

“Het imago van Organisatie X onder de millennials”

Conceptueel model	Corporate Identity Mix, Birkigt & Stadler
Datum	18 augustus 2019
Student	Ruby van Pelt
Studentnummer	-
Afstudeerbedrijf	-
Begeleider	-
Onderwijsinstelling	Hogeschool Leiden
Opleiding	Communicatie
Begeleider	Nynke Wiekenkamp & Piet Hein Coebergh
Eerste beoordelaar	Corine Hoppenbrouwers
Tweede beoordelaar	Edwin van Rooijen
Kans	2
Aantal woorden	15.198

Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het ongewenste beeld van de organisatie onder de millennials van Organisatie X. De aanleiding is de afname van het aantal millennials die vanaf Organisatie X reist, het daardoor verdwijnen van populaire producten en de kosten die tot op heden zijn besteed aan campagnes voor het probleem, maar geen effect hebben gehad. Doelstelling van het onderzoek is om de organisatie advies te geven hoe Organisatie X het ongewenste beeld onder de millennial kan veranderen en welke communicatie daarbij past, om zo het imago te verbeteren. De doelgroep van het onderzoek betreft de millennials. Dit zijn mannen en vrouwen geboren tussen 1981 en 1996.

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden, zijnde de markt waarin Organisatie X opereert, maar ook de informele en persoonlijke bedrijfscultuur. Analyse van de context laat zien dat Organisatie X gebruik maakt van een marketingcommunicatiebeleid, waarin ze diverse communicatiemiddelen inzetten om de consument te bereiken. Via de communicatiemiddelen verspreiden ze verschillende boodschappen, die moeten passen bij de identiteit van de organisatie. Ook de identiteit van Organisatie X is onderdeel van de situatieschets.

De belangrijkste stromingen in theorie over imago en identiteit betreft theorieën over het beïnvloeden van het imago of de identiteit van een organisatie. Theorieën van Van der Grinten (2014), Birkigt en Stadler (1980), Van Riel (2010), Balmer (1997), Van der Burg (1997), Vos en Schoemaker (2007) en Brown, Dacin, Pratt en Whetten (2006) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor de Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler (1980), omdat deze theorie dieper ingaat op de identiteit van een organisatie en hoe dit zich afspiegelt. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door de persoonlijkheid van de organisatie aan te passen, kijkend naar de elementen communicatie, gedrag en symboliek. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over het marketingcommunicatiebeleid van Organisatie X en de identiteit van de organisatie. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. De reden is dat kwalitatief onderzoek dieper ingaat op het onderwerp, de gelegenheid geeft om door te vragen en de motieven, gedachten en gevoelens van de respondent te achterhalen. Het geeft meer inzicht over wat de respondenten daadwerkelijk van iets vinden. Een representatieve steekproef is gevonden door middel van zelfselectie. De respondenten die voldoen aan de criteria kunnen deelnemen aan een interview. Social media, familie en vrienden zorgen voor het vinden van geschikte respondenten om de face-to-face interviews mee af te nemen. Aan de hand van de theorie van Birkigt & Stadler (1980) zijn de deelvragen en hypothesen meetbaar gemaakt.

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten over het algemeen een neutrale houding hebben tegenover Organisatie X, desondanks spreken verschillende aspecten van het gedrag, communicatie en symboliek de respondenten niet aan. Daarbij vinden ze het beeld dat de organisatie gebruikt niet passen bij de organisatie en spreekt de kinderlijke manier van schrijven hen niet aan.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken. De identiteit van de organisatie komt niet overeen met het beeld dat de millennial heeft. Dit heeft te maken met het feit dat het beeld bij de millennial nauwelijks tot niet beïnvloed is vanuit de organisatie zelf. De respondenten hebben een negatieve houding tegenover de elementen gedrag, communicatie en symboliek, waardoor deze elementen en de identiteit van de organisatie de millennial ook niet aanspreekt. Om die reden zijn alle drie de hypothesen, met betrekking tot het optimaliseren van het gedrag, de communicatie en de symboliek, aangenomen.

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Omdat het imago niet overeenkomt met de identiteit van de organisatie, is het advies om de elementen gedrag, communicatie en symboliek te optimaliseren. Voor gedrag is het advies om op een informele, nette en actieve manier naar de millennial te communiceren. Voor communicatie houdt dat in dat ze de huidige campagne moeten behouden. Het advies voor de symboliek is om deze op te frissen en meer te richten op de millennial.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatie model van Deming: Continuous Improvement (1982). Als communicatiemiddelen zijn social media, met name Instagram, maar ook online campagnes geschikt om de millennial te bereiken. Het advies is wel om eerst de huisstijl en de merkwaarden voor de millennial vast te stellen. Totale kosten van implementatie bedragen *bedrag* euro.

Inhoudsopgave

1. Probleemformulering	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Doelstelling	7
1.4 Deelvragen.....	8
1.5 Doelgroