 Hypotheses………………………………………………….………………………………….………p.12

4.5 Kritische Review…………………………………………………………………………….………….p.12

4.6 Modellen na centrale theorie……………………………………………………………….….…..….p.13

4.6.1 Van Riel en Balmer…………………………...………………………………….………...p.13

4.6.2 AC2ID TestTM………………………………………………..…………………….………p.13

4.6.3 Organizational Identity Dynamics Model…………………………………………..……..p.14

Hoofdstuk 5. Methodologie…………...….………………………………………………………………..……..…p.16

5.1 Methode van onderzoek……………..…………………………………………………………….….p.16

5.2 Doelgroepen en steekproef ……………………………………………………………………….....p.18

5.3 Dataverzameling en benadering……………………………………………………………………..p.19

5.4 Operationalisatie……………………………………………………………………………………….p.20

Hoofdstuk 6. Resultaten................................................................................................................................p.21

6.1 Resultaten Deelvraag 1................................................................................................................p.21

6.1.1 Interviews werkelijke identiteit………………………………………………………….…p.21

6.1.2 Interviews gewenste identiteit……………………………………………………………..p.22

6.2 Resultaten deelvraag 2…………………………………….……………………………………….…p.24

6.2.1 Deskresearch………………………………….……………………………………….…..p.24

6.2.2 Resultaten interview………………………….……………………………………………p.25

6.3 Resultaten interviews imago……………………………………………………………………….…p.25

6.3.1 Resultaten deelvraag 3………………………………………………………..…………..p.26

6.3.2 Resultaten deelvraag 4*……………………………….…………………….……………..*p*.*28

6.3.3 Resultaten deelvraag 5*………………………………………………….…………..…….*p.29

Hoofdstuk 7: Conclusies ………………………….……………………………………………………………..….p.31

7.1 Conclusies per deelvraag……………………………………………………………………………..p 31

7.2 Conclusie probleemstelling……………………………………………………………………………p.32

7.3 Conclusie hypotheses…………………………………………………..………………………….….p.33

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen………….…………………………………………………………………………....p.33

8.4.1 Communicatie………………….………………………………………………………......p.33

8.4.2 Gedrag………………………..…….……………………………………………………....p 33

8.4.3 Symboliek…………………………….…………………………………………...………..p 34

Hoofdstuk 9. Implementatieplan…………………………………………………………………………….……...p.35

9.1 Implementatie aanbevelingen....................................................................................................p.35

9.2 Overzicht implementatie.............................................................................................................p.37

Litereatuurlijst…………………………………………………………………………………………………………p.38

Bijlagen I (p. 41) – Bijlage III (p. 48)

Hoofdstuk 1: Inleiding

Opdrachtnemer Willeke van Haren, student Communicatie aan de Hogeschool Leiden, voerde een identiteit/imago-onderzoek uit voor opdrachtgever uitzendbureau X. Dit onderzoek vond plaats in de periode februari 2015 tot en met 26 mei 2015.

Aanleiding voor het onderzoek is dat uitzendbureau X meer dan 10 jaar geleden voor het laatst een imago-onderzoek uitvoerde en dat de opdrachtgever momenteel geen inzicht heeft in de percepties van de klanten en uitzendkrachten over de nieuwe campagne en huisstijl, de communicatie en het gedrag van de organisatie. Door te achterhalen of het zelfbeeld van de organisatie overeenkomt met de beleving van de huidige klanten en flexwerkers, kan uitzendbureau X bepalen welke verbeteringen in de communicatie, het gedrag en de symboliek noodzakelijk zijn om het huidige imago aan te laten sluiten op de gewenste identiteit en wellicht een hogere naamsbekendheid te krijgen.

uitzendbureau X nam in het verleden wel enquêtes af onder de doelgroep over o.a. tevredenheid, maar de opdrachtgever heeft zelf geen tijd en geld om een grootschalig kwalitatief onderzoek uit te voeren. Om deze reden besteedt de opdrachtgever het identiteit/imago-onderzoek uit aan student Willeke van Haren.

De centrale vraag van het onderzoek luidt: *‘Welke aanpassingen in de communicatie, het gedrag en de symboliek moet uitzendbureau X uitvoeren om het huidige imago onder de klanten en flexwerkers af te stemmen op de gewenste identiteit?’*

De opdrachtnemer onderzoekt dit kernprobleem door het uitvoeren van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit gestructureerde diepte-interviews met de verschillende doelgroepen. De doelgroepen voor de interne interviews zijn de uitzendconsulenten en de vestigingsmanagers van uitzendbureau X. Deze interne doelgroepen dienen voor het achterhalen van de identiteit en het gewenste imago. De doelgroepen voor de externe interviews zijn de huidige klanten en de huidige flexwerkers van uitzendbureau X. Deze doelgroepen dienen voor het achterhalen van het imago van uitzendbureau X. De interne interviews vonden plaats op de vestigingen van uitzendbureau X en de externe interviews vonden plaats bij de werkplaats van de klanten/flexwerkers en in twee gevallen bij de flexwerker thuis. Alle interviews vonden plaats in de maand gehele maand maart en de eerste week van april. De opdrachtnemer onderzocht de beleving van de interne- en externe doelgroepen aan de hand van de thema’s: persoonlijkheid, communicatie, gedrag en symboliek. Deze thema’s zijn afkomstig van de gekozen centrale theorie van Birkigt en Stadler. Het onderzoek geeft antwoord op de volgende deelvragen: *‘Deelvraag 1: Is er een schisma tussen de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit van* *uitzendbureau X?”, ‘Deelvraag 2: Wat is het gewenste imago van* *uitzendbureau X?’, ‘Deelvraag 3: Hoe komt de communicatie van uitzendbureau X over op de klanten en flexwerkers?’,‘Deelvraag 4: Wat voor beeld hebben de flexwerkers en klanten van het gedrag dat uitzendbureau X vertoont?’ en ‘Deelvraag 5: Hoe komt de symboliek van uitzendbureau X over op de klanten en de flexwerkers?’.*

In het tweede hoofdstuk beschrijft de opdrachtnemer de situatie door middel van een DESTEP-analyse en een SWOT-analyse. Vervolgens schetst de opdrachtnemer een beeld over het probleem door middel van het aangeven van de aanleiding, de probleemstelling, doelstelling, definities, deelvragen, doelgroepen en grenzen van het onderzoek. Het onderzoek is gebaseerd op wetenschappelijke theorieën, die beschreven staan in hoofdstuk 4: Theoretisch Kader. In het theoretisch kader staan de begrippen van het probleem , de relevante publicaties en theorieën centraal. Daarnaast beschrijft het theoretisch kader de centrale theorie met verantwoording, de hypotheses, de kritiek op de theorie en de discours. In hoofdstuk 5 beschrijft de opdrachtnemer de aanpak van het onderzoek, ofwel de methodologie. In hoofdstuk 6 beschrijft de opdrachtnemer de resultaten van het deskresearch en de interviews en in hoofdstuk 7 trekt de opdrachtnemer conclusies op de deelvragen, de probleemstelling en de hypotheses. De aanbevelingen voor de opdrachtgever staan in hoofdstuk 8 en de stappen om de aanbevelingen uit te voeren beschrijft de opdrachtnemer in hoofdstuk 9.

Hoofdstuk 2: Situatieschets

Uitzendbureau XUitzendbureau onderscheidt zich door te denken in mogelijkheden voor het MKB: een brancheorganisatie voor middel- en kleinbedrijven. Uitzendbureau XUitzendbureau bemiddelt in arbeidskrachten tot en met mbo- plusniveau voor de sectoren logistiek en industrieel. De missie van Uitzendbureau XUitzendbureau luidt dan ook: *‘Uitzendbureau X maakt voor het MKB de instroom van medewerkers mogelijk’.* Volgens Uitzendbureau XUitzendbureau is het belangrijk om de flexwerkers en klanten echt te leren kennen, om hun wensen en behoeften te begrijpen en een persoonlijke aanpak te gebruiken. Uitzendbureau Xinvesteert in de flexwerkers door middel van scholing en begeleiding (Uitzendbureau X, 2015).

Uitzendbureau XUitzendbureau kenmerkt zich daarnaast door kwaliteit en betrouwbaarheid door o.a. de volgende punten:

* Uitzendbureau Xmedewerkers hebben allemaal hbo-niveau en zijn intern opgeleid.
* Uitzendbureau X is lid van de ABU (brancheorganisatie voor uitzendbureaus) die uitzendbureaus controleert en kwaliteit, zekerheid en financiële betrouwbaarheid biedt
* Uitzendbureau X investeert in kwaliteits- en tevredenheidsonderzoeken (Uitzendbureau X, 2015).

De middelen die Uitzendbureau X gebruikt in het kader van het marketingbeleid zijn:

*- Direct mails* – Om ‘slapende’ klanten wakker te schudden heeft Uitzendbureau X een aantal direct mails beschikbaar welke de vestigingen kunnen versturen naar de klanten. Ook ontvangen de huidige klanten maandelijks een informatie e-mail met daarin interessant nieuws voor de MKB-bedrijven over bijvoorbeeld veranderingen in de wet- en regelgeving.

*- Sociale media (Facebook, Twitter en LinkedIn)* – Het doel van Uitzendbureau Xis om door middel van social media potentiële klanten aan te spreken en om meer naamsbekendheid te creëren. Bij Twitter en LinkedIn staat het aanspreken van HR-proffesionals/MKB-bedrijven voorop, omdat er momenteel te weinig vacatures zijn voor het grote aantal sollicitanten. Door interessante updates en artikelen van Uitzendbureau Xzelf en van andere organisaties te delen en vragen te stellen wil Uitzendbureau XUitzendbureau MKB-bedrijven aanspreken en meer verkeer naar de website genereren. Uitzendbureau Xgebruikt Facebook om de conversatie aan te gaan met werkzoekenden door vragen te stellen beantwoorden en door nieuws te delen zoals nieuwe vacatures, sollicitatie/carrièretips, etc. Omdat Uitzendbureau Xmomenteel geen gebruik maakt van betaalde promotie en advertenties, is het bereik via Facebook en Twitter minimaal.

*- De website –* Op de website van Uitzendbureau X staan de vacatures voor werkzoekenden, diensten voor werkgevers, nieuws en informatie over Uitzendbureau Xzelf.

*- Advertenties* – Uitzendbureau X zet af en toe advertenties in, momenteel in het kader van de ‘Uitzendbureau Xmaakt het mogelijk’ campagne. Zo heeft Uitzendbureau Xbijvoorbeeld een vaste plek in Het Ondernemersbelang.

*- Relatiegeschenken/webshop*– Uitzendbureau X heeft een eigen webshop waar vestigingen presentjes voor klantrelaties kunnen aanschaffen, bijvoorbeeld een mok of notitieblokje (Uitzendbureau X, 2015).

Uitzendbureau Xheeft geen marketingcommunicatiedoelstellingen.

**2.1 DESTEP-analyse**

*Onderstaande DESTEP-analyse geeft inzicht in de externe omgeving waarin de oprachtgever actief is aan de hand van 6 omgevingsvariabelen: demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch.*

**2.1.1 Demografisch**

De omvang van de bevolking en de wens tot participatie bepalen het aanbod op de arbeidsmarkt.

De bevolking met een leeftijd van 15-64 jaar is in potentie beschikbaar voor arbeid. Deze potentiële beroepsbevolking daalt door de vergrijzing licht in 2014-2015 (Uitzendbureau X 2015, p. 5- 7).

Door verbeterende kansen op werk (meer werkgelegenheid) groeit de arbeidsparticipatie in 2015 naar verwachting. Dit effect is sterker dan de krimp van de potentiële beroepsbevolking en leidt daardoor tot een kleine groei van de omvang van de beroepsbevolking (+25.000 = +0,3%) (Uitzendbureau X2015, p. 5- 7).

**Opbouw beroepsbevolking**

Geslacht

In 2015 neemt het aandeel mannen binnen de beroepsbevolking iets af naar 54,5%. Hiermee groeit het aandeel vrouwen verder (Uitzendbureau X2015, p. 5- 7).

Leeftijd

Groei van de beroepsbevolking is vooral te zien binnen de 2 oudste leeftijdsgroepen (45-54 jaar en 55-64 jaar). Dit als gevolg van een grotere potentiële beroepsbevolking en een hogere arbeidsparticipatie. De verwachting is dat deze groei zich de komende jaren verder voortzet. De omvang van de beroepsbevolking in de middelste leeftijdscategorie (35-44 jaar) neemt af. Oorzaak is de afname van het aantal geboorten in de jaren 70. Tot slot neemt de omvang van de 2 jongste leeftijdsgroepen iets toe (Uitzendbureau X 2015, p. 5- 7).

Opleidingsniveau

De afgelopen 10 jaar steeg het aantal hoogopgeleiden en nam het aantal laagopgeleiden af. Het aandeel middelbaar opgeleiden nam iets af. Voor de komende jaren wordt uitgegaan van een voortzetting van deze trends. Deze ontwikkelingen sluiten goed aan bij de Nederlandse diensteneconomie, waarbij vraag is naar werknemers met een steeds hoger kennisniveau (Uitzendbureau X 2015, p. 5- 7).

**2.1.2 Economisch**

Bepalend voor de arbeidsmarkt zijn de ontwikkelingen in de economie, want afzetontwikkelingen van organisaties bepalen de behoefte aan nieuw personeel (Uitzendbureau X 2015, p. 2).

Omdat de economische groei versnelt, zal naar verwachting het aantal banen van werknemers in 2015 (+0,3%). Het MKB, de doelgroep van Uitzendbureau XUitzendbureau, verwacht zelfs een groei van 45.000 banen in 2015. Dat betekent dat de werkgelegenheid binnen het MKB voor de uitzendkrachten zal toenemen met 1 procent (Personeelsnet, 2015).

In 2014 en 2015 is het beeld nog iets gunstiger en komt het herstel van de economie ook vanuit het binnenland. Dit jaar groeien de investeringen van organisaties en de overheidsbestedingen. In 2015 neemt voor het eerst in jaren ook de particuliere consumptie toe. Men verwacht een economische groei van 0,75 procent in 2014 en 1,25 procent in 2015 (Bron: Uitzendbureau X2015, p. 2).

**2.1.3 Sociaal-cultureel**

*Social media*

De belangrijkste trend op sociaal gebied in Nederland is het actieve gebruik van sociale media. Bijna iedereen heeft tegenwoordig wel minstens één account op een social media platform. Ook bedrijven maken in toenemende mate gebruik van social media. De meest gebruikte social media platforms door bedrijven zijn de sociale netwerken Facebook en Linkedin en blogs zoals Twitter (CBS, 2014). Uitzendbureau XUitzendbureau maakt zelf gebruik van Twitter, LinkedIn en Facebook om vacatures en interessant nieuws te delen met werkzoekenden (Facebook), MKB-bedrijven en HR professionals (Twitter en LinkedIn). Uitzendbureau Xdeelt op Twitter voornamelijk nieuws van andere partijen (op het gebied van HR en P&O) in de hoop deze bedrijven aan te spreken om zaken te doen met Uitzendbureau XUitzendbureau Xheeft voor deze doelgroep zelf weinig nieuws te delen, behalve dan wanneer er nieuwe video’s/persberichten of whitepapers op de website geplaatst zijn.

**Gelijke behandeling**

Gelijke behandeling is een blijvend onderwerp van gesprek binnen en buiten de uitzendbranche (Uitzendbureau X, 2015).Uitzendbureau Xis voor gelijke behandeling en discriminatie op grond van onder meer godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht staan Uitzendbureau Xniet toe. Dit geldt voor zowel discriminatie van collega's, kandidaten, flexwerkers, klanten, prospects en leveranciers (Uitzendbureau X2015).

Om de anti-discriminatiehouding te waarborgen voert Uitzendbureau Xinterne audits en externe audits uit. De afdeling organisatie & kwalteit (O&K) controleert actief op gelijke behandeling door elk kwartaal te controleren in de uitingen in de aanvraag/vacaturetekst en ook tijdens andere onderzoeken zols mystery visits wordt dicsriminiatie meegenomen. Ook in de interne basistraining en vervolgtrainingen traint Uitzendbureau Xmedewerkers in gelijke behandeling (Uitzendbureau X, 2015).

**2.1.4 Technologisch**

**Digitalisering en Automatisering**

Steeds meer uitzendbureaus maken gebruik van internet om vacatures aan te bieden. Ook Uitzendbureau X heeft een website met het actuele banenaanbod. Via deze website kunnen werkzoekenden reageren en werkgevers contact opnemen met Uitzendbureau Xals zij een vacature willen plaatsen.

Door de toenemende digitalisering en automatisering zullen de komende jaren zorgen voor een verdwijning van ruim 100.000 banen in de administratieve sector. Dit is de grootste krimp in de werkgelegenheid onder alle beroepsklassen. Door slimme software en computersystemen kunnen gegevens makkelijk automatisch ingevoerd worden. Klanten kunnen steeds vaker ook zelf digitaal betalingen doen, verzekeringen afsluiten en wijzigingen doorvoeren. Hierdoor worden veel routinematige administratieve handelingen overbodig (Volkskrant, 2015).

De banengrip treft vooral voor ondersteunende functies op mbo-plusniveau zoals receptionisten, typisten en medisch secretaresses (Volkskrant, 2015). Uitzendbureau XUitzendbureau biedt administratieve functies tot en met mbo-plusniveau aan, dus deze trend zal effect hebben op de organisatie.

**2.1.5 Ecologisch**

De maatschappij bekommert zich meer en meer om het maatschappelijke beleid en gedrag van organisaties. Het onderwerp staat wereldwijd volop in de belangstelling (Uitzendbureau X2015). Ook bij Uitzendbureau X is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) onderwerp van gesprek.

Uitzendbureau Xhanteert vier relevante thema’s waarover Uitzendbureau Xverantwoording aflegt: mensen, duurzaam inkopen gericht op milieu, dialoog met stakeholders en maatschappelijke betrokkenheid in de regio. Concrete voorbeelden van wat Uitzendbureau X doet op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn o.a. het gebruiken van digitale loonstroken, het scheiden van papier, de inzet van A-label wagens, actief beleid gericht op gelijke behandeling en sponsoring van goede doelen (Uitzendbureau X, 2015).

**2.1.6 Politiek-juridisch**

De uitzendbranche heeft te maken met verschillende wetten en regels waar Uitzendbureau X zich aan moet houden. Zo zijn er verschillende regels die specifiek vallen onder de CAO voor uitzendkrachten. Ook is er het reguliere arbeidsrechts (hieronder valt de wet Werk en Zekerheid, Participatiewet, goed werkgeverschap, ontslag, etc.) , Arbo (Arbowet, Arbeidsongevallen, Arbeidstijdenwet, Leer en kwalificatieplicht, veilige en goede werkplek, etc.), Wet Arbeid vreemdelingen, Identitficatieplicht, Wet Bescherming persoonsgegevens, Wet gelijke behandeling en de Telecomwet (Uitzendbureau X, 2015).

**3 . Probleemformulering**

**3.1 Aanleiding**

Uitzendbureau X voerde meer dan 10 jaar geleden voor het laatst een imago-onderzoek uit. In de tussentijd is er veel veranderd: wisseling van personeel, een aantal veranderingen in de huistijl en campagne, de invoering van online diensten zoals vacatures via de website en het gebruik van social media. Daarnaast heeft uitzendbureau X elk jaar een nieuwe interne brochure met interne doelen en de gewenste kernwaarden waar de medewerkers van uitzendbureau X naar dienen te handelen. Als laatste verandering introduceerde uitzendbureau X in februari 2014 een nieuwe huisstijl en een nieuwe campagne.

Omdat uitzendbureau X meer dan 10 jaar geleden voor het laatst een imago-onderzoek uitvoerde, wil uitzendbureau X graag inzicht krijgen in de huidige situatie: wat vinden de klanten en uitzendkrachten op dit moment van de nieuwe campagne en de huistijl, de communicatie en het gedrag van de medewerkers? Komen deze elementen over op de klanten en uitzendkrachten zoals de intentie is van uitzendbureau X? Sluit de identiteit aan op het imago? Komt uitzendbureau X over zoals ze wil zijn?

Omdat de opdrachtgever zelf geen tijd heeft om een grootschalig identiteit/imago-onderzoek uit te voeren, voert student Willeke van Haren het onderzoek uit voor de opdrachtgever. Door middel van het onderzoek vind de opdrachtnemer mogelijkheden tot verbeteringen in de communicatie, het gedrag en de symboliek om het huidige imago op de gewenste identiteit.

**3.2 Probleemstelling**

Door het uitvoeren van deskresearch en kwalitatief onderzoek geeft de opdrachtnemer antwoord op de volgende vraag:

‘*Welke aanpassingen in de communicatie, het gedrag en de symboliek moet uitzendbureau X uitvoeren om het huidige imago onder de klanten en flexwerkers af te stemmen op de gewenste identiteit?’*

**3.3 Doelstelling**

Inzicht verkrijgen in de percepties van de interne- en externe doelgroepen over uitzendbureau X teneinde een communicatieadvies te geven aan de opdrachtgever over welke aanpassingen in de communicatie, het gedrag en de symboliek nodig zijn om het huidige imago af te stemmen op de gewenste identiteit.

**3.4 Definities**

*De begrippen uit de probleemstelling staan hieronder in het kort omschreven.*

**Gewenste identiteit:** de gewenste identiteit is de identiteit van een organisatie die door de leiding wordt nagestreefd (van der Grinten, 2014 p. 39). Deze gewenste identiteit vormt het doel waarnaar gestreefd wordt (van der Grinten, 2014 p. 39)

**Werkelijke identiteit**: de werkelijke identiteit is datgene wat werknemers als kenmerkend beschouwen voor de organisatie (van der Grinten, 2014, p.55).

**Gewenste imago:** het gewenste imago wordt van de gewenste identiteit afgeleid en specificeert het beeld externe belanggroepen van de organisatie zouden moeten hebben (van der Grinten, 2014 p. 33).

**Imago:** een organisatie-imago is het beeld dat bepaalde belangengroepen op een bepaald moment van

de organisatie hebben (van der Grinten, 2014, p. 85). Birkigt en Stadler stellen dat het imago een weerspiegeling is van de eerder genoemde identiteit (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.23).

**3.5 Deelvragen**

Door middel van het beantwoorden van verschillende deelvragen geeft de opdrachtnemer antwoord op de probleemstelling. De deelvragen van het onderzoek zijn:

*Deelvraag 1: Is er een schisma tussen de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit van*

*uitzendbureau X?*

*Deelvraag 2: Wat is het gewenste imago van uitzendbureau X?*

*Deelvraag 3: Hoe komt de communicatie van uitzendbureau X over op de klanten en flexwerkers?*

*Deelvraag 4: Wat voor beeld hebben de flexwerkers en klanten van het gedrag dat uitzendbureau X vertoont?*

*Deelvraag 5: Hoe komt de symboliek van uitzendbureau X over op de klanten en de flexwerkers?*

**3.6 Doelgroepen**

De doelgroepen die in het onderzoek worden opgenomen zijn:

Intern: Uitzendconsulenten en vestigingsmanagers van uitzendbureau X

Consulenten/uitzendconsulenten werken momenteel op een van de vestigingen van uitzendbureau X. Deze uitzendconsulenten hebben dagelijks contact met klanten en flexwerkers doordat zij intakegesprekken en bedrijfsbezoeken uitvoeren, maar ook verantwoordelijk zijn voor andere taken zoals administratie en acquisitie. De opdrachtnemer interviewt de uitzendconsulenten over de werkelijke identiteit. Vestigingsmanagers hebben de leiding over één of meerdere vestigingen van uitzendbureau X. Zij zijn verantwoordelijk voor het aansturen van de medewerkers, het opstellen en het uitvoeren van plannen, maar voeren zelf ook intakegesprekken en bedrijfsbezoeken uit. De opdrachtnemer onderzoekt de gewenste identiteit en het gewenste imago onder de vestigingsmanagers, omdat zij een leidinggevende taak hebben en de doelen en strategie voor ogen hebben.

Extern:

* Klanten (MKB bedrijven) van uitzendbureau X
* Flexwerkers van uitzendbureau X

Voor het onderzoek naar het imago koos de opdrachtnemer de huidige flexwerkers en de huidige klanten van uitzendbureau X, omdat zij al eerder (meerdere malen) contact met uitzendbureau X hebben gehad en dus een beeld hebben over de communicatie, het gedrag en de symboliek van de opdrachtgever. De flexwerkers en klanten zijn actief in de sectoren administratie, techniek, zorg of industrieel.

**3.7 Grenzen onderzoek**

Binnen 4 maanden (van februari t/m mei) onderzoekt de opdrachtnemer voor de opdrachtgever wat de werkelijke identiteit, de gewenste identiteit en het gewenste imago is onder de vestigingsmanagers en consulenten die werkzaam zijn bij de verschillende vestigingen va uitzendbureau X. Vervolgens onderzoekt de opdrachtnemer wat het imago is onder de flexwerkers (uitzendkrachten) en klanten (MKB-bedrijven) uit de sectoren transport, administratie en zorg. Alleen de bedrijven die momenteel flexwerkers van uitzendbureau X in dienst hebben en flexwerkers met actieve plaatsing worden geïnterviewd, er worden dus geen potentiële klanten meegenomen in het onderzoek. Het onderzoek is uitsluitend gebaseerd op wetenschappelijk theorieën, zoals beschreven in het theoretisch kader. Deelname aan het onderzoek is volledig vrijwillig en anoniem, de opdrachtnemer gaat vertrouwelijk met de gegevens om door de gegevens van de respondenten te anonimiseren. Het implementeren van de adviezen en de aanbevelingen is de verantwoordelijkheid van uitzendbureau X zelf, de opdrachtnemer speelt hier zelf dus geen rol in.

**4. Theoretisch kader**

*Dit onderzoek draait om de relatie tussen de identiteit en het imago van de opdrachtgever. Om dieper in te gaan op deze relatie, beschrijft de opdrachtnemer eerst de definitie van de belangrijkste begrippen van het onderzoek, namelijk identiteit en imago. Ook andere onderwerpen die van belang zijn voor het begrijpen van de centrale theorie, zoals het belang van een positieve identiteit en het imago en de vorming hiervan, beschrijft de oprdrachtnemer in het theoretisch kader. Daarna komt aan de orde waar het onderzoek echt om draait: de relatie tussen identiteit en imago. Dit onderwerp staat centraal in het conceptueel model. Ook beschrijft het theoretisch kader de kritiek op het model van andere auteurs, de hypotheses en de modellen die ontstaan zijn na de centrale theorie.*

**4.1 Toelichting begrippen corporate Identity en corporate image**

De opdrachtnemer gebruikt in plaats van de begrippen ‘identiteit’ en ‘imago’ de begrippen ‘corporate identity’ en ‘corporate image’ om aan te geven dat het in dit onderzoek om de identiteit en het imago van een organisatie draait en niet om het individu.

**4.1.1 Definiëring begrip ‘corporate identity’**

Een van de eerste auteurs die een definitie bracht van het begrip ‘corporate identity’ is Wally Ollins. Volgens Ollins is corporate identity: ‘de tastbare manifestatie van de persoonlijkheid van de onderneming’. Het betreft de identiteit, die de realiteit van de ondernemingspersoonlijkheid weerspiegelt en projecteert (Olins, 1978, p.13). De definitie van Bernstein verschilt in deze definitie, omdat hij stelt dat identiteit niet alleen de visuele aspecten bevat, maar dat identiteit de som is van alle manieren waarop een organisatie zichzelf presenteert naar al het publiek (Bernstein, 1984, p.61). Ook Birkigt en Stadler zijn van mening dat wanneer bij identiteit alleen wordt gedacht aan het design, andere belangrijke factoren onterecht buiten beschouwing worden gehouden (van Riel, 2003, p.40). Het is niet mogelijk om alleen door middel van symbolen te communiceren met de omgeving, omdat de zintuigen van het publiek automatisch al worden ingezet om een totaalbeeld over het betreffende object te vormen (van Riel, 2003, p.41). Birkigt en Stadler stellen dat de persoonlijkheid van een organisatie intern en extern geaccepteerd kan worden als de organisatie drie elementen toepast in het beleid: het gedrag van de leden, de communicatie en de symboliek (van Riel, 2003, p.42).

In het onderzoek staan ook de begrippen ‘gewenste identiteit’ en ‘werkelijke identiteit’ centraal. Hiervoor houdt de opdrachtgever de begrippen van van der Grinten aan, omdat Birkigt en Stadler geen definities van de begrippen hebben en de gap-analyse wordt gebruikt bij het vergelijken van de gewenste identiteit en werkelijke identiteit (deelvraag 1). De gewenste identiteit is de identiteit van een organisatie die door de leiding wordt nagestreefd (van der Grinten, 2014 p. 39). Deze gewenste identiteit vormt het doel waarnaar gestreefd wordt (van der Grinten, 2014 p. 39) De werkelijke identiteit is datgene wat werknemers als kenmerkend beschouwen voor de organisatie (van der Grinten, 2014, p.55).

In dit onderzoek gebruikt de opdrachtnemer definitie van Birkigt en Stadler gehanteerd. De opdrachtnemer gaat er dus vanuit dat de identiteit de zelfpresentatie van een onderneming naar binnen en buiten toe is. Deze ‘identiteit’ of ‘persoonlijkheid’ bestaat uit drie onderdelen: de communicatie, het gedrag en de symboliek. Deze definitie is gekozen, omdat het gehele onderzoek is gebaseerd op de theorie en de bijbehorende CI-mix van Birkigt en Stadler. Voor meer informatie over de theorie en (de keuze voor) het conceptueel *zie paragraaf 4.3: Conceptueel model.*

**4.1.2 Definiëring begrip ‘corporate image’**

Het begrip imago werd voor het eerst gebruikt in 1939 door Ernest Dichter in de reclame en marketing (Pruyn, 1990, p.156). Hiermee wilde Dichter aangeven hoe een bepaald merk zich in het onderbewustzijn van de klant kan vestigen (Pruyn, 1999, p.156). Volgens Bernstein (1984, p.64) is een corporate image ‘het beeld dat mensen krijgen over een organisatie door middel van ervaringen, veronderstellingen, kennis, gevoelens en indrukken die ze hebben opgedaan over de organisatie’. Het corporate image kan voor een deel gezien worden als het spiegelbeeld van de corporate identity. Door het uitzenden van signalen kan een organisatie een goed of slecht imago deels herleiden (van Riel, 1992, p.82).

De definitie van imago die globaal wordt gebruikt is: ‘een corporate imago is het beeld van de organisatie zoals die wordt ervaren door de verschillende publieksgroepen’ (Vos, 1992, p.24). Vos beschrijft verschillende elementen die kunnen worden verbonden aan deze definitie van imago, zoals: het imago is een ervaring die gevormd is in de gedachten van mensen, het imago is persoonlijk en het imago is tijdsgebonden (Vos, 1992, pp. 24-38).

Volgens Birkigt en Stadler is het imago van een organisatie een afspiegeling van de identiteit van de organinisatie (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, 2010, p.23). In het boek ‘Mind the gap’ beschrijft van der Grinten het begrip imago als: ‘het beeld dat belangengroepen op een bepaald moment van een organisatie hebben’ (van der Grinten, 2014, p.85).

De bovenstaande definities van imago, en de overige definities die er bestaan, bevatten twee belangrijke aspecten die elke keer weer naar voren komen:

* Het imago betreft een momentopname van het beeld dat de publieksgroepen over de organisatie hebben (dit beeld wordt gevormd door verschillende factoren zoals ervaringen, associaties, etc.).
* Het imago is een weerspiegeling van de identiteit/persoonlijkheid van de organisatie.

Deze twee factoren voegt de opdrachtnemer samen tot één definitie die wordt gehanteerd in dit onderzoek:‘Het imago is het beeld van de publieksgroepen over de organisatie dat wordt gevormd door ervaringen,associaties, etc. Dit imago is de weerspiegeling van de identiteit van een organisatie’.

**4.2 Relevante onderzoeken, publicaties en theorieën**

Deze paragraaf bescrijft relevante, onderzoeken, publicaties en theorieën die een bijdrage leveren aan het beantwoorden van de probleemstelling.

**4.2.1 Managen van identiteit**

Het managen van de organisatie-identiteit betekent het hebben van een overtuiging van de kernactiviteit van een organisatie die is terug te zien in de missie en visie van een organisatie en die de waarden verspreid naar de werknemers via managementcommunicatie en naar de externe stakeholders door middel van expressie van visuele middelen, gedrag en communicatie activiteiten(van Riel, 1995, geciteerd door Melewar, Karaosmanoglu en Paterson, 2005, p.61). In andere woorden: de organisatie-identiteit wordt gemanaged door middel van twee stappen:

* De instemming en interne- en externe verspreiding van de missie en visie van een organisatie
* De planning, uitvoering en het behoud van visuele identiteitsystemen, marketingcommunicatie- activiteiten en gedragsvormen om de waarden van een organisatie naar buiten te brengen.

Door middel van de organisatie-identiteit maakt de organisatie duidelijk wat de organisatie is, waar de organisatie voor staat, wat de organisatie doet, hoe de organisatie dit doet en welke richting de organisatie op wilt gaan (Melewar, Karaosmanoglu en Paterson, 2005, p.61).

**4.2.2 Gap-analyse identiteit en imago**

Door middel van een gap-analyse kunnen de verschillen tussen de identiteit en het imago van een organisatie onderzocht worden (van der Grinten, 2014, p. 11). Door het uitvoeren van deze analyse kan een organisatie de juiste keuzes leren maken om een sterk imago te vormen bij de publieksgroepen (van der Grinten, 2014, p. 5). De gap-analyse bestaat uit vijf stappen: uit het analyseren van de de gewenste identiteit (1) en het daaruit voortvloeiende gewenst imago, het analayseren van de werkelijke identiteit (2), de fysieke identiteit (3) en het imago (4). Na het uitvoeren van deze stappen is er genoeg informatie om de verschillen tussen de huidige situatie en de werkelijke situatie (stap 5) te analyseren (van der Grinten, 2014, p. 97).

De opdrachtnemer maakt gebruik van deze gap-analyse om de verschillen tussen de gewenste en de huidige situatie in kaart te brengen.

**4.2.3 Verschil imago en reputatie**

Er bestaan verschillende definities om de percepties van organisaties te omschrijven. Imago is het woord dat hiervoor het meest kenmerkend is en dat ook het meeste wordt gebruikt (van Riel, 2003, pp.85-86).

Echter wordt het begrip ‘imago’ of ‘corporate image’ soms verward met het begrip ‘reputatie’, een term die steeds vaker wordt gebruikt om de percepties te omschrijven(van Riel, 2003, pp.85-86). De term reputatie wordt steeds vaker gebruikt door ontwikkelingen in wetenschappelijk onderzoek en door ontwikkelingen in de praktijk (van Riel, 2003, pp.85-86).

Van Riel stelt dat het begrip ‘repuatie’ een overall evaluatie is van een organisatie op het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden in vergelijking met concurrentie’ (van Riel, 2003, p.86). De definitie van van der Grinten lijkt op de definitie van Van Riel, omdat ook hij stelt dat het bij reputatie gaat om een evaluatie van externe doelgroepen over een langere periode (van der Grinten, 2014 p. 24).

Een organisatie kan een verschillend imago hebben bij verschillende doelgroepen (Michels, 2010,p.57). Reputatie kan worden omschreven als ‘het gemeenschappelijke van de imago’s bij de verschillende doelgroepen door de jaren heen’ (Michels, 2010,p.57).

Een imago betreft dus een momentopename van het beeld dat bepaalde groepen hebben over een object, terwijl het begrip reputatie de ervaringen van de externe doelgroepen op langere termijn meeneemt (dus ook de ervaringen in het verleden en de toekomst). In dit onderzoek gebruikt de opdrachtnemer de term ‘imago’

in plaats van ‘reputatie’ omdat de opdrachtnemer het huidige beeld van de externe doelgroepen over de organisatie onderzoekt. De opdrachtgever wil namelijk weten wat het beeld is dat de externe doelgroepen op dit moment over de organisatie hebben. Daarom vraagt de opdrachtnemer niet door naar de percepties die de doelgroepen hadden in het verleden of naar de toekomstperspectieven.

**4.2.4 Vorming imago**

De prestatie een van organisatie, van het personeel of van het product, heeft effect op het ontvangen imago van de organisatie. Hieronder vallen de formele- en informele berichten die verzonden worden door de verschillende representatieve zenders. Strikt gezegd kan een organisatie geen imago creëren: het publiek creëert het imago. Het publiek creëert een imago door de bewuste- en onbewuste impressies en gedachten

(Bernstein, 1984, p.55).

Het imago is niet wat de organisatie gelooft, maar wat de klant gelooft of voelt voor de organisatie (en het merk en de diensten) door middel van de ervaringen en observatie. Imago is gebaseerd op wat de klant weet en vindt van de productprestatie, prijs, beschikbaarheid, levering en after-sales services. Het gaat over wat de klant vindt van wat de organisatie heeft te zeggen over de producten en diensten, wat de organisatie heeft te zeggen over zichzelf en wat andere mensen zeggen. Het imago bevat niet alleen ervaringen met betrekking tot het product, maar het gaat juist over de ervaringen met de organisatie: bijvoorbeeld door telefoongesprekken, brieven, de groet van de receptionist en de mensen waar de klant zaken mee doet (Bernstein, 1984, pp.55-56).

Bovenstaande informatie vat goed samen waar het in dit onderzoek om draait: de ervaringen van de externe doelgroepen met de prestaties van de organisatie: ervaringen met het gedrag van de medewerkers ( zoals de begroetingen en ontvangst), de communicatie (de informele en formele berichten die worden verzonden door

de zenders) en de symboliek.

**4.2.5 Belang van een sterk imago**

Het belang van een imago-onderzoek is erg veelzijdig (van Riel, 1996, p.101). Voor de zender (het object) en voor de ontvanger (het subject) is het imago van groot belang. Voor een zender is een positief imago een basisvoorwaarde voor het aangaan van een commerciële relatie met de doelgroep. Het is dé manier om in de ‘evoked set’ van de doelgroep te komen. Voor de ontvanger helpt het imago om de realiteit over bepaalde objecten terug te voeren aan de hand van vereenvoudigingen. Er bestaat een relatie tussen het belang van het imago van de organisatie voor de zender en de ontvanger. Hoe meer een ontvanger in de besluitvorming op het imago afgaat, hoe belangrijker het voor een organisatie wordt om een goede reputatie op te bouwen

(van Riel, 1996, p.101).

Een sterk imago levert voor een organisatie veel voordelen op: een toename van het aantal herhaalaankopen en een emotionele binding van klanten, meer positieve berichtgeving door journalisten, een stijgende motivatie van werknemers, een toename van het aantal investeringen en een toename van het aantal sollicitanten (Michels, 2010, p.55). Ook van Riel stelt dat er veel voordelen zijn van een positief imago. Hij stelt dat wanneer er sprake is van een positief beeld over de organisatie, dit resulteert in meer beleggers, minder problemen met overheden, actiegroepen of consumentenorganisaties en een voorsprong op de concurrenten op het gebied van de hoeveelheid afzet van producten en diensten (van Riel, 1992, p.79).

**4.2.6 Relatie tussen identiteit en imago**

*Nu de definitie van de belangrijkste begrippen uit het onderzoek, namelijk identiteit en imago, en het belang van deze onderwerpen duidelijk is, gaat de theorie dieper in op de relatie tussen deze twee begrippen. Dit is belangrijk, omdat de relatie tussen de identiteit en het imago van de opdrachtgever in dit onderzoek centraal staat.*

In paragraaf 2.1 beschreef de opdrachtnemer dat een organisatie zijn identiteit uit door middel van communicatie, gedrag en symboliek. Als iemand veel signalen ontvangt door middel van deze drie factoren en de interesse en betrokkenheid van de ontvanger stijgt, creëert de ontvanger een imago over een bepaald object (van Riel 1992, p.75). In dit geval is het object de opdrachtgever.

Verschillende auteurs beschrijven het begrip ‘imago’ als het spiegelbeeld van de organisatie in de psyche van de mens (van Riel, 1992, p.75). Deze afspiegeling kan verschillen met de werkelijkheid, ook wel persoonlijkheid of ‘corporate identity’ van een organisatie genoemd (Hoogendoorn, 2011, p. 232). Specialisten in de communicatie zijn het erover eens dat het voor een organisatie nadelig is wanneer er grote verschillen zijn tussen hoe een organisatie werkelijk is (identiteit) en de afspiegeling hiervan: het imago (Hoogendoorn, 2011, p.232).

Een corporate image dat negatiever is dan de corporate identity is altijd schadelijk voor een organisatie. Het betekent dat het publiek de verkeerde indruk heeft van de karakteristieken van de organisatie, of zich niet volledig bewust is van deze karakteristieken. Dit is ook het geval wanneer een bepaald publiek bepaalde specifieke aspecten van de organisatie overbelicht, wat een incompleet imago vormt (Vos,1992, pp.66-67).

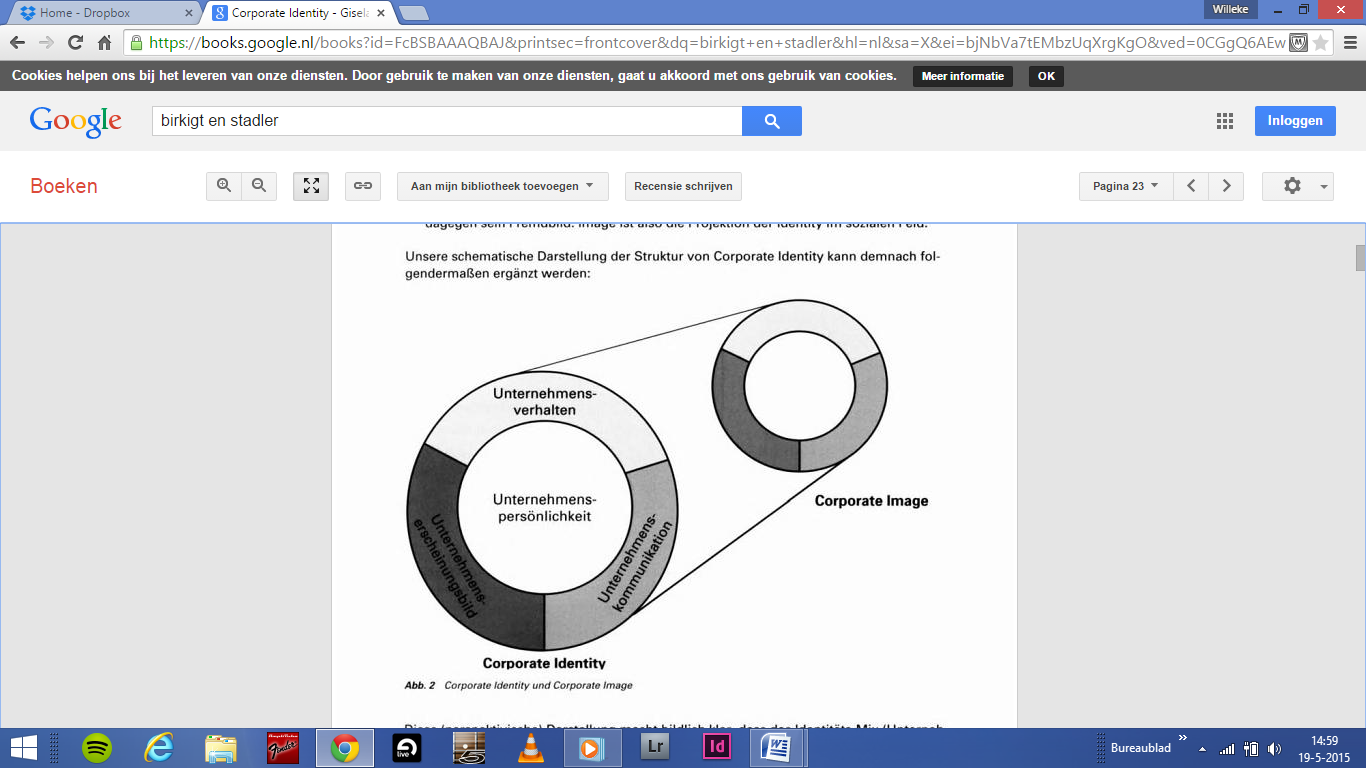
Als een corporate image positiever is dan de corporate identiteit, dan kan dit resulteren in een voordeel voor de organisatie op korte termijn. Deze situatie leidt uiteindelijk tot een nadeel over de lange termijn, de organisatie faalt zeker te weten. Als publieksgroepen ontdekken dat het imago niet klopt, zal hun vertrouwen in de organisatie sterk afnemen en het imago zal verslechteren. Dit soort mislukkingen kunnen een crisis veroorzaken dat

het imago proces zal domineren voor een lange tijd (Vos, 1992, p.67)

Birkigt en Stadler gaan dieper in op de relatie tussen identiteit en imago. Zij verduidelijken en visualiseren deze relatie aan de hand van een conceptueel model: een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Omdat in dit onderzoek de relatie tussen de identiteit en het imago centraal staat, koos de odprachtnemer om deze theorie centraal te stellen in het onderzoek. De beschrijving van het conceptuele model is te vinden in de volgende paragraaf.

**4.3 Conceptueel Model**

In 1986 werd een nieuwe theorie gelanceerd die een enorme impact heeft gehad op de discussie rondom het begrip ‘corporate identity’: de theorie van Birkigt en Stadler en Funck.



*Figuur 1: Corporate Identity and Corporate Image (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.23).*

Birkigt, Stadler en Funck definiëren corporate identity als volgt:

*‘Corporate identity is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie van een onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een langetermijn doelstelling en een bepaald (gewenst) imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten tot gelding te laten komen’(van Riel, 2003, p.39).*

Volgens deze auteurs wordt de identiteit van een organisatie naar buiten gebracht door middel van drie verschillende factoren: communicatie, symboliek en gedrag (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.19).

**Communicatie**

Onder communicatie verstaan de auteurs alle verbale of visuele boodschappen van een onderneming (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21).Communicatie is het meest flexibele instrument uit het model, omdat communicatie snel en tactisch is in te zetten. Door middel van communicatie kan een boodschap of kenmerk van de organisatie rechtstreeks naar de doelgroep worden overgebracht. Dit is een veel sneller proces dan bijvoorbeeld het aanpassen van het gedrag (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21).

**Gedrag**

Gedrag is de belangrijkste factor uit het model, omdat de organisatie hier uiteindelijk op wordt beoordeeld. Gedrag bevat de handelwijze van de organisatie met betrekking tot het sociaal gedrag, en het product -en dienstenaanbod. Door middel van communicatie kunnen bepaalde elementen van het gedrag worden benadrukt (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, pp.20-21).

**Symboliek**

De symboliek van een organisatie bevat alle visuele communicatie zoals het logo, huisstijl en het beeldmerk. De symbolen geven aan waar een organisatie voor staat (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21).

**Persoonlijkheid**

De persoonlijkheid wordt door de auteurs omschreven als ‘das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens’ (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.19). Hiermee wordt het karakter van de organisatie bedoeld. Voordat een organisatie zichzelf wil presenteren door middel van communicatie, symboliek en gedrag, moet de organisatie zichzelf goed leren kennen en een helder beeld van de huidige situatie hebben (van Riel, 2001, p.580). De persoonlijkheid van een organisatie kan worden omschreven door middel van kernwaarden (Michels, 2010, p. 47).

**Relatie identiteit en imago**

Birkigt en Stadler hebben de theorie over de corporate identity verwerkt in een model (zie figuur 1: Corporate Identity and Corporate Image). In het model staat de relatie tussen de identiteit en het imago van een organisatie centraal. Het imago is volgens Birkigt en Stadler het beeld dat anderen van de organisatie hebben (Coebergh, Croes en Trompenaars, 2014, p.355). De auteurs stellen dat het imago een weerspiegeling is van de eerder genoemde identiteit (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.23).

De ideale situatie is wanneer er een balans is tussen de identiteit en het imago: als het zelfbeeld overeen komt met het beeld dat de omgeving van de organisatie heeft. Echter komt deze situatie bijna nooit voor (Michels, 2010, p. 87). De opdrachtnemer gebruikt dit model als hulpmiddel om de identiteit en/of het imago te onderzoeken en verschillen in kaart te brengen.

**4.3.1 Verantwoording keuze**

Het model is bruikbaar door verschillende redenen:

* Het model maakt duidelijk dat het imago van de organisatie voor een groot deel wordt bepaald door de eigen inspanningen door middel van gedrag, communicatie en symboliek (van Riel, 1992, p.45).
* Het model wordt daarnaast voor het onderzoek gebruikt, omdat de opdrachtgever het imago bij de externe stakeholders in kaart wil brengen en deze vervolgens wilt vergelijken met de identiteit. Het model is een perfect hulpmiddel om de identiteit en het imago van de organisatie op eenvoudige

manier in kaart te brengen met behulp van de vier dimensies: de persoonlijkheid (1) die wordt geuit in de communicatie (2), het gedrag (3) en de symboliek (4). Door de verschillen tussen het zelfbeeld van de organisatie en het beeld van de externe stakeholders over de organisatie in kaart te brengen, kan een advies worden gegeven over welke aanpassingen in de communicatie, het gedrag en de symboliek nodig zijn om een balans te krijgen tussen de identiteit en het imago.

**4.4 Hypotheses**

*Aan de hand van het conceptueel model van Birkigt en Stadler zijn de volgende hypothesen opgesteld:*

*H1: Als het gedrag, de communicatie en de symboliek van de organisatie aansluiten bij de persoonlijkheid van de organisatie, dan vormt het imago een afspiegeling van de identiteit van de organisatie (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.23).*

Het model van Birkigt en Stadler maakt duidelijk dat het imago van de organisatie voor een groot deel wordt bepaald door de eigen inspanningen door middel van gedrag, communicatie en symboliek (van Riel, 1992, p.45).Wanneer de drie elementen aansluiten op de gewenste persoonlijkheid, dan zal het imago een afspiegeling hiervan vormen, omdat het imago een projectie is van de identiteit volgens Birkigt en Stadler. (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.23).

H2: *Als de organisatie en haar medewerkers zich gedragen naar de gewenste kernwaarden, dan zullen de externe doelgroepen deze kernwaarden ook benoemen.*

Birkigt en Stadler stellen dat gedrag de belangrijkste factor is van het model, omdat de organisatie uiteindelijk op het gedrag wordt afgerekend. Het gedrag bevat de handelwijze van de organisatie met betrekking tot het sociaal gedrag, en het product -en dienstenaanbod. Door middel van communicatie kunnen bepaalde elementen van het gedrag worden benadrukt’ (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, pp.20-21). De organisatie en de medewerkers worden dus beoordeeld op het gedrag dat zij vertonen. Als de de mederwerkers van uitzendbureau X zich dus gedragen volgens de gewenste kernwaarden, dan zullen de doelgroepen dit gedrag ook zo ervaren en zullen de doelgroepen deze kernwaarden gebruiken in de omschrijving van de organisatie en de medewerkers.

*H3: Als de opdrachtgever door middel van de symboliek aangeeft waar zij voor staat, dan zullen de doelgroepen door middel van de visuele kenmerken kunnen aangeven waar de organisatie voor staat.*

De symboliek van een organisatie bevat alle visuele communicatie zoals het logo, de huisstijl en het beeldmerk. De symbolen geven aan waar een organisatie voor staat (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21).

Als de organisatie dus duidelijk aangeeft waar zij voor staat in de symboliek zoals het logo, en in dit geval de nieuwe campagne, dan zal dit op de doelgroep ook zo overkomen, omdat Birkigt en Stadler zeggen dat het imago een afspiegeling van de identiteit.

**4.5 Kritische Review**

Sinds de publicatie van het model van Birkigt en Stadler hebben verschillende auteurs uitbreidingen toegepast op het model, voornamelijk op het gebied van corporate communicatie en reputatie (Trompenaars en Coebergh, 2014).

Sinds het ontstaan van de theorie van Birkigt en Stadler is het begrip van corporate identity geleidelijk aan wereldwijd verbreed en de theorie wordt nu gebruikt om vast te stellen hoe een organisatie zijn identiteit naar buiten brengt door middel van gedrag, communicatie en symboliek naar zowel interne en externe doelgroepen (van Riel en Balmer, 1997, p.342). Toch hebben verschillende auteurs ook kritiek op het model van Birkigt en Stadler. Hieronder staan een aantal kritiekpunten van verschillende auteurs weergegeven:

* Van Riel heeft vanuit academisch oogpunt veel kritiek op het model van Birkigt en Stadler:
* Met model houdt geen rekening met het feit dat imago meer is dan een reflectie van de identiteit. Het imago van een organisatie kan ook worden beïnvloed door factoren uit de omgeving (lokale karakteristieken, gedrag van concurrenten, socio-demografische trends binnen de belangrijkste doelgroepen).
* Het model houdt geen rekening met de wederkerende effecten van verandering in het gedrag,

de communicatie en de symboliek op de persoonlijkheid van de organisatie.

* Imago is niet een deel op zich, maar het is een middel dat bijdraagt aan de verbetering van de

‘prestaties’ van de organisatie.

* Het model maakt geen onderscheid tussen ‘statische’ (cultuur’) en ‘dynamische’ factoren

(gedrag, communicatie en symbolen).

* De dynamische CI-factoren hebben een ongelijkwaardige impact op de beeldvorming bij de doelgroepen: gedrag heeft een veel grotere impact op het imago dan de symbolen en de communicatie samen. (van Riel, 2003, pp. 44-45).

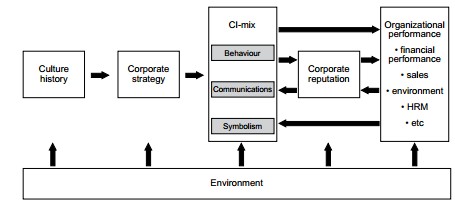
Van Riel heeft zijn kritiek verwerkt in een nieuw model (*zie paragraaf 4.6.1: Van Riel en Balmer).*

* Ook John M.T. Balmer (2002, pp.72-75) heeft kritiek op het Corporate Identity model van Birkigt en Stadler. De auteur is het niet met Birkigt en Stadler eens op het gebied dat een organisatie één identiteit zou hebben. Hij stelt dat een organisatie over meerdere identiteiten beschikt. Om deze reden ontwikkelde hij de AC2ID TestTM, een model waarin verschillende identiteitssoorten zijn beschreven *(zie paragraaf 4.6 2 AC2ID TestTM) .*
* Hatch en Schultz (2002) vinden dat zoals bij het model van Birkigt en Stadler de organisatie-identiteit niet alleen moet worden gerelateerd aan het imago, maar ook aan de cultuur van de organisatie. Op die manier kan begrepen worden hoe de interne- en externe definities van organisatie-identiteit op elkaar inwerken (*zie paragraaf 4.6.3: Organizational Identity Dynamics Model)*

**4.6 Modellen na centrale theorie**

**4.6.1 Van Riel en Balmer**

Een alternatief voor het model van Birkigt en Stadler dat de eerdergenoemde kritiekpunten van van Riel wél meeneemt, is het model dat van Riel en Balmer ontwikkelden (*zie figuur 2: De relatie tussen corporate identity en corporate image in een ruimer perspectief).* De auteurs stellen dat het imago/de reputatie en de prestatie van de organisatie ook worden beïnvloed door de factoren van buitenaf: er moet rekening gehouden worden met de externe omgeving. Factoren van buitenaf zijn bijvoorbeeld veranderingen in het gedrag van de concurrentie of stakeholders zoals klanten, personeel en de overheid (van Riel en Balmer, 1997, p.342)

**

*Figuur 2: De relatie tussen corporate ident*

*en corporate image in een ruimer perspectief (Riel, C.B.M., van & Balmer, J.M.T., 1997)*

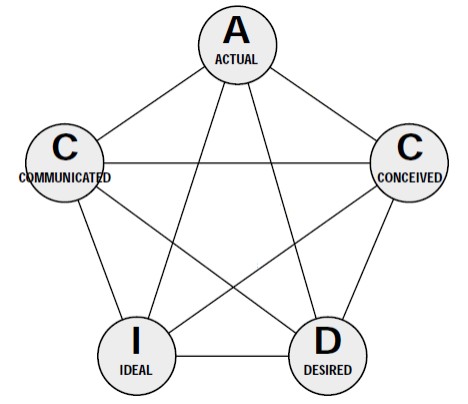
In het model is de relatie tussen de identiteit (persoonlijkheid), corporate communicatie, imago en de reputatie van een organisatie beschreven. Volgens het model ontstaan er verschillende concurrentievoordelen wanneer al deze onderdelen op elkaar zijn afgestemd. Het model verschilt met dat van Birkigt en Stadler, doordat er een aantal componenten van invloed is op de CI-mix, zijn toegevoegd: geschiedenis/cultuur en de organisatie strategie (van Riel en Balmer, 1997, p.342).

**4.6.2 AC2ID TestTM**

Balmer en Greysen zijn van mening, in tegenstelling tot Birkigt en Stadler, dat een organisatie niet over één, maar meerdere identiteiten beschikt. Daarom ontwikkelden zij de AC2ID TestTM: een model waarin 5 identiteitsoorten onderscheidt worden: de huidige identiteit (kenmerken van organisatie), de opgevatte identiteit (de identiteit zoals de stakeholders deze ontvangen), de gecommuniceerde identiteit (identiteit die de organisatie communiceert),

de gewenste identiteit (visie van leider over organisatie) en de ideale identiteit (de identiteit die het management voor ogen heeft). Het is debedoeling dat de 5 soorten identiteit op elkaar zijn afgestemd. Is dit niet het geval en zijn er grote verschillen tussen een paar of alle identiteiten, dan is er sprake van dissonantie en dit een heeft negatief effect op de positie van een organisatie (Balmer en Greyser, 2002, pp.72-75).

Dit model wordt niet voor het onderzoek gebruikt, omdat er al een identiteit is opgesteld door middel van een visie en kernwaarden en het nu vooral van belang is om het imago te onderzoeken bij de externe stakeholders van de opdrachtgever om te kijken of de identiteit en het imago overeen komen. Er worden intern wel wat interviews afgenomen om ontbrekende informatie over de identiteit te achterhalen, maar de focus ligt op het onderzoeken van het imago.



*Figuur 3: AC2ID TestTM (Balmer, John M.T. & Greyser, Stephen A., 2002.)*

**4.6.3 Organizational Identity Dynamics Model**

Hatch en Schultz ontworpen een model (zie figuur 4) waarin het proces is weergegeven dat identiteit, de cultuur en het imago met elkaar verbindt. Het model beschrijft vier processen:

- *Spiegeling:* het proces waarbij identiteit is gespiegeld in het imago van anderen.

- *Reflectie:* het proces waarbij identiteit is ingebed in de culturele begrippen.

- *Expressie:* het proces waarbij cultuur zich kenbaar maakt door middel van identiteit aanspraken.

*- Indruk:* het proces waarbij de expressie van de identiteit een indruk achterlaat bij anderen.

Daar waar bij het individu de ‘I’ (wie ben ik?) centraal staat, staat bij een organisatie de ‘We’ (wie zijn wij?) bij de cultuur. Bij het aspect imago is de individuele ‘me’ (wat denken anderen van mij?) vervangen door de organizationele ‘us’ (wat denken anderen over ons?) (Hatch en Schultz, 2002, pp.994 -996).

De auteurs stellen dat net zoals bij een individu, een organisatie te maken heeft met het zelfbeeld en het beeld dat andere van de organisatie hebben. Echter vindt bij een organisatie een ander interactieproces plaats dan bij een individu. Bij de identiteit van een organisatie staat de conversatie tussen de cultuur en het en het beeld dat de verschillende stakeholders van de organisatie hebben (het imago) centraal (Hatch en Schultz, 2002, p.997).

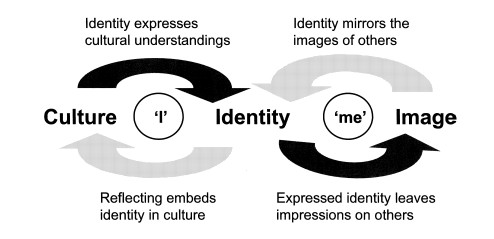
Bij het communiceren van de identiteit van een organisatie zijn er twee richtingen mogelijk: het luisteren naar de externe stakeholders (wat denken zij van ons?) of het naar buiten brengen waar de organisatie voor staat (wie zijn wij?). Als de richtingen niet in balans zijn, dan kunnen de volgende situaties ontstaan (Hatch en Schultz, 2002, pp.1005-1006):

* Zelfingenomenheid: niet meer luisteren naar de buitenwereld (Hatch en Schultz, 2002, pp.1002-

1010).

* Hyper-adaptie: de organisatie focust zich alleen nog maar op het creëren van een gewenst beeld bij de stakeholders, maar verliest de organisatiecultuur uit het oog (Hatch en Schultz, 2002, pp.1010-1013).

Om de identiteit in balans te brengen, moet er begrip zijn voor de cultuur en imago van de organisatie en bewustwording van het gehele proces van spiegelen, reflecteren en uitdrukken aanwezig zijn. Voorwaarde om dit te realiseren is transparantie tussen de interne doelgroepen en externe stakeholders om naar elkaar te luisteren, elkaar te begrijpen en op elkaar te reageren (Hatch en Schultz, 2002, p.1015).



*Figuur 4: Organizational Identity Dynamics model (Hatch, M. J., & Schultz, M., 2002)*

Bovenstaand model kijkt dus niet alleen naar de relatie tussen de identiteit en imago, maar betrekt ook de bedrijfscultuur bij de identiteit. Omdat bij dit onderzoek de focus ligt op het onderzoeken van het imago, wordt dit model niet gebruikt. Met behulp van het model van Birkigt en Stadler kan op een veel eenvoudigere manier de relatie tussen de identiteit en het imago vastgesteld worden aan de hand van drie concrete handvatten: communicatie, gedrag en symboliek. Bij het model van Birkigt en Stadler kan gemakkelijk geanalyseerd worden waar de verschillen liggen tussen de interne- en externe percepties over de organisatie en welke aanpassingen in communicatie, gedrag en symboliek nodig zijn om de identiteit en het imago in balans te brengen. Uit het Organizational Identity Dynamics kan dit niet worden vastgesteld, het is meer een algemene beschrijving van het interactieproces tussen identiteit, cultuur en imago.

5. Methodologie

In dit hoofdstuk staat beschreven welke stappen en beslissingen de opdrachtnemer uitvoerde ter voorbereiding van het onderzoek.

**5.1 Methoden van onderzoek: kwalitatief onderzoek**

**Deskresearch**

Voorafgaand aan het fieldresearch voerde de opdrachtnemer deskresearch uit om na te gaan welke informatie al beschikbaar is over de identiteit van uitzendbureau X ter voorbereiding voor het maken van de topic guide en de situatieschets. Hiervoor zocht de opdrachtnemer op de website en het intranet van uitzendbureau X. Ook informatie over de kernwaarden van uitzendbureau X zocht de opdrachtnemer op via de website en het intranet van uitzendbureau X ter beantwoording van deelvraag 2 *(Wat is het gewenste imago van Uitzendbureau X?)* Daarnaast zocht de opdrachtnemer naar relevante theorieën over identiteit en imago in boeken via de mediatheek op Hogeschool Leiden en de Universiteitsbibliotheek in Leiden en artikelen via EBSCO-Host, Science Direct en Google Scholar om het conceptuele model te kiezen en de ontwikkelingen omtrent de begrippen ‘identiteit’ en ‘imago’ te verzamelen voor in het theoretisch kader.

*Deelvraag 1: Is er een schisma tussen de huidige identiteit en de gewenste identiteit van uitzendbureau X?*

*Deelvraag 2: Wat is het gewenste imago van uitzendbureau X?*

Om te onderzoeken of er een schisma is tussen de huidige en gewenste identiteit en het onderzoeken van het gewenste imago (deelvraag 1 en 2), koos de opdrachtnemer voor kwalitatief onderzoek. De diepte-interviews zijn een aanvulling op de informatie uit het deskresearch over de gewenste identiteit van uitzendbureau X. Deze methode was het meeste geschikt, omdat het doel was om inzicht te verkrijgen over het streven van de organisatie (de gewenste identiteit en gewenst imago) en de huidige persoonlijkheid van de organisatie in de ogen van de werknemers (de werkelijke identiteit). Het gaat de opdrachtgever om het achterhalen van de beweegredenen van de interne doelgroepen en niet om het verkrijgen van cijfermatige informatie.

*Deelvraag 3: Hoe komt de communicatie van uitzendbureau X over op de klanten en flexwerkers?*

*Deelvraag 4: Wat voor beeld hebben de flexwerkers en klanten van het gedrag dat uitzendbureau X vertoont?*

*Deelvraag 5: Hoe komt de symboliek van uitzendbureau X over op de klanten en de flexwerkers?*

Om het imago te onderzoeken (deelvraag 3, 4 en 5) onder de flexwerkers en klanten, gebruikte de opdrachtnemer kwalitatief onderzoek. De opdrachtnemer koos deze methode, omdat het bij dit onderzoek vooral gaat om het verkrijgen van inzicht over het imago van de doelgroepen en niet over harde, getalsmatig onderbouwde feiten. De opdrachtgever wilde juist de beleving en de achterliggende gedachten van de flexwerkers en klanten achterhalen en kwalitatief onderzoek is hiervoor de meest geschikte methode. Daarnaast maakte uitzendbureau X in het verleden gebruik van enquêtesonder klanten en uitzendkrachten, maar de ervaringen hiermee waren slecht. De respons was heel erg laag (ongeveer 1 of 2%) en de resultaten waren erg oppervlakkig: er ontbrak uitleg, en de resultaten bevatten geen meningen en beweegredenen. Ook gaven de klanten en flexwerkers regelmatig aan dat ze het vervelend vonden om elke keer met enquêtesbelast te worden. Om deze redenen wil de opdrachtgever uitsluitend gebruik maken van kwalitatief onderzoek en niet van enquêtes.

*De opdrachtnemer beantwoordt deelvraag 3 door middel van het topic ‘communicatie’ in de topic guide (zie ‘Bijlage III: Topic guide imago flexwerkers en klanten’ op blz.47)* *De opdrachtnemer beantwoordt deelvraag 4 door middel van het topic ‘gedrag’ in de topic guide (zie ‘Bijlage III: Topic guide imago flexwerkers en klanten’ op blz.48) en de opdrachtnemer beantwoordt deelvraag 5 met behulp van het topic ‘symboliek’’ in de topic guide (zie ‘Bijlage III: Topic guide imago flexwerkers en klanten’ op blz.48)*

Technieken interview

**Gestructureerd diepte-interview**

-De opdrachtnemer koos voor diepte-interviews, omdat dit een geschikte manier is om ideeën en opvattingen over een bepaald object (in dit geval een organisatie) te achterhalen. Door middel van het gesprek binnen een diepte-interview, kon er ‘diepliggende’ informatie achterhaald worden over de beleving van de interne- en externe doelgroepen over de opdrachtgever dankzij de mogelijkheid van doorvragen. De interviewer vroeg voorbeelden, ervaringen en uitleg van de respondent, zodat er zoveel mogelijk en duidelijke informatie werd verzameld.

-De opdrachtnemer koos voor een gestructureerd diepte-interview, omdat de opdrachtnemer alle vier de elementen uit het conceptueel model (persoonlijkheid, gedrag, communicatie en symboliek) mee moest nemen in de interne- en externe interviews om de deelvragen te beantwoorden. Van tevoren stelde de opdrachtnemer een lijst met gespreksonderwerpen (topics) opgesteld, welke als leidraad diende voor het interview. Op deze manier wist de opdrachtnemer zeker dat alle belangrijke onderwerpen besproken waren (*de gehanteerde topic guides met verantwoording zijn te vinden in Bijlage I, Bijlage II en Bijlage III op 42-49 van de bijlagen).*

**Technieken**

Onderstaande technieken paste de interviewer toe tijdens het interview:

**Spontane associaties**

Om de klant en uitzendkracht (extern) op zijn/haar gemak te stellen, startte het interview met een gemakkelijke open vraag. Hierbij gebruikte de interviewer de techniek van spontane associaties. De interviewer vroeg wat er bij de respondent als eerste in zijn/haar hoofd opkomt als hij/zij aan uitzendbureau X denkt. Dit konden verschillende dingen zijn: kleuren, gevoelens, waarden, taken van het bedrijf, of juist associaties met het gedrag, de symboliek en de communicatie van uitzendbureau X. Vervolgens vroeg de interviewer door op deze associaties aan de hand van uitleg en voorbeelden.

**Personificatie**

De interviewer pastte de methode personificatie toe bij zowel de interne- en externe interviews. Personificatie valt onder het derde topic ‘persoonlijkheid’ *(Zie de topic guides in Bijlage I, Bijlage II en Bijlage III op blz. 42-49. van de bijlagen).* Bij personificatie vroeg de interviewer de respondent om uitzendbureau X als een persoon te omschrijven door middel van persoonlijkheidskenmerken. Deze interviewer koos deze methode, omdat het een eenvoudige manier is om te achterhalen wat voor beeld de respondenten van een organisatie hebben.

**Beelden tonen**

Aan het einde van het interview met de klanten en de flexwerkers bij het topic ‘symboliek’ toonde de interviewer beelden van het logo, de foto’s van de campagne en het kleurgebruik om de nieuwe huisstijl en campagne te tonen om op deze manier de associaties van de externe doelgroepen te achterhalen.

De beelden bestaan uit:

* A4 met nieuwe logo
* A4 met kleuren campagne
* A4 met foto’s campagne
* A4 met voorbeelden campagnebeelden *(zie ‘Bijlage IV: ‘Beelden imago-onderzoek’ op blz. 50- 53 van de bijlagen)*

**Topic Guide**

Voor het uitvoeren van de interviews stelde de opdrachtnemer een liijst met gespreksonderwerpen (topics) op, welke als leidraad diende voor het interview. Op deze manier wist de opdrachtnemer zeker dat alle belangrijke onderwerpen besproken waren *(de gehanteerde topic guides met verantwoording zijn te vinden in Bijlage I, Bijlage II en Bijlage III op blz. 42-49.van de bijlagen).*

**5.2 Doelgroepen en steekproef**

**Verantwoording doelgroepen intern**

Voor het onderzoeken van de werkelijke identiteit, de gewenste identiteit en het gewenste imago koos de opdrachtnemer de uitzendconsulenten en vestigingsmanagers van uitzendbureau X als doelgroepen:

-Consulenten/uitzendconsulenten werken momenteel op een van de vestigingen van uitzendbureau X. Zij hebben dagelijks contact met klanten en flexwerkers doordat zij intakegesprekken en bedrijfsbezoeken uitvoeren, maar ook verantwoordelijk zijn voor andere taken zoals administratie en acquisitie. De keuze voor de consulenten als doelgroep voor het onderzoeken naar de werkelijk identiteit, kwam voort uit de gedachte dat de medewerkers dagelijks in contact staan met de externe doelgroepen en dus het dagelijkse handelen van de opdrachtnemer het beste kunnen omschrijven. Zij dragen uiteindelijk de kernwaarden over op de externe doelgroepen en de organisatie wordt uiteindelijk afgerekend op het gedrag van deze medewerkers.

-Vestigingsmanagers hebben de leiding over één of meerdere vestigingen van uitzendbureau X. Zij zijn verantwoordelijk voor het aansturen van de medewerkers, het opstellen en het uitvoeren van plannen, maar voeren zelf ook intakegesprekken en bedrijfsbezoeken uit. De opdrachtnemer onderzocht de gewenste identiteit en het gewenste imago onder de vestigingsmanagers, omdat zij een leidinggevende taak hebben en de doelen en strategie voor ogen hebben. De opdrachtnemer interviewde de vestigingsmanagers, omdat zij de gewenste identiteit voor ogen hebben. Zij bepalen de doelen, de plannen op lange termijn, de strategie, zij hebben de leiding over de medewerkers en verspreiden de doelen naar de werknemers toe.

**Criteria interne doelgroepen**

De criteria voor de uitzendconsulenten en vestgingsmanagers waren:

* De uitzendconsulent en vestigingsmanagers moeten minimaal 1 jaar werkzaam bij uitzendbureau X De uitzendconsulent en vestigingsmanagers moeten minimaal 3 dagen in de week werkzaam bij uitzendbureau X
* De vestigingsmanagers moeten verantwoordelijk zijn voor de leiding van de uitzendconsulenten van minimaal 1 vestiging

**Steekproefopbouw, steekproefgrootte en representativiteit**

Uitzendbureau X deelt de vestigingen op in 4 rayons (Rayon 1: Brabant en Midden-Holland, Rayon 2 : Leiden & Bollenstreek, Rayon 3: Noord- Holland, Rayon 4: Zuid- Holland). De opdrachtnemer koos ervoor om uit elke groep 1 vestigingsmanager en 1 uitzendconsulenten te interviewen, zodat elke respondent een rayon kon vertegenwoordigen. Daarnaast hield de opdrachtnemerop deze manier rekening met de verschillende regio’s van de respondenten, elk rayon staat namelijk voor een andere regio. De regio van de respondent kan namelijk invloed hebben op de manier van denken.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Vestigingsmanager rayon 1** | **Vestigingsmanager rayon 2** | **Vestigingsmanager rayon 3** | **Vestigingsmanager rayon 4** | **Totaal** |  |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |  |
| **Uitzendconsulent rayon 1** | **Uitzendconsulent rayon 2** | **Uitzendconsulent rayon 3** | **Uitzendconsulent rayon 4** | **Totaal** | **Eindtotaal** |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 8 |

*Respondentenschema 1: interne groepen*

**Verantwoording doelgroepen extern**

Voor het onderzoek naar het imago koos de opdrachtnemer de huidige flexwerkers en de huidige klanten van uitzendbureau X, omdat zij al eerder (en meerdere malen), contact met Uitzendbureau X Uitzendbureau hebben gehad en dus een beeld hebben over de communicatie, het gedrag en de symboliek van de opdrachtgever.

**Criteria externe doelgroepen**

Onderstaande criteria gaf de opdrachtnemer telefonisch door aan vestigingsmanager die bepaalde welke klanten en uitzendkrachten de opdrachtnemer mocht benaderen voor het onderzoek.De criteria waren:

* De flexwerkers en klanten zijn actief in de sectoren: administratie, techniek, zorg of industrieel. Dit zijn de hoofdsectoren waarin uitzendbureau X banen aanbiedt en vervult.
* De flexwerkers zijn momenteel actief geplaatst of de in de afgelopen 6 maanden geplaatst geweest bij een van de klanten ven uitzendbureau X.
* De klant van uitzendbureau X is een HOT-klant: dat betekent dat deze klant momenteel een of meerdere flexwerkers van uitzendbureau X in dienst hebben.
* Degene die als klant wordt geinterviewd, is momenteel contactpersoon van uitzendbureau X. Dit is een directeur, teamleider of een werknemer van de afdeling HR.

**Steekproefopbouw, steekproefgrootte en representativiteit**

-Flexwerkers: de opdrachtgever deelde de flexwerkers op in drie verschillende groepen: de oproepkracht, de tijdelijke kracht en de kracht met uitzicht op vast dienstverband. Uit elke groep interviewde de opdrachtnemer twee personen, zodat alle aspecten die een mening kunnen beïnvloeden in het onderzoek worden meegenomen (3 groepen flexwerkers x 2 per groep = 6 flexwerkers) en de steekproef dus zo representatief mogelijk is.

-Klanten: de klanten van uitzendbureau X zijn MKB-bedrijven. De opdrachtnemer deelde de klanten voor dit onderzoek op in vier groepen: 1-50 werknemers, 50-100 werknemers, 100-150 werknemers en 150-200 werknemers. Uit elke groep wilde de opdrachtnemer 2 klanten interviewen (4 groepen klanten x 2 per groep = 8 klanten).

In onderstaande tabel zijn de respondenten weergeven die uiteindelijk zijn geinterviewd

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Klant** | **1-50 werknemers** | **50- 100 werknemers** | **100-150 werknemers** | **150-200 werknemers** | **Totaal** |  |
|  | 1 klanten | 2 klanten | 2 klanten | 2 klanten | **7** |  |
|  | **Oproepkracht** | **Tijdelijke kracht** | **Uitzicht op vast dienstverband** |  | **Totaal** | **Eindtotaal** |
|  | 2 flexwekers | 2 flexwerkers | 2 flexwerkers |  | **6** | **13** |

*Respondentenschema 2: flexwerkers en bedrijven*

\*De opdrachtnemer interviewde uiteindelijk 7, in plaats van 8 klanten, doordat er maar 1 klant was die mee wilde werken in de groep 1-50 medewerkers. Daarnaast besloot de opdrachtnemer om te stoppen na het interviewen van 7 klanten, omdat er verzadiging optrad. Dit betekent dat de interviewer geen nieuwe, belangrijke informatie meer ontving na 7 interviews met klanten en 6 interviews met flexwekers.

**5.3 Dataverzameling en benadering**

**Intern**

Uitzendbureau X deelt de vestigingen op in 4 rayons (Rayon 1: Brabant en Midden-Holland, Rayon 2 : Leiden & Bollenstreek, Rayon 3: Noord- Holland, Rayon 4: Zuid- Holland). De opdrachtnemer benaderde per rayon een aantal vestigingsmanagers per telefoon. De opdrachtnemer vroeg aan de vestigingsmanager of hij/zij mee wilde werken aan het onderzoek en of er op diezelfde dag een consulent beschikbaar was voor het onderzoek. De criteria van de vestigingsmanagers en uitzendconsulenten gaf de opdrachtnemer aan in dit gesprek. Zo koos de opdrachtnemer samen met de vestigingsmanager uiteindelijk per rayon een medewerker en vestigingsmanager die het rayon vertegenwoordigde (per rayon 1 vestigingmanager en 1 consulent x 4 = 4 consulenten en 4 vestigingsmanagers).

**Extern**

De opdrachtnemer overlegde per telefoon met een aantal vestigingsmanagers over welke bedrijven de opdrachtnemer mocht benaderen voor het onderzoek en welke bedrijven tevens het meeste geschikt waren voor het onderzoek. De opdrachtnemer gaf bij elk gesprek aan uit welke groep er een bedrijf (werknemersklasse) of flexwerker (oproep, tijdelijk, etc.) werd gezocht, zodat uiteindelijk per groep 2 respondenten uitgekozen werden. Nadat de opdrachtnemer de contactgegevens van de bedrijven en de flexwerkers verkreeg via de vestigingsmanager, benaderde de opdrachtgever de flexwerkers en klanten telefonisch of per e-mail om de situatie uit te leggen en de klant of flexwerker uit te nodigen voor het interview. De opdrachtnemer belde totdat het gewenste aantal per groep was bereikt.

\*Dit overleg met de vestigingsmanagers vond plaats omdat de opdrachtnemer van de opdrachtgever niet zomaar bedrijven en flexwerkers mocht benaderen, maar eerst met de vestigingsmanagers moest overleggen.

**Plaats en opname**

Het interview met de klanten vond plaats met de contactpersoon van de betreffende klant, dit was de HR-manager, teamleider of de directeur. De opdrachtnemer bracht zelf een bezoek aan de vestigingen om het de respondenten zo gemakkelijk mogelijk te maken.

Het interview met de flexwerkers vond plaats bij het bedrijf waar de flexwerkers werkzaam was of bij de flexwerker thuis. Dit laatste was het geval wanneer het interview niet onder werktijd plaats mocht vinden van het betreffende bedrijf. Dit was bij 2 van de 8 flexwerkers het geval, de rest van de interviews vond plaats bij het bedrijf onder werktijd.

De opdrachtnemer nam de interviews op met een geluidsrecorder die aangesloten kon worden op de computer, zodat de interviews gemakkelijk uit konden worden getypt.

**Verwerking gegevens**

De opdrachtnemer plaatste de geluidsopname van de interviews op de computer en typte vervolgens alle interviews zelf letterlijk uit.De opdrachtnemer speelde de opnames langezamer af in het programma ‘VLC Media Player’ en typte het interview van de geluidsopname af in Word. De verbatims zijn opgenomen in de bijlagen *(Zie Bijlage VI op blz. 60 tot Bijlage XXVI op blz. 177).* De opdrachtnemerverwerkte de gegevens in analyseschema’s per topic ( Zie *Bijlage XXVII op blz. 197 tot Bijlage XXX op blz. 228)*. In de schema’s is het nummer respondent, de label en de quote weergeven.

**5.4 Operationalisatie**

De interviewer maakte in de topic guides gebruik van de theorieën en begrippen van zowel van der Grinten als Birkigt en Stadler. De interviewer koos ervoor om de theorie van der Grinten te gebruiken als aanvulling op de theorie van Birkigt en Stadler, omdat de uitleg van veel begrippen die de opdrachtnemer gebruikt in dit onderzoek in de theorie van Birkigt en Stadler ontbreken (zoals de gewenste identiteit en werkelijke identiteit). Daarnaast gebruikt de opdrachtnemer de gap-analyse van van der Grinten als hulpmiddel om de gewenste identiteit met de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit met het huidige imago te vergelijken.

*De gehanteerde topic guides en de bijbehorende operationalisatie per topic guide zijn te vinden in bijlage l, ll en lll op blz. 42-49.*

6.Resultaten

*In dit hoofdstuk geeft de opdrachtnemer* *antwoorden op de deelvragen aan de hand van de resultaten van het kwalitatieve onderzoek. De opdrachtnemer beschrijft per deelvraag de resultaten per topic. Daarna volgt er een samenvatting van de resultaten van de betreffende deelvraag.*

**6.1 Resultaten Deelvraag 1: ‘Is er een schisma tussen de huidige identiteit en de gewenste identiteit van Uitzendbureau X?’**

**Korte beschrijving interviews en doelgroep**

Voor het beantwoorden van deze deelvraag voerde de oprachtnemer kwalitatief onderzoek uit aan de hand van gestructureerde diepte-interviews met 4 uitzendconsulenten en 4 vestigingsmanagers van uitzendbureau X, uit elk van de vier rayons een vestigingsmanager en uitzendconsulent. De interviews met de uitzendconsulenten gingen over de werkelijke identiteit en de interviews met de vestigingsmanagers betroffen de gewenste identiteit. De interviews duurden ongeveer 30 minuten en vonden plaats op de verschillende vestigingen van uitzendbureau X.

**6.1.1 Interviews werkelijke identiteit**

**Kerncompetenties**

Volgens de uitzendconsulenten van uitzendbureau X onderscheidt uitzendbureau X zich van andere uitzendbureaus door het persoonlijke contact met de flexwerkers en klanten. De uitzendconsulenten tonen persoonlijke interesse, hebben mensenkennis en geven de klanten en flexwerkers het gevoel geen nummertje te zijn. Uitzendbureau X maakt deze persoonlijke aanpak mogelijk door de lokale aanpak. Daarnaast houdt uitzendbureau X klanten en flexwerkers goedt op de hoogte door steeds informatie terug te koppelen. Andere kerncompetenties zijn het ‘uitzenden in de basis’ en de ‘werving en selectie’ van kandidaten *(zie ‘tabel 1: kerncompetenties’ in Bijlage XXVII op blz .197).*

**Kernwaarden intern**

De uitzendconsulenten beschrijven de sfeer binnen uitzendbureau Xals informeel: de collega’s hebben onderling prettig en goed contact, ze hebben het gezellig bij bijeenkomsten en trainingen en er ontstaan zelfs vriendschapsrelaties. De uitzendconsulenten benoemen dat uitzendbureau X als werkgever een persoonlijke aanpak heeft, dit is terug te zien in het feit de directeur alle mederwerkers (van de verschillende vestigingen) bij naam kent. Ook de gelijke behandeling, de mensgerichtheid, respect en de sociale aspect staan volgens de uitzendconsulenten centraal bij de omgang met collega’s *(zie ‘tabel 2: kernwaarden intern’ in Bijlage XXVII op blz.198).*

**Kernwaarden extern**

De uitzendconsulenten noemen dat ze zich altijd houden aan afspraken en beloftes nakomen, wat de opdrachtnemer plaatst onder het label ‘betrouwbaar’. Als een afspraak echter een keer niet haalbaar is, dan geven de uitzendconsulenten dit ‘eerlijk’ aan. Andere externe kernwaarden die de uitzendconsulenten nomen zijn ‘behulpzaam’ en ‘persoonlijk contact’ *(zie ‘tabel 3: kernwaarden extern’ in Bijlage XXVII op*

*blz .198).*

**Persoonlijkheidskenmerken**

De uitzendconsulenten beschrijven uitzendbureau X op verschillende manieren als persoon. De uitzendconsulenten benadrukken dat uitzendbureau X erg ‘sociaal’ is, doordat uitzendbureau X veel contacten heeft en snel nieuwe contacten maakt. Daarnaast noemen de uitzendconsulenten ook in dit topic weer het persoonlijke aspect door de lokale aanpak. De uitzendconsulenten noemen dat uitzendbureau X professioneel over wil komen, maar hier nog niet volledig in slaagt doordat de puntjes op de ‘i’ (zoals slordige snoeren) soms missen. Andere persoonlijkheidskenmerken die uit de interviews naar voren komen zijn ‘afwachtend’, een‘sterke wil’ en openheid in de communicatie *(zie ‘tabel 4: persoonlijkheidskenmerken ‘in Bijlage XXVII op blz .199).*

**Identificatie**

De uitzendconsulenten indentificeren zich met uitzendbureau X, ze voelen zich er thuis. Dit komt doordat ze goed met de doelgroep kunnen omgaan of zichzelf vinden passen bij de organisatie door hun persoonlijkheidskenmerken, zoals sociaal of kwaliteit. Uitzendbureau X is volgens de respondenten een goede werkgever die de uitzendconsulenten zeker aan andere mensen zouden aanbevelen, doordat uitzendbureau X een leerzame organisatie is (biedt scholing, cursussen en trainingen aan) met doorgroeimogelijkheden en ruimte is voor eigen initiatief. Daarnaast komt het persoonlijke aspect ook bij dit topic weer terug in het feit dat de directeur alle medewerkers bij naam kent *(zie ‘tabel 5: identificatie ‘in Bijlage XXVII op blz .200).*

**Gedrag**

De uitzendconsulenten gaannetjes om met de klanten en uitzendkrachten. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in het zorgvuldig, en snel, afhandelen van klachten en vragen. De uitzendconsulenten ontvangen de flexwerkers daarnaast gastvrij en vriendelijk in de verschillende vestigingen: de uitzendconsulenten begroeten de flexwerkers vriendelijk, stellen zich voor, geven een hand en bieden een drankje aan.

De uitzendconsulenten komen afspraken en beloftes over het algemeen wel na, en als iets niet haalbaar is dan geeft uitzendbureau X dit eerlijk aan. De uitzendconsulenten denken mee met de klant door advies te geven over veranderingen in de wet- en regelgeving, maar natuurlijk ook advisering over de inzet van uitzendkrachten voor de klanten en door tijd vrij te maken voor klantbezoeken. De uitzendconsulenten geven daarnaast aan dat ze ‘behulpzaam’ en ‘transparant’ zijn. *(zie ‘tabel 6: Gedrag ‘in Bijlage XXVII op blz .201-202).*

**Communicatie**

Uitzendbureau X heeft en onderhoudt goed contact met klanten en flexwerkers. Dit realiseren de uitzendconsulenten door persoonlijke interesse te tonen, informatie te geven over de huidige stand van zaken (bijvoorbeeld een vacature), door regelmatig op bezoek te gaan bij klanten, en door nieuwsbrieven te versturen vanuit de afdeling marketing.Uitzendbureau X communiceert met de klanten en flexwerkers via de e-mail, de telefoon en via sms (sms alleen voor flexwerkers). De toon waarop de uitzendconsulenten van uitzendbureau X met de klanten en flexwerkers communiceren passen zij aan aan hun hun gesprekspartner, maar is voornamelijk informeel doordat zij de meeste klanten en uitzendkrachten al goed kennen en inmiddels een goede band met ze hebben. Welk communicatiemiddel de uitzendconsulent gebruikt, hangt af van het onderwerp. Zo is het maken van afspraken volgens de uitzendconsulenten handiger via e-mail en voor het afhandelen van een vraag is telefonisch contact geschikt.

De uitzenconsulenten noemen wel dat er meer gedaan mag worden met social media, omdat sommige vestigingen nu wel aan account hebben op bijvoorbeeld Facebook, maar er niets op plaatsen *(zie ‘tabel 7: communicatie ‘in Bijlage XXVII op blz .202-204).*

**Symboliek**

De uitzendconsulenten beschrijven de nieuwe huisstijl en campagne zowel negatief als positief. Positieve punten zijn de gezichten op de foto’s die uitzendbureau X gebruikt in de campagne, Door de diversiteit van de personen kan de ontvanger zich makkelijk met de personen identificeren. Woorden die de uitzendconsulenten noemen zijn dan ook ‘persoonlijk’ en ‘aansprekend’*.* Daarnaast beschrijven de uitzendconsulenten de campagnekleuren als ‘fris’, ‘vriendelijk’ en ‘modern’. Ook de hashtags geven aan dat uitzendbureau X meegaat met de tijd.

Het persoonlijke aspect is volgens de uitzendconsulenten terug te zien in de diversiteit van de gezichten op de foto’s. Een goed punt van de slogan is dat het kort is, dus makkeljk te onthouden.

Aan de andere kant vinden de uitzendconsulenten de gezichten op de foto’s niet echt origineel of onderscheidend, omdat andere uitzendbureaus dit ook gebruiken. Ook de slogan ervaren de uitzendconsulenten niet als onderscheidend, omdat dit een redelijk standaard zin is, die bij wijze van spreken ieder bedrijf kan gebruiken. De huisstijl is niet volledig doorgetroken in de vestigingen, doordat de snoeren uit de computer niet passen bij de professionele en strakke huisstijl *(zie ‘tabel 8: symboliek ‘in XXVII op blz .204).*

**6.1.2 Interviews gewenste identiteit**

**Kerncompetenties**

De vestigingsmanagers zijn van mening dat uitzendbureau Xzich onderscheidt door de persoonlijke aanpak: ze kennen de klanten en flexwerkers goed en maken gebruik van persoonlijke intakes, klantbezoeken, etc. De persoonlijke aanpak is mogelijk, doordat uitzendbureau X erg kleinschalig werkt en zich op de lokale markt richt. Woorden die hiervoor worden gebruikt zijn ‘dicht bij de klant’ ‘kleinschalig’ en ‘lokaal’. Ook het leveren van hoge kwaliteit en het snel reageren op de klantvraag, bijvoorbeeld het snel leveren van mensen, zien de vestigingsmaners als een kerncompetentie waarmee uitzendbureau X zich onderscheidt *(Zie ‘tabel 9: kerncompetenties’ in Bijlage XXVIII op blz. 205).*

**Kernwaarden intern**

In de onderlinge omgang tussen collega’s zijn’ betrouwbaarheid’ en ‘eerlijkheid’ volgens de vestigingsmanagers erg belangrijk. Hierbij staat het nakomen van afspraken en beloftes centraal. Daarnaast noemen de vestigingsmanagers ook de woorden ‘gunning’, ‘loyaliteit’, transprantie’ ‘behulpzaamheid’, laagdrempeligheid’, ‘wederzijds respect’ en ‘het delen van humor en verdriet’ *(Zie ‘tabel 10: kernwaarden intern’ in XXVIII op blz. 206).*

**Kernwaarden extern (gewenst imago)**

De vestigingsmanagers willendatde klanten en uitzendkrachten het beeld hebben van uitzendbureau X als een ‘betrouwbare’ en ‘deskundige’ partij: een partij die afspraken en beloftes nakomt. Hieronder valt ook het woord ‘eerlijk’: een uitzendbureau dat ook ‘nee’ kan verkopen en geen valse beloftes maakt. Ook vinden de vestigingsmanagers het voldoen aan de verwachtingen van de klanten en uitzendkrachten erg belangrijk, hiervoor gebruiken de respondenten de woorden ‘kwaliteit’ en ‘kwaliteitsbewustzijn’. Volgens de vestigingsmanagers moeten klanten en uitzendkrachten het gevoel en dat ze met ‘gelijkwaardigheid’ en met

‘wederzijds respect’ behandeld worden. Ook snelheid in het leveren en reageren zijn onderwerpen die onder het gewenste imago vallen (*Zie ‘tabel 11: kernwaarden extern’ in XXVIII op blz. 207).*

**Persoonlijkheidskenmerken**

Als uitzendbureau X een persoon zou zijn, zouden de vestigingsmanagers de volgende persoonlijkheidskenmerken terug willen zien in de omschrijving van de klanten en uitzendkrachten: ‘betrouwbaar’ ‘flexibel’, ‘communicatief vaardig’, ‘hip’, ‘betrokken’, ‘open en eerlijk’, ‘loyaal’, ‘meedenkend’ ‘begripvol’’, ‘toegankelijk’, ‘ondersteunend’, ‘persoonlijk’ en ‘wederzijds respect’ *Zie ‘tabel 12: ‘persoonlijkheidskenmerken’ in XXVIII op blz. 208).*

**Visie**

Uit de antwoorden van de vestigingsmanagers blijkt dat uitzendbureau X een duidelijke visie voor ogen heeft: uitzendbureau X wil over een bepaalde omzetbarrière heen en een landelijke dekking/spreiding realiseren door een uitbreiding van de vestigingen. Uitzendbureau X wil zich hierblij blijven richten op het MKB en de persoonlijke touch vasthouden. Kortom: de grootste van de kleintjes worden, dat is wat uitzendbureau X wil. uitzendbureau X wil daarnaast in de toekomst een meer adviserende rol krijgen op het gebied van HR dienstverlening (*Zie ‘tabel 13: visie’ in XXVIII op blz. 210).*

**Communiceren gewenste identiteit**

Volgens de vestigingsmanagers brengt uitzendbureau Xde gewenste identiteit over op alle medewerkers van uitzendbureau X door een jaarlijkse bijeenkomst waar alle plannen voor het komende jaar gepresenteerd worden. Ook het in het boekje van uitzendbureau X staan de plannen en doelen voor het komende jaar. Daarnaast staan op intranet succesverhalen en marketingacties. De vestigingsmangers geven ook aan dat het tonen van voorbeeldgedrag belangrijk is om het gewenste gedrag van de medewerkers te realiseren. Door een goed voorbeeld en positieve feedback te geven, gaan de medewerkers op de gewenste manier om met de klanten en uitzendkrachten (*Zie ‘tabel 14: communiceren gewenste identiteit’ in XXVIII op blz. 210).*

**Communicatie**

De communicatieboodschap die centraal staat bij de communicatie naar de klanten en uitzendkrachten is volgens de respondenten ‘uitzendbureau X maakt het mogelijk voor iedereen.’ Deze boodschap staat ook in de nieuwe campagne centraal (*Zie ‘tabel 15: Communicatie’ in XXVIII op blz. 211).*

**Gedrag**

Het gewenste gedrag naar de klanten en uitzendkrachten omschrijven de vestigingsmanagers met dezelfde woorden als in het topic ‘externe kernwaarden’ en ‘persoonlijkheidkenmerken’. Ook hier komt weer naar voren dat ‘wederzijds respect’, ‘persoonlijkheid’, ‘gelijkwaardigheid’, ‘transparantie’ en ‘betrouwbaarheid’ het uitgangpunt moeten vormen in de omgang met de klanten en uitzendkrachten (*Zie ‘tabel 16: Gedrag’ in XXVIII op blz. 211).*

**Symboliek**

Met de foto’s van de nieuwe campagne wil uitzendbureau X volgens de vestigingsmanagers vooral mensen persoonlijk aanspreken. Door gezichten van mensen met verschillende nationaliteiten en leeftijden te plaatsen, wil uitzendbureau X dat de uitzendkrachten en klanten zich kunnen identificeren. Hierbij woorden de woorden ‘persoonlijk en ‘toegankelijk’ gebruikt. Door het gebruik van de hashtags en verschillende pastelkleuren laat uitzendbureau X zien dat ze meegaan met de tijd, woorden die de vestigingsmanagers hiervoor gebruiken zijn ‘modern’ en ‘hip’ gebruik. Andere woorden die vestigingsmanagers gebruiken om de gewenste associaties bij de kleuren te omschrijven zijn ‘fris’ en ‘gezellig’. Met de kleur blauw van het logo dat te zien is op alle campagne-uitingen en in de vestigingen wil uitzendbureau X professionaliteit uitstralen. De slogan moet uitstralen dat uitzendbureau X flexibel is en haar uiterste best doet om aan de klantvraag te voldoen, om het mogelijk te maken (*Zie ‘tabel 17: Communicatie’ in Bijlage XXX op blz. 212).*

***Samenvatting resultaten werkelijke identiteit en gewenste identiteit/beantwoording deelvraag 1***

Uitzendbureau X wil volgens de vestigingsmanagers graag een lokale partner zijn die dichtbij de klant staat door de persoonlijke aanpak. Uit de interviews met de uitzendconsulenten blijkt dat uitzendbureau X zich momenteel inderdaad onderscheidt door deze persoonlijke en lokale aanpak. Ook bij de interne kernwaarden zijn er veel gemeenschappelijke vertrekpunten zoals ‘betrouwbaarheid’, ‘respect ‘en ‘openheid’ en ‘transparantie’. Naar de flexwerkers en klanten toe is uitzendbureau X vooral ‘eerlijk’, ‘open’, ‘kwaliteitsgericht’, ‘betrouwbaar’ en ‘persoonlijk’. Dit zijn gemeenschappelijke vertrekpunten met de antwoorden van de vestigingsmanagers.

De uitzendconsulenten van uitzendbureau X voelen zich allemaal thuis bij uitzendbureau X en ervaren uitzendbureau X als een prettige werkgever. Ook in het gedrag en de communicatie zijn veel overeenkomsten tussen de gewenste identiteit en werkelijke identiteit: zo komt uitzendbureau X gemaakte afspraken en beloftes altijd na (betrouwbaar), uitzendbureau X houdt de klanten en flexwerkers goed op de hoogte van nieuwe ontwikkingen (advies en terugkoppeling) en de uitzendconsulenten communiceren duidelijk met welke taken ze bezig zijn (transparantie). De gewenste communicatieboodschap is (…) en deze boodschap wordt volgens de uitzendconsulenten voldoende doorgetrokken door middel van de nieuwe campagne. Met de nieuwe campagne wil uitzendbureau X vooral laten zien dat ze meegaan met de tijd en ze willen graag een groot gedeelte van de samenleving aanspreken met de foto’s. Dit komt overeen met de omschrijvingen van de uitzendconsulenten.

**6.2 Resultaten deelvraag 2: “Wat is het gewenste imago van Uitzendbureau X?”**

Om deze deelvraag te beantwoorden voerde de opdrachtnemer deskresearch uit. De opdrachtnemer zocht op de website en het intranet van uitzendbureau X en keek in de interne brochure van uitzendbureau X. Aanvullend op het deskresearch vroeg de opdrachtnemer in de interviews de vestigingsmanagers naar de gewenste externe kernwaarden (gewenste imago).

**6.2.1 Deskresearch**

Uit het deskresearch verkreeg de opdrachtnemer de volgende resultaten:

Om het ‘mogelijk te maken’ voor flexwerkers en de klanten combineert uitzendbureau X drie kernwaarden: dichtbij, digitaal en deskundigheid. uitzendbureau X licht de begrippen toe, zoals onderstaand:

*-Dichtbij:* het leren kennen en begrijpen van de flexwerkers en klanten voor goede dienstverlening.

-*Digitaal:* digitale innovaties combineren met een persoonlijke aanpak. Uitzendbureau X heeft bijvoorbeeld slimme tools voor administratie en de (naam) Methode.

*-Deskundigheid:* investeren in het opleiden en ontwikkelen van de medewerkers om tot het beste advies voor de klanten te komen (uitzendbureau X, 2015).

Uitzendbureau X kenmerkt zich daarnaast door kwaliteit en betrouwbaarheid door o.a. de volgende punten:

* Uitzendbureau X medewerkers hebben allemaal hbo-niveau en zijn intern opgeleid.
* Uitzendbureau X is lid van de ABU (brancheorganisatie voor uitzendbureaus) die uitzendbureaus controleert en kwaliteit, zekerheid en financiële betrouwbaarheid biedt
* Uitzendbureau X investeert in kwaliteits- en tevredenheidsonderzoeken. (uitzendbureau X, 2015)

De opdrachtnemer concludeert dat uitzendbureau X vier kernwaarden heeft, namelijk: *dichtbij (hieronder valt ook ‘persoonlijk), deskundig, digitaal en kwaliteit.* Door middel van deze 4 kernwaarden wil uitzendbureau X zich onderscheiden en uitzendbureau X wil ook omschreven worden door middel van deze 4 kernwaarden.

De missie van Uitzendbureau X is: *‘Uitzendbureau X maakt voor het MKB de instroom van medewerkers mogelijk’ (*Uitzendbureau X, 2015).

**Beschrijving interviews en doelgroep**

De opdrachtnemer interviewde 4 vestigingsmanagers over de gewenste identiteit van Uitzendbureau X Uitzendbureau. Deze interviews vonden plaats op 4 verschillende vestigingen: Uitzendbureau X Uitzendbureau Haaglanden, Uitzendbureau X Uitzendbureau Beverwijk, Uitzendbureau X Uitzendbureau Utrecht en Uitzendbureau X Uitzendbureau Leiderdorp. Aanvullend op het deskresearch, vroeg de interviewer tijdens interviews aan de respondenten welke kernwaarden het uitgangspunt vormen bij de omgang met de klanten uitzendkrachten (kernwaarden) extern. De resultaten van dit topic staan op de vorige pagina, maar staan hier nogmaals beschreven:

**6.2.2 Resultaten interviews**

**Kernwaarden extern (gewenst imago)**

De vestigingsmanagers willendatde klanten en uitzendkrachten het beeld hebben van Uitzendbureau X als een ‘betrouwbare’ en ‘deskundige’ partij: een partij die afspraken en beloftes nakomt. Hieronder valt ook het woord ‘eerlijk’: een uitzendbureau dat ook ‘nee’ kan verkopen en geen valse beloftes maakt. Ook vinden de vestigingsmanagers het voldoen aan de verwachtingen van de klanten en uitzendkrachten erg belangrijk, hiervoor gebruiken de respondenten de woorden ‘kwaliteit’ en ‘kwaliteitsbewustzijn’. Volgens de vestigingsmanagers moeten klanten en uitzendkrachten het gevoel krijgen dat ze met ‘gelijkwaardigheid’ en met ‘wederzijds respect’ behandeld worden. Ook snelheid in het leveren en reageren zijn onderwerpen die onder het gewenste imago vallen (*Zie ‘tabel 11: kernwaarden extern’ in Bijlage XXVIII op blz. 207).*

**Samenvatting/beantwoording deelvraag 2**

Door de resultaten van het deskresearch en de verschillende interviews met de vestigingsmanagers bij elkaar te voegen, ontstaan er 7 kernwaarden die het gewenste imago van Uitzendbureau X Uitzendbureau omschrijven: ‘betrouwbaar/eerlijk’, ‘wederzijds’ respect/gelijkwaardigheid’, ‘snelheid’ ‘dichtbij/persoonlijk’, ‘deskundig’, ‘kwaliteit’ en ‘digitaal’.

**6.3. Resultaten interviews imago**

*Hieronder zijn de resultaten van de interviews met de klanten en uitzendkrachten weergeven. De opdrachtnemer geeft ook antwoord op deelvraag 3, 4 en 5.*

**Omschrijving interviews**

Om het imago van Uitzendbureau X te achterhalen, interviewde de opdrachtnemer 7 klanten en 6 uitzendkrachten over het beeld wat zij hebben van X Uitzendbureau. Hierbij gebruikte de opdrachtnemerde topics; ‘spontane associaties’, ‘beslissingsfactoren’, ‘persoonlijkheid’, ‘communicatie’, ‘gedrag’, ‘symboliek’ en ‘aanbevelen Uitzendbureau X’. De interviews vonden plaats op het kantoor van de klanten en de werkplek van de flexwerkers. De interviews hadden een lengte variërend van 30 minuten tot 90 minuten.

**Spontane associaties**

De spontane associaties met Uitzendbureau X Uitzendbureau van de klanten zijn allemaal positief. Sommige associaties zijn neutraal zoals‘uitzendbureau’, ‘uitzendkrachten’,‘flexwerkers’, ‘leverancier’, ‘productie/logistiek’ en ‘magazijn’. Andere associaties met Uitzendbureau X hebben te maken hoe positief de klanten het gedrag van Uitzendbureau X ervaren, zoals ‘snelheid’ ‘meedenkend’ ‘vetrouwelijk’ ‘begripvol’, ‘hoge kwaliteit’ en ‘staan voor je klaar’. Ook associëren de klanten Uitzendbureau X met de regio waarin ze actief is, blijkt uit de associaties ‘landelijke spreiding’ en ‘dichtbij’ *(zie ‘tabel 18: spontane associaties’ in Bijlage XXIX op blz. 213*)

De associaties van de flexwerkers met Uitzendbureau X Uitzendbureau zijn ook allemaal positief. De positieve assocaties hebben betrekken op het gedrag van de uitzendconsulenten zoals te zien is in de omschrijvingen ‘sociaal’, ‘vriendelijk’, ‘flexibel’ , ‘persoonlijke benadering’ en ‘nette behandeling’. De positieve assocaties betreffen ook vaak de communicatie met Uitzendbureau X, zoals te zien is bij de labels ‘goed contact’ ‘open’ ‘transparant’ ‘snelle reacties’ en ‘goede communicatie’. Verder associëren de flexwerkers Uitzendbureau X met gelijke behandeling, wat onder het label ‘gelijke kansen’ valt. Overige associaties bij Uitzendbureau X Uitzendbureau zijn neutraal zoals ‘Leiden’ en ‘Grachten’ *(zie ‘tabel 25: spontane associaties’ in Bijlage XXX op blz. 228).*

*Samenvatting associaties*

Zowel de klanten als de flexwerkers hebben een positief beeld hebben bij Uitzendbureau X Uitzendbureau door de positieve associaties over de communicatie, de behandeling door de uitzendconsulenten en andere factoren zoals gelijke kensen.

**Persoonlijkheidskenmerken**

De persoonlijkheidskenmerken die klanten noemden bij de interviewtechniek van personificatie zijn allemaal positief. Dat is te zien door middel van het label ‘betrouwbaar’, waar de klanten mee aangeven dat Uitzendbureau X gemaakte beloftes en afspraken nakomt. Daarnaast noemen de klanten de‘betrokkenheid’ bij de klanten. Kenmerkendie de klanten noemen zijn dan ook ‘meedenkend, ‘betrokken’ en ‘loyaal’. Ook geven de klanten aan dat wanneer iets niet haalbaar is, Uitzendbureau X dit ‘eerlijk’ aangeeft. De woorden ‘vriendelijk’ ‘zakelijk’ en ‘warm’ geven een goed beeld van de uitzendconsulenten waarmee de klanten contact hebben *(zie ‘tabel 19: persoonlijkheidskenmerken’ in Bijlage XXIX op blz. 214).*

Ook de flexwerkers omschreven het karakter van Uitzendbureau X door de organisatie als persoon voor te stellen. De persoonlijkheidskenmerken die de flexwekers noemen zijn allemaal positief en gaan onder andere over de communicatie, zoals ‘open’ en ‘duidelijk’. Ook de overige woorden ‘sociaal’, ‘persoonlijk’, ‘begripvol’, ‘realistisch’, ‘toegankelijk’, ‘behulpzaam’, ‘spontaan,’ en ‘geïnteresseerd’geven een goed beeld van het karakter van Uitzendbureau X. Uitzendbureau X besteedt veel persoonlijke aandacht aan de flexwerkers door persoonijke interesse en begrip te tonen, door andere altijd te helpen en door met iedereen een praatje te maken *(Zie ‘tabel 26: persoonlijkheidskenmerken’ in Bijlage XXX op blz. 228).*

*Samenvatting*

De klanten en flexwerkers noemen allemaal positieve persoonlijkheidskenmerken bij de methode van personifcatie. Betrouwbaarheid/eerlijkheid, betrokkenheid, behulpzaamheid, sociaal, spontaan, geinteresseerd, open/duidelijk, begripvol, loyaal, vriendelijk en warm en de persoonlijke aanpak zijn de kenmerken waarmee de doelgroepen Uitzendbureau X om schrijven.

**Beslissingsfactoren**

Klanten geven aan dat het belangrijk is dateen uitzendbureau snel, goede kwaliteit levert voor een goede prijs. Woorden die dit aangeven zijn ‘snelheid’. ‘kwaliteit’, ‘prijs’ en ‘prijs-kwaliteit’. De klanten noemen ook de eerdere ervaringen met Uitzendbureau X of ervaringen van een bekende bekende als een reden om voor Uitzendbureau X te kiezen. Ook het woord ‘betrouwbaarheid’ noemen de klanten als een beslissingsfactor, waarmee ze aangeven dat het uitzendbureau de verwachte kwaliteit levert. Verder komt bij dit topic naar voren dat klanten het belangrijk vinden dat een uitzendbureau het bedrijf/de klant goed begrijpt en daardoor goed aan de persoonlijke wens kan voldoen. Deze omschrijving valt onder de woorden ‘inlevingsvermogen’ en ‘persoonlijke aanpak’ en ‘goede klantrelatie’ *(Zie tabel ‘20: beslissingsfactoren’ in Bijlage XXIX op blz. 215).*

Flexwerkers gaven aan dat ze voor Uitzendbureau X kozen door de gelijke behandeling van de werkzoekenden, wat valt onder het label ‘gelijke kansen’, en anderen gaan meer over het aanbod van werk zelf zoals ‘snel aan het werk, ‘passend werkaanbod’ en ‘opstap tot meer werk’. Ook noemen de flexwerker ‘locatie’, wat aangeeft dat de flexwerkers liever dichtbij huis willen werken. Verdere beslissingsfactoren voor de flexwerkers zijn de naamsbekendheid via bekenden en de informele sfeer die Uitzendbureau X als uitzendbureau uistraalt *(Zie ‘tabel 27: beslissingsfactoren’ in Bijlage XXX op blz. 229 ).*

*Samenvatting beslissingsfactoren*

Voor de klanten speelden factoren als prijs-kwaliteit, snelheid, betrouwbaarheid, inlevingsvermogen en een persoonlijke aanpak een belangrijke rol bij de keuze voor Uitzendbureau X. Voor de flexwerkers waren vooral de gelijke kansen, locatie en de informele werksfeer van belang.

**6.3.1 Resultaten deelvraag 3:** *‘Hoe komt de communicatie van uitzendbureau X over op de klanten en flexwerkers?’*

**Communicatie**

De communicatie met Uitzendbureau X ervaren de klanten als zeer positief. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de labels ‘snelheid’, ‘genoeg contactmomenten’. Klanten geven bij belangrijke vragen de voorkeur voor face-to-face of telefonisch contact en voor bevestigingen gebruiken zij liever een e-mail**.** Ook geven de klanten aan dat Uitzendbureau X bij vragen en klachten altijd makkelijk te bereiken is. Wat de klanten daarnaast als positief ervaren is de ‘transparantie’, ‘openheid’ en ‘de terugkopelling’ in de communicatie van Uitzendbureau X. Hierbij geven de klanten aan dat de uitzendconsulenten de klanten van feedback en terugkoppeling voorzien. Ook communiceert Uitzendbureau X volgens de klanten duidelijk over bijvoorbeeld veranderingen of uitleg van bepaalde zaken. De klanten omschrijven de toon waarop ze worden aangesproken door de medewerkers van Uitzendbureau X als prettig: informeel en persoonlijk, maar toch ook zakelijk: informeel op een zakelijke wijze.

Ook de flexwekers zijn te spreken over de communicatie met Uitzendbureau X. Zo geven de respondenten aan dat de uitzendconsulenten ‘makkelijk bereikbaar zijn’ en ze aan worden gesproken met een ‘vriendelijke’, ‘informele, en toch ‘zakelijke’ toon aanspreken. Ook zijn de flexwerkers te spreken over het aantal contactmomenten, die zijn niet te veel en te weinig. De flexwerkers hebben het liefst contact via telefoon en e-mail, omdat je op deze manier een snel antwoord ontvangt. Andere positieve punten zijn dat Uitzendbureau X de zaken niet mooier voordoet dan dat ze zijn, wat terug te zien is in de woorden ‘duidelijk’ en ‘realistisch’. De flexwerkers zijn ook positief over de ‘persoonlijke benadering’ en over de ‘duidelijkheid’, en de ‘snelheid’ in de informatievoorziening. Ook noemen de flexwerkers de goede en duidelijke voorbereiding op een nieuwe baan, dankzij de goede informatievoorziening vanuit Uitzendbureau X.

De klanten die wel negatieve punten aangeven, benoemen ‘miscommunicatie bij het leveren van een verkeerde kandidaat’. De flexwerkers benoemen de onduidelijke uitleg en informatie over de cursussen en workshops, de onduidelijke communicatie/miscommunicatie bij ziekte en een trage reactie via e-mail.

**Social media**

De klanten zien geen toegevoegde waarde in social media, voornamelijk omdat het persoonlijke contact van Uitzendbureau X al genoeg is en vanwege tijdsgebrek. Ook de flexwerkers hebben geen behoefte aan contact via social media, omdat ze al werk hebben en met vragen altijd telefonisch of per e-mail bij Uitzendbureau X terecht kunnen*.*

**Website**

De klanten kijken niet of niet vaak op de website van Uitzendbureau X, maar de klanten die wél op de website kijken, omschrijven de website als’ eenvoudig ‘en ‘duidelijk’, in een paar stappen ben je waar je moet zijn. Ook de flexwerkers gebruiken het woord ‘duidelijk’ en geven aan dat alle informatie snel terug te vinden is en je snel bent op de pagina bent waar je wilt zijn *.*

**E-mails**

De klanten lezen de informatie e-mails van Uitzendbureau X weinig of niet, vanwege tijdsgebrek en doordat zij heel veel e-mails per dag ontvangen. De klanten omschrijven de e-mails die zij wel hebben gelezen als ‘duidelijk’ en ’overzichtelijk’. Hierbij zijn vooral de veranderingen in de wet- en regelgeving een belangrijk onderwerp. De klanten geven wel aan dat de teksten in de whitepapers soms aan de lange kant zijn dus dat de whitepapers wel genoeg highlights en tussenkopjes moeten bevatten, zodat de aandacht van de klant wordt vastgehouden. De frequentie van de e-mails ervaren de klanten is goed of te veel, dit moet zeker niet meer worden dan nu (1 keer per maand). De klanten geven het voorstel om de e-mails over wet- en regelgeving te versturen naar aanleiding van een gesprek over de veranderingen, zodat de klant dit alleen ontvang als hij of zij daar ook behoefte aan heeft.

De flexwerkers ontvangen momenteel geen nieuwsbrieven of andere informatie e-mails van Uitzendbureau X, maar uit de interviews blijkt dat er toch wel behoefte is naar een nieuwsbrief met informatie over nieuwe wet- en regelgeving en het aanbod van cursussen en workshops of bijvoorbeeld nieuws over een verbouwing of verhuizing.

*Voor het analyseschema van de klanten zie ‘tabel 21: Communicatie’ in Bijlage XXIX op blz. 216-220 en voor het analyschema van de flexwerkers zie ‘tabel 28: Communicatie’ in Bijlage XXX op blz. 230- 232)*

**Samenvatting topic communicatie/beantwoording deelvraag 3**

Zowel de klanten en flexwerkers beschrijven de communicatie van Uitzendbureau X door middel van positieve kenmerken zoals de snelheid van antwoorden, de makkelijke bereikbaarheid, het voldoende aantal contactmomenten , de goede terugkoppeling en feedback, de persoonlijke benadering en de openheid in de communicatie. Hoewel de klanten en flexwerkers niet of weinig op de website kijken, ervaren de doelgroepen de commmunicatie als positief, blijkt uit de omschrijvingen ‘duidelijk’ en ‘envoudig’. De doelgroepen zien geen toegevoegde waarde in social media, omdat de persoonlijke relatie met Uitzendbureau X belangrijker is. De flexwerkers zouden weleens een e-mail willen ontvangen van Uitzendbureau X met veranderingen in wet- en regelgeving en nieuwtjes over curussen/workshops en verbouwingen. De klanten ervaren de e-mails over wet- en regelgeving als interessant, maar deze e-mails zijn soms wel aan de lange kant dus deze moeten wel genoeg tussenkopjes en highlights bevatten om de aandacht vast te houden. De frequentie van de e-mails moet blijven zoals het nu is.

De negatieve punten volgens de flexwerkers zijn de geforceerde telefoongesprekken eens per maand en de onduidelijke uitleg over cusussen en workshops op de website.

**6.3.2 Resultaten deelvraag 4** *‘Wat voor beeld hebben de flexwerkers en klanten van het gedrag dat Uitzendbureau X vertoont?’*

**Gedrag**

De klanten ervaren het gedrag van Uitzendbureau X als positief. Zo beschrijven ze met de woorden ‘snelheid’ en ‘oplossingsgericht’ dat Uitzendbureau X altijd snel een goed antwoord heeft op vragen en een oplossing zoekt en vindt voor klachten flexwerkers. Ook de flexwerkers vinden dit een positief aspect, blijkt uit de woorden ‘behulpzaam’, ‘snelle hulp’ en ‘luisterend oor’. Met de woorden ‘betrouwbaar’ en ‘eerlijk’ geven zowel de klanten als flexwerkers aan dat Uitzendbureau X afspraken en beloftes over het algemeen nakomt en dat wanneer iets niet haalbaar is, Uitzendbureau X dit eerlijk aangeeft.

Daarnaast geven de klanten aan dat ze te spreken zijn over het advies dat ze van Uitzendbureau X ontvangen over de inzet van flexkrachten en de uitzendcao. Ook de flexwerkers geven aan dat ze goed persoonlijk advies krijgen als voorbereiding op een nieuwe baan of sollicitatiegesprek. Het gedrag van de uitzendconsulenten beschrijven de klanten verder met ‘open’, ‘flexibel’, ‘meedenkend’, ‘gelijkheid’ en ‘wederzijds respect’. Ook het zorgzame karakter van Uitzendbureau X blijkt uit de omschrijvingen van de klanten zoals ‘behulpzaam’ ‘meedenkend’ ‘zorgzaam’, ‘loyaal’ en het feit dat Uitzendbureau X persoonlijk aanwezig is bij het bedrijf om vragen te beantwoorden van flexwerkers. Ook de flexwerkers gebruiken positieve woorden om het gedrag te omschrijven zoals ‘gastvrij’, ‘toegankelijk’, ‘vriendelijk’ en ‘enthousiast’ Verder noemt een flexwerker als positief punt de cursussen die Uitzendbureau X aanbiedt.

**Negatief**

Het teveel wisselen met personeel bij Uitzendbureau X ervaren klanten als negatief, omdat de vaste contactpersoon op de vestiging dan wegvalt. Ook het advies van Uitzendbureau X is volgens de klanten soms niet snel genoeg, omdat er soms niet voldoende kennis aanwezig is bij de uitzendconsulenten en zij dus naar het hoofdkantoor moet bellen om de informatie op te vragen. Een negatief punt dat de flexwerkers noemen is dat de vestigingen werken op afspraak en ze dus niet zomaar meer kunnen binnenlopen. Dit straalt geen toengankelijkheid of flexibiliteit uit

**Behoeftes**

De verdere behoeftes van de klanten zijn een georganiseerde brainstormsessie met coach, met wellicht andere klanten van Uitzendbureau X, en het verhogen van de klantbinding en gunfactor door actie te ondernemen om klanten vast te houden en te laten zien dat ze belangrijk zijn voor uitzendbureau X. Uit de interviews met de flexwerkers blijkt dat er nog wel behoefte aan advies is wat betreft het verlopen van het contract. De flexwerkers gaven aan dat Uitzendbureau X zelf geen duidelijk advies of informatie gaf over wat de flexwerker in deze situatie te wachten stond en wat voor stappen diegene kon nemen.

*Voor het analyseschema van de klanten zie tabel 22: Gedrag’ in Bijlage Bijlage XXIX op blz. 220 - 223).*

*en voor het analyschema van de flexwerkers zie ‘tabel 29: Gedrag’ in Bijlage XXX in blz. 233 - 234)*

**Samenvatting topic gedrag/beantwoording deelvraag 4**

Over het algemeen zijn de flexwerkers en klanten positief over het gedrag van Uitzendbureau X. De gelijke behandeling, de betrouwbaarheid, het zorgzame karakter en de persoonlijke aanpak zijn aspecten die in de beleving van de klanten en uitzendkrachten positief zijn. Ze omschrijven het gedrag van de uitzendconsulenten daarnaast altijd ‘gastvrij’, ‘vriendelijk’, en ‘enthousiast’. Toch noemen de klanten ook negatieve punten zoals de wisseling van het personeel. Echter is dit een probleem geweest dat niet vaker voorkwam. Wat wel een belangrijk punt is, is dat de uitzendconsulenten de klanten soms niet van advies kunnen voorzien, doordat zij zelf niet alle kennis hebben over sommige onderwerpen en daarvoor dus naar het hoofdkantoor moeten bellen. Een ander netagief punt komt uit de groep van de flexwerkers en dit is de niet-toangelijke vestiging. De klanten hebben nog behoeftes op het gebied van een georganiseerde training/brainstormsessie en het verhogen van de klantbinding. De flexwerkers hebben behoefte aan meer advies en uitleg over het verloop van het einde van het contract.

**6.3.3 Resultaten deelvraag 5 ‘***Hoe komt de symboliek van Uitzendbureau X Uitzendbureau over op de klanten en de flexwerkers?’*

Wat opvalt, is dat de klanten en flexwerkers niet bekend waren met de nieuwe huisstijl en campagne, doordat zij dit nog nergens voorbij hebben zien komen.

**Logo**

Het logo van Uitzendbureau X Uitzendbureau ervaren de klanten als positief, omdat ze het een ‘duidelijk’ logo vinden: het is duidelijk dat het om Uitzendbureau X draait en er is niet veel opsmuk nodig. De kleur blauw ervaren klanten als ‘rustig’ en ‘professioneel. Het logo beschouwen de flexwerkers ook als positief, wat blijkt uit de omschrijvingen ‘duidelijk’ en ‘rustig’.

**Kleuren**

De afwisseling van de kleuren ervaren de klanten als positief, blijkt uit omschrijvingen als ‘opvallend’, ‘leuk’ ‘rustig’ ‘mooi’ en ‘fris’ voor. Ook het woord ‘modern’ en zelfs ‘hip’ noemen de klanten bij het gebruik van de hashtags, de futuristische letters in het logo en de pastelkleuren die op dit moment in de mode zijn. Ook de flexwerkers vinden de afwissling met kleuren over het algemeen ook positief, dat laten ze weten door de omschrijvingen ‘opvallend’ ‘leuk’ en ‘mooi’*.*

**Foto’s**

De foto’s van de gezichten die Uitzendbureau X gebruikt in de campagne beschrijven de klanten en flexwerkers als positief en negeatief. Positieve omschrijvingen van de klant zijn ‘vrolijk’ ‘positief ‘en ‘plezier’ . Ook de diversiteit van de gezichten is volgens de klanten wel positief, omdat dit de mensen aanspreekt en doordat mensen zich gemakkelijk met de personen kunnen identificeren. Ook de flexwerkers laten weten met de woorden ‘positief en ‘vrolijk’ dat de gezichten positiviteit uitstralen. Bovendien geven ook de flexwerkers met de woorden ‘divers’ ‘identificatie’ en ‘’herkenbaarheid’ aan dat mensen zich snel kunnen identificeren met de personen op de foto’s door de diversiteit in geslacht, leeftijd en nationaliteit.

Een negatief punt van de klanten over de foto’s is dat de foto’s niet onderscheidend zijn, omdat meerdere uitzendbureaus werken met deze standaard modellen en lachende gezichten. Ook vinden de klanten dat de blije gezichten ‘ongeloofwaardig’ zijn, omdat niet iedereen altijd zo blij is op zijn of haar werk. Ook de flexwerkers benoemen dat de foto’s niet origineel zijn, omdat andere uitzendbureaus ook met foto’s van gezichten werken. De flexwerkers benoemen daarnaast dat ‘de oudere’ op de foto’s mist en dat de foto’s niet passen bij de doelgroep, omdat het mensen lijken met een hoger niveau dan mbo-plus. Verder noemen de flexwerkers dat ‘het grotere kader’ ontbreekt doordat Uitzendbureau X in de campagne met teveel verschillende kleuren en gezichten werkt, waardoor ook de slogan niet opvalt**.**

**Slogan**

De klanten zijn minder te spreken over de slogan van Uitzendbureau X. De klanten benoemen dat de slogan niet onderscheidend of pakkend is, omdat het een te algemene zin is die eigenlijk ieder uitzendbureau kan gebruiken. Ook de flexwerkers laten weten dat de slogan een té algemene zin is die bedrijven wel vaker gebruiken. De klanten geven zelfs aan dat de slogan ‘gewaagd’ en ‘zelfverzekerd’ is, omdat Uitzendbureau X eigenlijk de belofte maakt om alles voor iedereen mogelijk te maken, terwijl dat niet altijd haalbaar is. Ook een flexwerker noemt de slogan ‘gedurfd’, omdat Uitzendbureau X met deze slogan een aantal beloftes doet die ze niet voor iedereen kan waarmaken.

Volgens de klanten zou Uitzendbureau X de persoonlijke tounch meer naar voren moeten laten komen in de slogan, omdat dit een sterk punt is van Uitzendbureau X volgens de klanten. Een positief punt volgens de klanten over de slogan is dat de slogan ‘kort’ is en dat de slogan laat zien waar Uitzendbureau X voor staat in combinatie met de zinnen achter de hashtags. De aspecten die de flexwerkers als positief ervaren betreffende de slogan, zijn dat de slogan op waarheid gebaseerd is en dat deze kort is. Op deze manier onthouden mensen het makkelijk.

Omdat de nieuwe campagne en slogan bij vrijwel beide doelgroepen onbekend waren, adivseerde de groepen dat het handig is om de campagne te laten zien op bushokjes en advertenties in kranten. Als Uitzendbureau X écht snel resultaat wil boeken, dan moet Uitzendbureau X een budget beschikbaar stellen om commercials op tv en reclame te doen.

*Voor het analyseschema van de klanten zie ‘tabel 23: Symboliek’ in Bijlage XXIX op blx. 224-227) en voor het analyschema van de flexwerkers zie ‘tabel 30 : Symboliek’ in Bijlage XXX op blz. 235-237).*

**Samenvatting topic symboliek/beantwoording deelvraag 5**

De klanten en flexwerkers waren niet bekend met de nieuwe campagne en huisstijl. Bij het tonen van de beelden waren de meningen van de klanten en flexwerkers verdeeld. De associaties met het logo zijn allemaal positief, doordat het logo erg duidelijk en eevoudig is met een rustige, professionele blauwe kleur. Ook het futuristische lettertype ervaren beide groepen als positief. De afwisseling met kleuren ervaren de flexwerkers en klanten als ‘vrolijk’, ‘hip’ opvallend’ en ‘fris’.

De foto’s met gezichten zijn volgens de flexwerkers en klanten erg ‘vrolijk’ en stralen ‘plezier’ uit. Beide groepen noemen dat door de diversiteit van de gezichten mensen zich gemakkelijk kunnen identificeren met de personen op de foto’s. Toch ervaren de doelgroepen de foto’s niet als onderscheidend, doordat meerdere organisaties en uitzendbureaus met foto’s van lachende modellen werken. Bovendien komt naar voren uit de antwoorden van de flexwerkers dat de personen op de foto’s niet op de doelgroep van Uitzendbureau X aansluiten, doordat zij een hoger niveau lijken te hebben dan mbo-plusniveau en doordat ‘de oudere’ mist op de foto. Daarnaast noemen de flexwerkers dat het grotere geheel van de campagne ontbreekt: door de afwisseling en kleuren en gezichten probeert Uitzendbureau X bij teveel groepen aan te sluiten.

Ook valt op dat beide groepen benoemen dat de slogan té algemeen is en daardoor niet onderscheidend voor Uitzendbureau X zelf is. De flexwerkers laten zelf weten dat deze slogan wel vaker voorbij komt bij bedrijven.

**Aanbevelen Uitzendbureau X**

De klanten zouden Uitzendbureau X aanbevelen aan andere bedrijven. De redenen die de klanten geven zijn dat Uitzendbureau X waarmaakt wat ze verkondigt, hiervoor gebruiken klanten omschrijvingen zoals ‘verwachte dienstverlening wordt geboden’ en ‘betrouwbaar’ gebruikt. Een andere reden voor de klanten om Uitzendbureau X aan te bevelen aan andere bedrijven is de ‘persoonlijke aanpak’ en het feit dat Uitzendbureau X zich verdiept in het bedrijf’, ‘meedenkend’ ‘en klantgericht’ is en werkt aan ‘klantenbinding’ door het aanbieden van cursussen. De klanten hebben het gevoel geen nummertje te zijn en dat vinden zij belangrijk. Wat ook opvalt is dat de goede communicatie van Uitzendbureau X een reden is voor de aanbeveling. Woorden die hiervoor gebruikt worden zijn ‘goed contact’ ‘goede terugkopelling en communicatie’ en ‘goede communicatie’. Ook de hoge ‘kwaliteit’ en ‘service’ spelen mee in de aanbeveling *(zie ‘tabel 24: Aanbevelen’ in Bijlage XXIX op blz. 227).*

Ook de flexwerkers zouden Uitzendbureau X aanbevelen aan werkzoekenden. Redenen die de flexwerkers noemen zijn dat Uitzendbureau X je ‘snel aan het werk helpt’, dat iedereen ‘gelijke kansen heeft’ en dat je je thuisvoelt bij Uitzendbureau X. Ook noemen de flexwerkers dat ze serieus genomen worden en dat ze niet als een nummertje worden behandeld, wat valt onder ‘serieus genomen’ en ‘persoonlijke aanpak’. Daarnaast zijn het ‘goede contact’ het ‘brede werkaanbod’ en ‘de prettige benadering’ volgens de flexwerkers redenen om Uitzendbureau X aan te bevelen *(zie ‘tabel:30 Aanbevelen’ in Bijlag XXX op blz. 238).*

7. Conclusies

*In dit hoofdstuk geeft de opdrachtnemer per deelvraag een conclusie. Met behulp van deze vijf conclusies geeft de opdrachtnemer antwoord op de probleemstelling die in dit onderzoek centraal staat. Op basis van de conclusies geeft de opdrachtnemer antwoord op de probleemstelling. Vervolgens beantwoord de opdrachtnemer de drie hypotheses. Als laatste beschrijft de opdrachtnemer deze aanbevelingen voor de opdrachtgever*.

**7.1 Conclusies per deelvraag**

De opdrachtnemer onderzocht de beleving van de flexwerkers en de klanten over Uitzendbureau X in vergelijking met de gewenste identiteit en het gewenste imago, daarbij stond de volgende probleemstelling centraal: ‘*Welke aanpassingen in de communicatie, het gedrag en de symboliek moet Uitzendbureau X uitvoeren om het huidige imago onder de klanten en flexwerkers af te stemmen op de gewenste identiteit?’*

De opdrachtnemer onderzocht de beleving van de klanten door middel van gestructureerde diepte-interviews aan de hand van 6 thema’s: spontane associaties, persoonlijkheid, communicatie, gedrag,

symboliek en aanbevelen Uitzendbureau X. De conclusie per deelvraag is hieronder te vinden.

*Conclusie deelvraag 1: Is er een schisma tussen de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit van Uitzendbureau X?* Uit bovenstaande resultaten blijkt dat er geen schisma is tussen de gewenste en werkeljke identiteit van Uitzendbureau X Uitzendbureau. Met uitzondering van de de punten die in de visie genoemd worden, zoals een landelijke spreiding en het worden van een adivserend bureau, is Uitzendbureau X zoals Uitzendbureau X wil zijn. Dat Uitzendbureau X deze aspecten nog niet heeft gerealiseerd is vanzelfsprekend, omdat de visie een toekomstplan is, een droom op de lange termijn. De balans tussen de gewenste identiteit en werkelijke identiteit zou veroorzaakt kunnen worden doordat Uitzendbureau X de gewenste identiteit op vele manieren communiceert door heel de organisatie heen: met een jaarlijkse bijeenkomst, brochure, intranet en het voorbeeldgedrag van de managers.

*Conclusie deelvraag 2: Wat is het gewenste imago van Uitzendbureau X?*

Op basis van de resultaten concludeert de opdrachtnemer dat Uitzendbureau X gezien wil worden door de flexwerkers en klanten als ‘betrouwbaar’, ‘wederzijds’ respect’ ‘gelijkwaardigheid’, ‘snelheid’ ‘dichtbij’, ‘deskundig’, ‘kwaliteit’ en ‘digitaal’.

*Conclusie deelvraag 3: Hoe komt de communicatie van Uitzendbureau X over op de klanten en flexwerkers?* :

Op basis van de resultaten van het topic ‘communicatie’ concludeert de opdrachtnemer als antwoord op deelvraag 3 dat de klanten en flexwerkers de communicatie van Uitzendbureau X over het algemeen positief ervaren door o.a. de goede terugkoppeling, openheid, persoonlijke benadering, het aantal contactmomenten, de snelheid van antwoorden, de duidelijke website en de informatievoorziening over de wet- en regelgeving. De e-mails ervaren de klanten als nuttig, maar deze moeten wel kopjes en highligts bevatten, omdat ze nu soms te lang van stof zijn. Social media heeft voor de flexwerkers en klanten geen toegevoegde waarde. Toch kan de informatievoorziening over cursussen en workhops volgens de flexwerkers beter. De flexwerkers hebben behoeften aan e-mails met uitleg over de wet-en regelgeving.

*Deelvraag 4: Wat voor beeld hebben de flexwerkers en klanten van het gedrag dat Uitzendbureau X vertoont?*

Op basis van de resultaten van het topic ‘gedrag’ concludeert de opdrachtnemer als antwoord op deelvraag 4 dat de klanten en flexwerkers het gewenste beeld hebben van het gedrag van Uitzendbureau X. De klanten en flexwerkers noemen de volgende aspecten om het gedrag van Uitzendbureau X te omschrijven: gelijke behandeling, het wederzijde respect, betrouwbaarheid, het zorgzame karakter en de persoonlijke aanpak. Deze aspecten ervaren de groepen als gunstig. Wat wel negatief overkomt op de klanten is de wisseling van het personeel en de trage advisering van de uitzendconsulenten. Klanten geven als advies aan Uitzendbureau X om brainstormsessies te organiseren an andere activiteiten te organiseren om de klantbinding te verhogen. De flexwerkers hebben behoefte aan advies over het einde van het contract en zijn van ervaren de vestigingen als niet-toegankelijk.

*Deelvraag 5: Hoe komt de symboliek van Uitzendbureau X over op de klanten en de flexwerkers?*

Op basis van de resultaten van het topic ‘symboliek;’ concludeert de opdrachtnemer als antwoord op deelvraag 5 dat de nieuwe campagne en huisstijl van Uitzendbureau X niet op de gewenste manier overkomt op de flexwerkers en klanten. Dit komt doordat de klanten en flexwerkers de slogan niet als onderscheidend ervaren, volgens de klanten en flexwerkers is de slogan zelfs te gedurfd en onrealistisch is en doordat de beelden niet origineel zijn en niet volledig aansluiten op de doelgroep.

**7.2 Conclusie probleemstelling**

*De probleemstelling van het onderzoek is: ‘Welke aanpassingen in de communicatie, het gedrag en de symboliek moet Uitzendbureau X uitvoeren om het huidige imago onder de klanten en flexwerkers af te stemmen op de gewenste identiteit?*

Op basis van de antwoorden op de deelvragen geeft de opdrachtnemer als antwoord op de probleemstelling dat er in ieder geval aanpassingen in de symboliek nodig zijn om de gewenste situatie te bereiken, omdat de ervaringen met de doelgroep niet aansluiten bij de intentie van de campagne en huisstijl en de persoonlijkheid van Uitzendbureau X. Hierbij zijn aanpassingen in de slogan en het beeldgebruik noodzakelijk. De ervaringen van de klanten en uitzendkrachten met de communicatie en het gedrag sluiten grotendeels aan op de gewenste situatie, hier zijn dus geen noodzakelijke of grote aanpassingen nodig. Wel hebben de klanten en uitzendkracten nog bepaalde behoeftes op het gebied van communicatie en het gedrag. In de communicatie zijn dit behoeftes op het gebied van e-mails en de informatievoorziening over cursussen en workshops. Bij het gedrag zijn er aanpassingen nodig in de ontoengakelijke vestiging, het verhogen van de klantbinding en het advies over het einde van het contract.

**7.3 Conclusies Hypotheses**

*H1: Als het gedrag, de communicatie en de symboliek van de organisatie aansluiten bij de persoonlijkheid van de organisatie, dan vormt het imago een afspiegeling van de identiteit van de organisatie (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.23).*

Op basis van de resultaten neemt de opdrachtgever de eerste hypothese aan. Uit de interne interviews blijkt namelijk dat het gedrag, de communicatie en de symboliek aansluiten op de gewenste persoonlijkheid van de opdrachtgever. Zo is de persoonlijke aanpak van Uitzendbureau X terug te zien in de symboliek door de foto’s van de gezichten en in de communicatie en het gedrag door de persoonlijke interresse. De gelijkwaardigheid of het wederzijdse respect is in het gedrag terug te zien van de uitzendconsulenten, in de symboliek door de diversiteit van foto’s en in de slogan en ook in de communicatie door de betrouwbaarheid en eerlijkheid. De externe groepen noemen dezelfde aspecten als de genoemde waarden van de gewenste identiteit. Zo benoemen de flexwerkers en klanten de gelijkwaardigheid, het wederzijdse respect, de persoonlijke aanpak, etc.

H2: *Als de organisatie en haar medewerkers zich gedragen naar de gewenste kernwaarden, dan zullen de externe doelgroepen deze kernwaarden ook benoemen.*

Op basis van de resultaten neemt de opdrachtnemer deze hypothese aan. Uit de interviews blijkt namelijk dat de medewerkers zich gedragen naar de gewenste waarden van (persoonlijk, betrouwbaar, eerlijk, snel, wederzijdsrespect, gelijkwaardigheid, etc.) en de flexwerkers en klanten noemen precies deze waarden (en een paar andere waarden) om het gedrag en de persoonlijkheid van de medewerkers van Uitzendbureau X te omschrijven.

*H3: Als de opdrachtgever door middel van de symboliek aangeeft waar zij voor staat, dan zullen de doelgroepen door middel van de visuele kenmerken kunnen aangeven waar de organisatie voor staat.*

De opdrachtnemer verwerpt deze hypothese, doordat Uitzendbureau X door de hashtags en slogan ‘Uitzendbureau X maakt het mogelijk’ aan probeert te geven waar ze voor staat, maar dit komt niet zo over op de doelgroep. De doelgroepen geven aan dat de slogan ‘ongeloofwaardig’ of ‘gedurfd’ is en een aantal klanten en respondenten geven aan dat ze de tekst achter de hashtags niet begrijpen. Deze zinnen, in combinatie met de slogan, geven juist aan waar Uitzendbureau X voor staat en wat Uitzendbureau X mogelijk maakt.

8. Aanbevelingen

*Op basis van de conclusie stelt de opdrachtnemer aanbevelingen op voor de opdrachtgever per onderwerp: communicatie, gedrag en symboliek.*

**8.4.1 Communicatie**

- Maak e-mails naar klanten visueler en beknopter

Doordat de klanten aangeven dat ze de e-mails van Uitzendbureau X niet of bijna niet te lezen vanwege tijdsgebrek of het verliezen van aandacht door te lange teksten, adviseert de opdrachtnemer om in de volgende maandelijkse e-mails en whitepapers meer kopjes, highlites en quotes te plaatsen, zodat de lezer langer zijn/haar aandacht vast kan houden. Ook kan Uitzendbureau X de aantrekkelijkheid vergroten door de e-mails te voorzien met kleurrijke kolommen of infographics met een uitleg of samenvatting over het betreffende onderwerp, in stijl van de campagne. Deze infographic/kolom kan bijvoorbeeld op de eerste pagina van de whitepaper geplaatst worden, zodat de klant gelijk een duidelijk overzicht heeft en bij onduidelijkheden de rest van de whitepaper kan raadplegen. Ook een aantrekkelijke onderwerpregel en titel zijn belangrijk om de aandacht van de lezer te trekken. Hierbij is het voor Uitzendbureau X belangrijk om de lezer persoonlijk aan te spreken zoals ‘met deze tips lukt het jou om..’, ‘waarom u als ondernemer dit móet weten’, etc. De frequentie van e-mails moet 1 keer per maand blijven.

-Uitleg over informatie en curcussen flexwerkers

Uit de interviews met de flexwerkers komt naar voren dat er onvoldoende uitleg aanwezig is op de website over curcussen en workhops voor flexwerkers. Daarom adviseert de opdrachtnemer om bij elke curcus, training of workshop een duidelijke uitleg te plaatsen op de website. Hierbij moet Uitzendbureau X in ieder geval vermelden hoe de flexwerker zich kan aanmelden voor de cursus, wat de flexwerker moet doen om in aanmerking te komen voor de cursus/workhop, wat de flexwerker kan verwachten van de workshop/curcus, wat de datum en locatie is en wie verantwoordelijk is voor de kosten van de workshop. Wellicht is het handig om de flexwerkers een e-mail te sturen in de vorm van een nieuwsbrief om het aanbod van workshops en cursussen te laten zien.

-Flexwerkers informeren wet- en regelgeving via e-mail

Momenteel informeert Uitzendbureau X alleen klanten per e-mail over de veranderingen in de wet- en regelgeving. Uit de interviews met de flexwerkers komt naar voren dat er behoefte is aan extra uitleg over veranderingen in de wet- en regelgeving. Daarom adviseert de opdrachtnemer om de flexwerkers een e-mail te sturen wanneer er een verandering in de wet- en regelgeving is. In deze e-mail moet uitleg staan over wat voor gevolgen deze verandering(en) heeft voor de flexwerkers. Op deze manier ontstaan er wellicht minder vragen richting de uitzendconsulenten en/of bedrijven over de veranderingen, doordat de flexwerkers al informatie hebben ontvangen.

**8.4.2 Gedrag**

-Maak de vestigingen toengankelijker en aantrekkelijker

Sinds kort kunnen de flexwerkers alleen maar de vestingen betreden op afspraak en door aan te bellen. Uit de interviews met de flexwerkers blijkt dat dit als ‘niet toegankelijk’ ervaren, terwijl een uitzendbureau juist flexibel zou moeten zijn. Daarom adviseert de opdrachtnemer om de vestigingen in ieder geval aantrekkelijker en sfeervoller te bijvoorbeeld een kast neer te zetten met producten van Uitzendbureau X (notitieblokjes, pepermuntjes, tasjes, etc.) en door te overwegen om de bel bij de ingang weg te halen, doordat dit niet als uitnodigend werkt.

-Geef advies over einde contract

Uit de interviews met de flexwerkers blijkt dat er weleens onduidelijkheid is aan de kant van de flexwerkers over hoe te handelen bij het einde van het contract. De opdrachtnemer adviseert aan de uitzendconsulenten om de flexwerkers een belletje te geven ruim voor het einde van het contract (1/2 maanden) waarin zij uitleg geven over de situatie en advies kunnen geven aan de flexwerker over welke stappen hij/zij kan ondernemen.

-Verhoog de klantbinding

Een ander advies voor de opdrachtgever is om de klantbinding verder te vehorgen om klanten te behouden door regelmatig cadeautjes uit te delen, door brainstormsessies met een coach (of met andere klanten) te organiseren en door de trainingen voor klanten door te zetten. Uitzendbureau X kan de klantbinding ook verhogen door bijvoorbeeld het geven van korting bij het inhuren van een bepaald aantal uitzendkrachten. Uitzendbureau X moet alles doen om de klant binnen te houden. Uitzendbureau X kan dit realiseren door de klanten te trakteren op iets extra’s, door te laten zien dat ze belangrijk zijn. Op deze manier toont Uitzendbureau X waardering aan de klanten, waardoor de gunfactor van de klanten verhoogt wordt en zij langer klant zullen blijven bij Uitzendbureau X en misschien wel vaker kiezen voor Uitzendbureau X dan voor een ander uitzendbureau.

**8.4.3 Symboliek**

-Ga uit van je eigen kracht (slogan en beelden)

De opdrachtnemer adviseert om in het vervolg een nieuwe slogan te kiezen die écht onderscheidend is voor Uitzendbureau X zelf door de sterke punten van Uitzendbureau X naar voren te brengen. Uit de interviews komt naar voren dat sterke punten van Uitzendbureau X bijvoorbeeld de ‘persoonlijke aanpak’ ‘gelijke kansen’ ‘flexibiliteit’ en ‘behulpzaamheid’ zijn. Een van deze sterke punten met Uitzendbureau X verwerken korte, krachtige slogan die makkelijk te onthouden is. Uitzendbureau X kan dan wel onderscheidt maken in een slogan voor klanten en een slogan voor de flexwerkers. Deze slogan moet Uitzendbureau X verwerken in alle communicatie-uitingen. Zo kan Uitzendbureau X kiezen voor een slogan kiezen in de trend van ‘Bij Uitzendbureau X ben je geen nummertje’ of ‘Bij Uitzendbureau X krijg je nét dat beetje extra’. Hierbij is aanvullende tekst, zoals momenteel met de hashtags, overbodig. Dit schept alleen maar verwarring en dit leidt de aandacht af van de slogan. De opdrachtnemer adviseert aan Uitzendbureau X om een bijpassend beeld bij de slogan te gebruiken, wat dit sterke punt visueel maak. Hierbij adviseert de opdractnemer om echte flexwerkers, klanten en uitzendconsulenten van Uitzendbureau X te gebruiken als model en niet te werken met standaardmodellen. Het logo moet hetzelfde blijven en groot op de communicatie-uitingen geplaatst worden.

-Breng de campagne meer onder aandacht/verhoog de naamsbekendheid

Omdat de klanten en uitzendkrachten niet bekend waren met de nieuwe campagne en huisstijl, adviseert de opdrachtnemer om een budget beschikbaar te stellen om te adverteren in kranten, magazines en vakbladen om de potentiële klanten en werkzoekenden te bereiken. Uitzendbureau X kan werkzoekenden bereiken in kranten voor jongeren zoals de Metro en de Spits. Voor potentiële klanten kan Uitzendbureau X beter kiezen voor vakbladen en ondernemersbladen met onderwerpen zoals personeelszaken en HRM. Ook door het plaatsen van posters in bushokjes kan Uitzendbureau X meer potentiële klanten en werkzoekenden bereiken. Daarnaast kan Uitzendbureau X de campagne onder aandacht brengen en de naamsbekendheid vergroten door betaalde advertenties in te zetten op Twitter en Facebook.

9. Implementatieplan

*In het implementatieplan beschrijft de opdrachtnemer alle belangrijke punten per genoemde aanbeveling. De aanbevelingen voorziet de opdrachtnemer tevens met tijdpad en kostenraming*.

**9.1 implementatie aanbevelingen**

**Implementatie aanbeveling 1: Maak e-mails naar klanten visueler en beknopter**

Het beknopter maken van de e-mails is de verantwoordelijkheid van de afdeling Marketing & Communicatie op het hoofdkantoor. De medewerkers op deze afdeling stellen de maandelijke e-mails op die naar de klanten en prospects worden gestuurd. Het opstellen van de e-mail inclusief inhoud en opmaak duurt ongeveer 14 dagen. In deze 14 dagen zullen de medewerkers op de afdeling moeten overleggen over hoe de e-mail nog persoonlijker en en beknopter gemaakt kan worden door bijvoorbeeld kolommen en grafieken, samenvatting, quotes, highlites, etc. Voor het overleggen zullen 2 extra uren worden gereserveerd voor dit onderwerp. Voor de daadwerkelijke opmaak van de e-mails worden 4 dagen uitgetrokken.

**Implementatie aanbeveling 2: Uitleg over informatie en curcussen flexwerkers**

Het opstellen van de uitleg over informatie en cursussen is de verantwoordelijkheid van de afdeling Marketing & Communicatie en de verschillende vestigingen die de cursussen aanbieden. De afdeling Marketing & Communicatie moet de betreffende vestigingen vragen om een stuk aan te leveren met uitleg over de cursus en vervolgens zal de afdeling Marketing & Communicatie deze informatie op de website plaatsen. In deze uitleg moet staan wat de cursus inhoudt, hoe de flexwerkers zich kunnen inschrijven, hoe ze in aanmerking kunnen komen voor de cursus, wat de plaats en datum is van de cursus en wie er verantwoordelijk is voor de kosten. Hoeveel tijd deze taak in beslag neemt, hangt af van de hoeveelheid cursussen en de snelheid van het aanleveren van de teksten. Het plaatsen van de tekst op de neemt ongeveer een uur tijd in beslag. Hier zijn geen extra kosten aan verbonden.

**Implementatie aanbeveling 3: Flexwerkers informeren e-mail wet- en regelgeving**

Veranderingen in de wet- en regelgeving komen niet vaak voor, maar áls er een keer een verandering in de cao plaatsvindt, welke invloed is op de flexwerker, dan zal de afdeling Marketing & Communicatie een e-mail moeten opstellen die de vestigingen vervolgens naar de flexwerkers zullen sturen. In deze e-mail staat uitleg over de verandering en er staat uitleg over welke gevolgen deze verandering heeft voor de flexwerker. Voor het verzamelen en selecteren van informatie, de opmaak van de e-mail en de spellingscontrole, worden 4 dagen uitgetrokken voor 1 medewerker die verantwoordelijk is voor het opstellen van de e-mail. Hoevaak deze e-mail wordt verstuurd is afhankelijk van wanneer er veranderingen zijn in de wet- en regelgeving. Er zijn geen extra kosten verbonden aan het opstellen van de e-mail.

**Implementatie aanbeveling 4: Maak de vestigingen toengankelijker en aantrekkelijker**

Om de vestigingen aantrekkelijker, huiselijker en toegankelijker te maken kan Uitzendbureau X een vitrinekast neerzetten met producten van Uitzendbureau X uit de webshop: zoals de pepermuntdoosjes, de tasjes, USB-stickjes, notitieblokjes,etc. Hiervoor moeten de vestigingen van Uitzendbureau X eenmalig een vitrinekast aanschaffen. Een vitrinekast kost in de Ikea €49,-, er zijn 36 vestigingen, dus dit komt neer op een bedrag van €1764,-. Daarnaast kan Uitzendbureau X overwegen om de bel bij de ingang weg te halen.Hier zijn geen kosten aan verbonden.

**Implementatie aanbeveling 5: Geef advies over einde contract**

Om dit advies uit te voeren moet de uitzendconsulent regelmatig in Flexservice kijken om te controleren bij welke flexwerker het contract bijna (over paar maanden of weken) verloopt. Vervolgens zal de uitzendconsulent de flexwerker bellen met de mededeling dat het contract bijna verloopt en met uitleg over wat de flexwerker te wachten staat en welke stappen hij/zij kan uitvoeren. Dit advies brengt geen kosten met zich mee.

**Implementatie aanbeveling 6: Verhoog de klantbinding**

Om de klantbinding te verhogen zal er op de afdeling Marketing & Communicatie maandelijks een overleg moeten plaatsvinden om te brainstormen. Tijdens deze vergadering mogen de medewerkers hun ideeën geven over wat voor speciale actie(s) Uitzendbureau X de komende maand aan de klant kan aanbieden. Dit kan een kortingsactie, een training, een cursus, of bijvoorbeeld een presentje zijn. Dit overleg vindt plaats op de eerste maandag in de maand, hier zijn 4 medewerkers bij aanwezig en dit overleg duurt ongeveer 2 uur. Vervolgens zullen de medewerkers van de vestigingen op de hoogte worden gebracht via intranet over wat zij kunnen doen om aan de actie mee te werken. De marketeer zal in het bijbehorende CRM-programma bijhouden welke effecten de acties hebben op de klantbinding, welke fases de klanten doorlopen.

**Implementatie aanbeveling 7: Ga uit van je eigen kracht (campagne)**

Om deze aanbeveling op te volgen zal Uitzendbureau X moeten brainstormen over een nieuwe slogan en nieuwe bijpassende beelden die Uitzendbureau X in een volgende campagne kan gebruiken. Deze campagne zal naar verwachting in augustus starten. De medewerkers van de afdeling Marketing & Communicatie zullen 1 tot 2 dagen brainstormen en beslissingen nemen over de nieuwe campagne. Ook stellen de medewerkers tijdens de vergadering de campagnedoelstellingen op, voor zowel het adverteren op social media en in kranten en voor de abri’s. Vervolgens zullen er concepten van de nieuwe campagne-uitingen met nieuwe slogan en beelden worden gemaakt die de afdeling Marketing & Communicatie aan de directeur voorleggen (samen met de doelstellingen) voor een akkoord. Indien er een akkoord is, gaat de afdeling op zoek naar een fotograaf die de flexwerkers en klanten zal fotograferen voor op de campagnebeelden. Vervolgens kunnen de campagnebeelden gemaakt worden. Dit hele proces zal ongeveer 1 maand in beslag nemen. De kosten voor een professionele fotograaf zijn gemiddeld €275,- per uur. Deze fotograaf zal naar schatting ongeveer 5 klanten en 5 flexwerkers moeten fotograferen. Voor de fotoshoots rekent de opdrachtnemer gemiddeld een uur. Het totaalbedrag komt dan uit op: €275,-  per uur x 10 = €2750,-

**Implementatie aanbeveling 8: Breng campagne onder aandacht**

Om de campagne meer onder aandacht te brengen adviseert de opdrachtgever om een maand lang onderstaande campagnemiddelen te gebruiken en hierbij voor elk campagnemiddel een aantal campagnedoelstellingen op te stellen (hierbij kan Uitzendbureau X o.a. communicatiedoelstellingen op basis van kennis, houding en gedrag gebruiken). Blijkt de campagne na een maand een succes en zijn de doelstellingen bereikt, dan kan Uitzendbureau X ervoor kiezen om de periode te verlengen.

**Social media adverteren**

Uitzendbureau X zal een budget van €5000,- beschikbaar stellen om een maandlang te adverteren op Facebook en Twitter. Deze maand zal Uitzendbureau X het adverteren uitproberen, omdat zij dit nog nooit hebben gedaan. Vervolgens worden op Facebook en Twitter de resultaten bekeken. De medewerkers op de afdeling Marketing & Communicatie zullen de resultaten presenteren aan de directeur en vervolgens neemt hij de beslissing of Uitzendbureau X de komende maanden door mag gaan met het adverteren op social media.

Budget: €5000,-

Duur: een maand om uit te proberen

**Adverteren kranten**

Uitzendbureau X kan starten met het plaatsen van een advertentie in de Metro, omdat hier veel reizende jongeren/scholieren, en dus ook werkzoekenden in lezen. In deze advertentie staat een foto van een flexwerker van Uitzendbureau X, gecombineerd met de nieuwe slogan van de campagne en een campagnekleur. De advertentie beschikt over een wervende tekst die ertoe moet leiden dat jongeren bij Uitzendbureau X gaan solliciteren. Het plaatsen van een advertentie op een doordeweekse dag in de metro kost voor de grootte van 1/6 pagina (128 mm x 130 mm) kost € 8527,- (Advertentiegroothandel, 2015).

Om de potentiële klanten te bereiken, kan Uitzendbureau X beginnen met het plaatsen van een advertentie in een ondernemerskrant. In deze advertentie staat een beeld van een klant van Uitzendbureau X, gecombineerd met de nieuwe slogan van de campagne en een campagnekleur. De advertentie beschikt over een wervende tekst die ertoe moet leiden dat bedrijven flexwerkers van Uitzendbureau X in zullen zetten. De kosten zijn hier veel lager dan in de Metro, dus kan Uitzendbureau X kiezen voor een grotere plek in de krant. De kosten voor ¼ pagina (262 x 96 mm) zijn gemiddeld €225,-. Is deze advertentie een succes, dan kan Uitzendbureau X kiezen om maandelijks een advertentie in dit blad te plaatsen of ook gebruik te maken van andere kranten waar Uitzendbureau X de doelgroep kan bereiken.

**Posters in bushokjes (abri’s)**

De opdrachtnemer adviseert om 2 weken lang abri’s te plaatsen op een aantal NS-stations, omdat het NS-station als wachttijdlocatie een goede plek is om te adverteren en de doelgroep niet om de posters heen kan. Op de stations zijn mensen van alle leeftijden aanwezig, zowel werkzoekenden als potentiële klanten. Uitzendbureau X zal twee posters gebruiken: 1 gericht op de potentiële klant en 1 gericht op de werkzoekende. Ook op de poster zal worden gewerkt met een beeld van een flexwerker of klant, een campagnekleur en een pakkende nieuwe slogan. Een vlaktarief bij de voor een NS-abri voor 1 week is €225,-. Uitzendbureau X kan beginnen met het inzetten van 50 vlakken dit kost €5250,- per week dus €10,500,- voor 2 weken.

**9.2 Overzicht implementatie**

*De opdrachtnemer vewerkte de implementatie van de adviezen in een overzichtelijke tabel. Hierin is de taak, verantwoordelijke, de tijd (indien van toepassing) en het budget (indien van toepassing) weergeven.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Taak | Verantwoordelijke | Wanneer - Hoe lang | Budget |
| E-mails naar klanten visueler en beknopter maken | Afdeling Marketing & Communicatie | Maandelijkse e-mail. 2 uur overleg, 4 dagen opmaak e-mail | N.v.t. |
| Informatie over curcussen en workshops op webshops plaatsen | Aanleveren info: vestigingen  Plaatsen op website: Afdeling Marketing & Communicatie | Hangt af van aantal cursussen | N.v.t. |
| E-mail wet- en regelgeving opstellen en versturen naar flexwerkers | Opstellen: Afdeling Marketing & Communicatie  Versturen: Uitzendconsulenten | Bij verandering wet- en regelgeving. Tijd opstellen e-mail: 4 dagen. | N.v.t. |
| Vestigingen aantrekkelijker maken door plaatsen vitrinekast | Uitzendconsulenten | Eenmalig | €1764,-. (36 vitrinekasten) |
| Advies over einde contract aan flexwerkers | Uitzendconsulenten | Minimaal 1 maand voor einde contract | N.v.t. |
| Verhoog de klantbinding | Afdeling Marketing & Communicatie en vestigingen | Maandelijks overleg over nieuwe acties voor klanten | N.v.t. |
| Veranderen slogan | Afdeling Marketing & Communicatie | Eenmalig overleg over nieuwe slogan in juli | N.v.t. |
| Overleg over nieuwe foto’s campagne en fotograaf inhuren om klanten en flexwerkers te fotograferen | Afdeling Marketing & Communicatie, directeur voor akkoord | Eind juni overleg, heel juli foto’s laten maken | €2750,-  (fotograaf is €275,-  per uur x 10 uur) |
| Opstellen campagnedoelstellingen | Afdeling Marketing & Communicatie, directeur voor akkoord | In juli, voor uitvoering adverteren en Abri’s | N.v.t. |
| Adverteren Facebook en Twitter | Afdeling Marketing & Communicatie | 1 maand lang: start augustus | €5000,- |
| Advertentie in metro | Afdeling Marketing & Communicatie | Eenmalig, doordeweekse dag in eerste week augustus | € 8527,- |
| Advertentie ondernemersblad | Afdeling Marketing & Communicatie | Elke maand: start augustus | €225,-. per maand |
| NS Abri | Afdeling Marketing & Communicatie | Eerse 2 weken augustus - 50 vlakken op NS stations | €10,500,- voor 2 weken |

Literatuurlijst

**Boeken**

Bernstein, D. (1984). *Company Image and reality: A critique of corporate communications.* Eastbourne, UK: Hotl, Rinehart and Winston.

Birkigt, K., Stadler, M., Funck, H. (1998). Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg am lech: Moderne Industie.

Coebergh, P.H., Croes, M., Trompenaars, F. (2014). *100+ Management Models: How to Understand and*

*Apply the World's Most Powerful Business Tools.* New York: McGraw-Hill.

Grinten van der, J. (2014) *Mind the gap: stappenplan identiteit en imago.* Den Haag: Boom Lemma

Hoogendoorn, M. (2011). *Communicatieonderzoek. Een strategisch instrument.* Bussum: Countinho.

Olins, W. (1978). *The corporate personality: an inquiry into the nature of corporate identity.* London

Design Council.

Pruyn, A. T. H. (1990). *Imago: een analytische benadering van het begrip en de implicaties daarvan voor onderzoek, in: C.B.M. van Riel en W.H. Nijhof, Handboek Corporate Communication.* Deventer: Van loghum Slaterus

Riel, C.B.M., van (1992). *Identiteit en imago. Een inleiding in de corporate communication.* Schoonhoven: Academic Service.

Riel, C.B.M. van (1996). *Identiteit en imago:* grondslagen van corporate communication*.* Schoonhoven: Academic Service.

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

praktijk. Schoonhoven: Academic Service

Michels, W. (2010). *Communicatiehandboek.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Vos, M.F. (1992). *The Corporate Image Concept: a strategic approach.* Dissertation Wageningen

University. Lemma: Utrecht

**Artikelen**

Uitzendbureau X (2015). *Macro-economische data 2015.* Leiden: Uitzendbureau X Group

Balmer, John M.T. & Greyser, Stephen A. (2002). *Managing the Multiple Identities of the Corporation*. California Management Review, 40 (3), 72-86.

Riel, C.B.M., van & Balmer, J.M.T. (1997*). Corporate identity: the concept, its measurement and management.* European Journal of Marketing. 31(5-6), 340-355.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). *The dynamics of organizational identity.* Human Relations, 55(8), 989-

1018

Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E., & Paterson, D. (2005). *Corporate identity: concept, components and contribution.* Journal Of General Management, 31(1), 59-81.

**Internet**

CBS (2014).*Nederlandse bedrijven zeer actief op Twitter.* Geraadpleegd 23-01-2015 op via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4092-wm.htm>

Personeelsnet (2015) *MKB verwacht 45 duizend nieuwe banen in 2015.* Geraadpleegd op 25-02-2015 via <http://www.personeelsnet.nl/bericht/mkb-verwacht-45-duizend-nieuwe-banen-in-2015>

Volkskrant (2015). *UWV: 100000 banen minder door digitalisering.* Geraadpleegd op 06-03-2015 via <http://www.volkskrant.nl/binnenland/uwv-100000-banen-minder-door-digitalisering~a3887948/>

**Bijlage I: Topic Guide werkelijke identiteit uitzendconsulenten**

Hieronder staan de topics en bijbehorende operationalisatie weergeven voor het interview met de uitzendconsulenten van Uitzendbureau X.

**Werkelijke identiteit**

De werkelijke identiteit is datgene wat werknemers als kenmerkend beschouwen voor de organisatie (van der Grinten, 2014, p.55). De werkelijke identiteit kan in kaart gebracht worden door de werknemers de volgende onderwerpen te vragen:

* Kenmerken die typerend zijn voor de organisatie
* Mate van identificatie
* Perceptie van externe imago/gewenste karaktisristieken van de organisatie
* Sterke punten van de organisatie (van der Grinten, 2014, pp. 54-65).

Deze onderwerpen vertaalde de interviewer de in de topics: persoonlijkheidskenmerken (wat vinden de werknemers typerend voor de organisatie?) Kerncompetenties (wat zijn de zwakke punten van de organisatie?) Kernwaarden (de perceptie van het gewenste imago en de gewenste karaktiristieken organisatie) en de identificatie (mate van identificatie) en de 3 elementen uit het model van Birkigt en Stalder: gedrag, communicatie en symboliek.

**Introductie**

* Uitleg van het doel van het interview
* Uitleg vertrouwelijkheid, respondent mag alles zeggen wat hij/zij wil
* Uitleg opname van het interview
* Uitleg inhoud van het interview
* Uitleg anonimiteit van de respondent

**Beginvraag: functie/activiteiten uitzendconsulent**

Om een helder beeld te krijgen van de functie van de respondent en de respondent op zijn/haar gemak te stellen, vraagt de interviewer naar de functie en activiteiten van de uitzendconsulenten.

**Topic 1: Persoonlijkheidskenmerken**

De persoonlijkheid wordt door Birkigt en Stadler omschreven als ‘das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens’ (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.19). Hiermee wordt het karakter van de organisatie bedoeld. Voordat een organisatie zichzelf wil presenteren door middel van communicatie, symboliek en gedrag, moet de organisatie zichzelf goed leren kennen en een helder beeld van de huidige situatie hebben (van Riel, 2001, p.580).

De interviewer maakt het voor de uitzendconsulent makkelijk om te omschrijven welke kenmerken hij/zij uitzendconsulenten typerend vindt voor de organisatie, door personificatie toe te passen. Hierbij vraag tde respondent de organisatie als een persoon te omschrijven door middel van persoonlijkheidskenmerken.

**Topic 2: Kerncompetentie**

Kerncompetenties zijn bepaalde competenties waarmee een organisatie zich onderscheidt. Kerncompetenties gaan dus over zaken waarin een organisatie goed in is (van der Grinten, 2014, p.41).

**Topic 3: Kernwaarden intern + Topic 4: Kernwaarden extern**

Om te gaan of er een schisma is tussen de gewenste identiteit, vraagt de interviewer naar welke waarden de werknemers op dit moment handelen (werkelijk identitieit) en in het interview met de leiding vraagt de interviewer welke waarden de organisatie intern en extern nastreefd (gewenste identiteit).

Waarden verwijzen naar waarden die door mensen worden nagestreefd zoals vrijheid en plezier. Ook kunnen waarde verwijzen naar concrete karaktereigenschappen. Deze waarden kunnen onderverdeeld worden in twee groepen: intern en extern. De externe waarden zijn gericht op externe belangengroepen. (van der Grinten, 2014, p.42) . In dit geval zijn de externe groepen de klanten en uitzendkrachten.

Deze externe waarden vertegenwoordigen het gewenste imagovan de organisatie en vormen de associaties die de externe doelgroepen bij de organisatie zouden moeten hebben. De tweede groep zijn de externe waarden: deze waarden zijn specifiek gericht op medewerkers en zijn vooral intern van belang. Begrippen als ‘betrokken’ en ‘integer’ zijn voorbeelden van interne waarden.(van der Grinten, 2014, pp. 44-46).

**Topic 5: Identificatie**

Om te achterhalen of de respondent zich identificeert met de organisatie, kan de opdrachtnemer vragen of de werknemers zich thuis voelt bij de organisatie, of hij/zij past bij de organisatie en of hij/zij trots is op de organisatie (van der Grinten, 2014, pp.63-64). De interviewer past tijdens het interviewer in ieder geval de volgende onderwerpen toe:

* Passen bij de organisatie
* Thuis voelen bij de organisatie

**Topic 6: Communicatie**

Onder communicatie verstaan Birkigt en Stadler ‘alle verbale of visuele boodschappen van een onderneming’. (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21). Communicatie is het meest flexibele instrument uit het model, omdat communicatie snel en tactisch is in te zetten. Door middel van communicatie kan een boodschap of kenmerk van de organisatie rechtstreeks naar de doelgroep worden overgebracht. Dit is een veel sneller proces dan bijvoorbeeld het aanpassen van het gedrag (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21). Omdat de opdrachtnemerkoos voor het conceptuele model van Birkigt en Stadler en de drie elementen uit dit model worden gebruikt bij interviews over de gewenste situatie, vraagt de interviewer apart naar de huidige situatie van de drie elementen. Bij dit topic vraagt de interviewer naar de huidige communicatie van de uitzendconsulenten naar de flexwerkers en klanten toe. Op deze manier kan de interviewer makkelijk vergelijken of de werkelijke identiteit momenteel overeenkomt met de gewenste identiteit Omdat Birkigt en Stadler zelf geen concrete onderwerpen noemen die onder het begrip ‘communicatie’ vallen, heeft de opdrachtnemerheeft deze definitie zelf vertaald naar subtopics die voor de opdrachtgever van belang zijn:

* Communicatiemiddelen
* Interactieproces
* Toon
* Eenduidigheid communicatiemiddelen
* Centrale communicatieboodschap

**Topic 7: Gedrag**

Birkigt en Stadler zien gedrag als de belangrijkste factor, omdat de organisatie hier uiteindelijk op wordt beoordeeld. Gedrag bevat de handelwijze van de organisatie met betrekking tot het sociaal gedrag, en het product -en dienstenaanbod. Door middel van communicatie kunnen bepaalde elementen van het gedrag worden benadrukt (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, pp.20-21).

Omdat de opdrachtnemer koos voor het conceptuele model van Birkigt en Stadler en de drie elementen uit dit model worden gebruikt bij de interviews over de gewenste situatie, vraagt de interviewer apart naar de huidige situatie van de drie elementen. Bij dit topic vraagt de interviewer naar het huidige gedrag naar de klanten en flexwerkers toe. Op deze manier kan de interviewer makkelijk vergelijken of de werkelijke identiteit momenteel overeenkomt met de gewenste identiteit. Omdat Birkigt en Stadler zelf geen concrete onderwerpen noemen die onder het begrip ‘gedrag’ vallen, heeft de de opdrachtnemerdeze definitie zelf vertaald naar subtopics die voor de opdrachtgever van belang zijn:

* Ontvangen klanten/flexwerkers
* Klachten en vragen afhandelen
* Nakomen beloftes en afspraken
* Advies aan externe doelgroepn

**Topic 8: Symboliek**

Volgens Birkigt en Stadler bestaat desymboliek van een organisatie alle visuele communicatie zoals het logo, huisstijl en het beeldmerk. De symbolen geven aan waar een organisatie voor staat (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21). Omdat de opdrachtnemer koos voor het conceptuele model van Birkigt en Stadler en de drie elementen uit dit model worden gebruikt bij de interviews over de gewenste situatie, vraagt de interviewer apart naar de huidige situatie van de drie elementen. Bij dit topic vraagt de interviewer naar de huidige visuele kenmerken van de organisatie. Hiervoor gebruikt de opdrachtnemer de visuele kenmerken van de nieuwe campagne en huisstijl van Uitzendbureau X die zij invoerden in februari 2014. Op deze manier kan de interviewer makkelijk vergelijken of de werkelijke identiteit momenteel overeenkomt met de gewenste identiteit.

* Logo
* Kleuren
* Foto’s/Beelden campagne
* Tekst/slogan

**Afsluiting**

De deelnemers worden hartelijk bedankt voor het onderzoek.

**Bijlage II: Topic guide gewenste identiteit vestigingsmanagers**

**Gewenste identiteit**

De gewenste identiteit is de identiteit van een organisatie die door de leiding wordt nagestreefd (van der Grintern, 2014 p. 39).Deze gewenste identiteit vormt het doel waarnaar gestreefd wordt. Het gewenste imago wordt van de gewenste identiteit afgeleid en specificeert het beeld externe belanggroepen van de organisatie zouden moeten hebben (van der Grinten, 2014 p. 33).

Van der Grinten ontwikkelde een methode waarmee de identiteit en het imago van een organisatie in kaart gebracht kan worden. Volgens van Grinten wordt de gewenste identiteit verwoord in de strategische onderwerpen: de visie, missie, kerncomptetenties en de interne en externe waarden. (Van Grintern, 2014 p. 39). Met behulp van deze onderwerpen en het model van Birkigt en Stadler zal de opdrachtnemer de gewenste identiteit achterhalen. De missie laat de interviewer achterwege, omdat de opdrachtgever al een missie opstelde in het jaarlijkse interne boekje. Deze missie is te vinden in de resultaten van het deskresearch.

**Introductie:**

* Uitleg van het doel van het interview
* Uitleg vertrouwelijkheid, respondent mag alles zeggen wat hij/zij wil
* Uitleg opname van het interview
* Uitleg inhoud van het interview
* Uitleg anonimiteit van de respondent

**Beginvraag: Functie en activiteiten**

Om een helder beeld te krijgen van de functie van de respondent en de respondent op zijn/haar gemak te stellen, vraagt de interviewer naar de functie en activiteiten van de vestigingsmanagers.

**Topic 1: Kerncompetenties**

Kerncompetenties zijn bepaalde competenties waarmee een organisatie zich onderscheidt. Kerncompetenties gaan dus over zaken waarin een organisatie goed in is (van der Grinten, 2014, p.41).

**Topic 2: Kernwaarden intern + Topic 3: Kernwaarden extern (gewenst imago)**

Om te gaan of er een schisma is tussen de gewenste identiteit, vraagt de interviewer naar welke waarden de werknemers op dit moment handelen (werkelijk identitieit) en in het interview met de leiding vraagt de interviewer welke waarden de organisatie intern en extern nastreeft gewenste identiteit).

Waarden verwijzen naar waarden die door mensen worden nagestreefd zoals vrijheid en plezier. Ook kunnen waarde verwijzen naar concrete karaktereigenschappen. Deze waarden kunnen onderverdeeld worden in twee groepen: intern en extern. De externe waarden zijn gericht op externe belangengroepen . (van der Grinten, 2014, p.42) . In dit geval zijn de externe groepen de klanten en uitzendkrachten.

Deze externe waarden vertegenwoordigen het gewenste imagovan de organisatie en vormen de associaties die de externe doelgroepen bij de organisatie zouden moeten hebben. De tweede groep zijn de externe waarden: deze waarden zijn specifiek gericht op medewerkers en zijn vooral intern van belang. Begrippen als ‘betrokken’ en ‘integer’ zijn voorbeelden van interne waarden.(van der Grinten, 2014, pp. 44-46).

**Topic 4: Gewenste persoonlijkhedskenmerken**

De persoonlijkheid wordt door de Birkigt en Stalder omschreven als ‘das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens’ (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.19). Hiermee wordt het karakter van de organisatie bedoeld. Voordat een organisatie zichzelf wil presenteren door middel van communicatie, symboliek en gedrag, moet de organisatie zichzelf goed leren kennen en een helder beeld van de ‘istsituatie’ hebben (van Riel, 2001, p.580).

Om te acherhalen welke kenmerken de oranisatie idealiter zou moeten uitstralen volgens de leiding, vraagt de interviewer naar de gewenste kenermeken. De interviewer maakt het voor de respondent makkelijk om te omschrijven welke kenmerken de organisatie zou moeten beschikken, door personificatie toe te passen. Hierbij moet de respondent de gewenste kenmerken van de organisatie benoemen door de organisatie als een persoon te omschrijven.

**Topic 5: Visie**

Een visie is een doelstelling die wordt nagestreefd. Een visie is vaak een uitspraak van de leiding van een organisatie over de gewenste situatie op lange termijn (Van Grintern, 2014 p. 40). Om de visie te achterhale n vraagt de interviewer naar de volgende onderwerpen:

* Gewenste situatie lange termijn
* Stappen om doel te bereiken

**Topic 6: Communiceren gewenste identiteit intern**

Het goed intern communiceren van de gewenste identiteit en de merkwaarden zijn noodzakelijke voorwaarden voor het realiseren van een gemeenschappelijk intern gedragen identiteit (van der Grinten, 2014, pp. 58-59). Omdat de eerste deelvraag van het onderzoek gaat over de verhouding tussen de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit, vraagt de interviewer vraagt tijdens dit topic of en hoe de leiding de gewenste identiteit communiceert naar de medewerkers. Deze communicatie kan er namelijk voor zorgen dat de medewerkers zich gedragen naar de gewenste kernwaarden en identiteit. Als er geen schisma is tussen de werkelijke en de gewenste identiteit, dan zou dit kunnn komen door de interne communicatie van de identiteit en andersom.

**Topic 7: Communicatie**

Onder communicatie verstaan Birkigt en Stadler ‘alle verbale of visuele boodschappen van een onderneming’. (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21). Communicatie is het meest flexibele instrument uit het model, omdat communicatie snel en tactisch is in te zetten. Door middel van communicatie kan een boodschap of kenmerk van de organisatie rechtstreeks naar de doelgroep worden overgebracht. Dit is een veel sneller proces dan bijvoorbeeld het aanpassen van het gedrag (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21). Omdat de opdrachtnemer koos voor het conceptuele model van Birkigt en Stadler en de drie elementen uit dit model worden gebruikt bij de externe interviews, vraagt de interviewer apart naar de gewenste situatie van de drie elementen. Bij dit topic vraagt de interviewer naar de gewenste communicatie naar de externe doelgroepen.

**Topic 8: Gedrag**

Birkigt en Stadler zien gedrag als de belangrijkste factor, omdat de organisatie hier uiteindelijk op wordt beoordeeld. Gedrag bevat de handelwijze van de organisatie met betrekking tot het sociaal gedrag, en het product -en dienstenaanbod. Door middel van communicatie kunnen bepaalde elementen van het gedrag worden benadrukt (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, pp.20-21).

Omdat de opdrachtnemer koos voor het conceptuele model van Birkigt en Stadler en de drie elementen uit dit model worden gebruikt bij de externe interviews, vraagt de interviewer apart naar de gewenste situatie van de drie elementen. Bij dit topic vraagt de interviewer naar het gewenste gedrag naar de externe doelgroepen. Zo kon de opdrachtnemer makkelijk onderzoeken of de gewenste situatie overeenkomt met de werkelijke identiteit en het huidige imago.

**Topic 9: Symboliek**

Volgens Birkigt en Stadler bestaat desymboliek van een organisatie uit alle visuele communicatie zoals het logo, huisstijl en het beeldmerk. De symbolen geven aan waar een organisatie voor staat(Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21). Omdat de opdrachtnemer koos voor het conceptuele model van Birkigt en Stadler en de drie elementen uit dit model worden gebruikt bij de externe interviews, vraagt de interviewer apart naar de gewenste situatie van de drie elementen. Bij dit topic vraagt de interviewer naar wat de organisatie uit wil stralen naar de externe doelgroepen met de nieuwe campagne en huisstijl. Hiervoor gebruikt de opdrachtnemer de visuele kenmerken van de nieuwe campagne en huisstijl van Uitzendbureau X die zij invoerden in februari 2014.

* Logo
* Kleuren
* Foto’s/Beelden campagne
* Tekst/slogan

**Bijlage III: Topic Guide imago flexwerkers en klanten**

Er wordt met dezelfde topic guide gewerkt voor de interviews met de klanten en met de flexwerkers.

**Introductie**

* Uitleg van het doel van het interview
* Uitleg vertrouwelijkheid, respondent mag alles zeggen wat hij/zij wil
* Uitleg opname van het interview
* Uitleg anonimiteit van de respondent

**Topic 1 (Beginvraag): spontane associaties**

Van der Grinten besschrijft dat het imago in kaart gebracht kan worden door het meten van de spontane associaties die een persoon bij een organisatie heeft (van der Grinten, 2014, p. 95). De interviewer gebruikt deze techniek als gemakkelijk beginvraag om de respondent op zijn/haar gemak te stellen. De interviewer vraagt wat er bij de respondent als eerste in zijn/haar hoofd opkomt als hij/zij aan Uitzendbureau X Uitzendbureau denkt. Dit kunnen verschillende dingen zijn: kleuren, gevoelens, waarden, taken van het bedrijf, etc. Vervolgens vraagt de interviewer door op deze associaties door naar ervaringen, voorbeelden en uitleg te vragen. Op deze manier achterhaald de interviewer welke begrippen en gevoelens de respondenten in verband zien met Uitzendbureau X, waarom dit is en of dit negatief of positief is.

**Topic 2: Persoonlijkheidskenmerken (personificatie)**

De persoonlijkheid wordt door Birkigt en Stadler omschreven als ‘das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens’ (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.19). Hiermee wordt het karakter van de organisatie bedoeld. Voordat een organisatie zichzelf wil presenteren door middel van communicatie, symboliek en gedrag, moet de organisatie zichzelf goed leren kennen en een helder beeld van de ‘istsituatie’ hebben (van Riel, 2001, p.580).

Om te achterhalen hoe de klanten en flexwerkers het karakter van Uitzendbureau X omschrijven, past de opdrachtnemer de techniek van personificatie toe. Hierbij vraagt interviewer of de respondent de organisatie (Uitzendbureau X) als te omschrijven als persoon aan de hand van een aantal persoonlijkheidskenmerken.

**Topic 3: Beslissingselementen**

De interviewer vraagt de respondent welke factoren een belangrijke rol speelde bij de keuze voor Uitzendbureau X. Factoren die een rol kunnen spelen bij die keuze kunnen bijvoorbeeld locatie, prijs, kwaliteit of imago zijn. De interviewer probeert op deze manier de te achterhalen wat de beslissingselementen zijn, de zaken waar de klanten en flexwerkers op letten toen zij de keuze maakte voor Uitzendbureau X. Hier kan Uitzendbureau X vervolgens weer op inspelen.

* Factoren keuze Uitzendbureau X Uitzendbureau

**Topic 4: Communicatie**

*Birkigt en Stadler beschrijven in hun model drie elementen waarmee een organisatie haar persoonlijkheid, ofwel identiteit, uitstraalt. Om te achterhalen wat voorbeeld de flexwerkers en klanten van Uitzendbureau X hebben, stelt de interviewer vragen over elk element. De resultaten van dit topic geven antwoord op deelvraag 3: “Hoe komt de communicatie van Uitzendbureau X Uitzendbureau over op de klanten en flexwerkers?”*

Onder communicatie verstaan Birkigt en Stadler ‘alle verbale of visuele boodschappen van een onderneming’. (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21). Communicatie is het meest flexibele instrument uit het model, omdat communicatie snel en tactisch is in te zetten. Door middel van communicatie kan een boodschap of kenmerk van de organisatie rechtstreeks naar de doelgroep worden overgebracht. Dit is een veel sneller proces dan bijvoorbeeld het aanpassen van het gedrag (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21). Omdat Birkigt en Stadler zelf geen onderwerpen omschrijven die onder het begrip ‘communicatie’ vallen, vertaalde de opdrachtnemer deze definitie zelf naar onderwerpen die voor Uitzendbureau X van belang zijn.

Deze onderwerpen gaan over de middelen waarmee de visuele boodschappen worden overgebracht (website, social media, e-mail) en de verbale boodschappen van Uitzendbureau X (via de telefoon of face-to-face). Om te achterhalen op wat voor manier de communicatie overkomt op de respondent, vraagt de interviewer de respondent om de toon van de medewerkers van Uitzendbureau X te omschrijven. Omdat Uitzendbureau X ook wil weten wat voor communicatiemiddelen de doelgroepen het liefst zou willen zien en hoe de communicatie overkomt op de doelgroepen worden ook belangrijkse aspecten besproken zoals het aantal contactmomenten en de voorkeur voor bepaalde middelen en de duidelijkheid van de communicatie vanuit Uitzendbureau X.

* Communicatiemiddelen
* Voorkeur middelen
* Toon communicatie
* Contactmomenten
* Duidelijkheid communicatie
* Website/e-mail/social media

**Topic 5: Gedrag**

*Birkigt en Stadler beschrijven in hun model drie elementen waarmee een organisatie haar persoonlijkheid, ofwel identiteit, uitstraalt. Om te achterhalen wat voorbeeld de flexwerkers en klanten van Uitzendbureau X hebben, stelt de interviewer vragen over elk element. De resultaten van dit topic geven antwoord op deelvraag 4: “Deelvraag 4: Wat voor beeld hebben de flexwerkers en klanten van het gedrag dat Uitzendbureau X Uitzendbureau vertoont?”*

Birkigt en Stadler zien gedrag als de belangrijkste factor, omdat de organisatie hier uiteindelijk op wordt beoordeeld. Gedrag bevat de handelwijze van de organisatie met betrekking tot het sociaal gedrag, en het product -en dienstenaanbod. Door middel van communicatie kunnen bepaalde elementen van het gedrag worden benadrukt (Birkigt, Stadler en Funck, 1998, pp.20-21).

Omdat Birkigt en Stadler zelf geen onderwerpen omschrijven die onder het begrip ‘gedrag’ vallen, vertaalde de opdrachtnemer deze definitie zelf naar subaspecten die voor Uitzendbureau X van belang zijn. Uitzendbureau X wil weten hoe het gedrag van de consulenten op de vestigingen overkomt op de klanten en de uitzendkrachten. Zoals Birkigt en Stadler zeggen, is gedrag de handelwijze van de medewerkers.

* Behandeling door medewerkers
* Mate van advies
* Afhandeling klachten en vragen
* Beloftes en afspraken nakomen
* Ontvangen door medewerkers in vestiging

**Topic 6: Symboliek**

*Birkigt en Stadler beschrijven in hun model drie elementen waarmee een organisatie haar persoonlijkheid, ofwel identiteit, uitstraalt. Om te achterhalen wat voorbeeld de flexwerkers en klanten van Uitzendbureau X hebben, stelt de interviewer vragen over elk element. De resultaten van dit topic geven antwoord op deelvraag 5: “Hoe komt de symboliek van Uitzendbureau X Uitzendbureau over op de klanten en de flexwerkers?”*

Volgens Birkigt en Stadler bestaat desymboliek van een organisatie uit alle visuele communicatie zoals het logo, huisstijl en het beeldmerk. De symbolen geven aan waar een organisatie voor staat(Birkigt, Stadler en Funck, 1998, p.21). Tijdens dit topic behandelt de interviewer alle visuele communicatie vanuit Uitzendbureau X zoals het logo, huisstijl en beelden. Hiervoor gebruikt de opdrachtnemer de visuele kenmerken van de nieuwe campagne en huisstijl van Uitzendbureau X die zij invoerden in februari 2014.

* Logo
* Kleurgebruik (campagne)
* Beelden (campagne)
* Slogan (campagne)
* Uitstraling vestigingen

**Topic 7: Aanbevelen Uitzendbureau X? (samenvattende eindvraag)**

Om het interview als het ware samen te vatten, vraagt de interviewer waarom de klant of uitzendkracht Uitzendbureau X Uitzendbureau zou aanbevelen. Met deze vraag benadrukt de respondent (nogmaals) de postieve of negatieve kenmerken van Uitzendbureau X Uitzendbureau.

***De interviews en de analyseschema’s zijn voor de vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.***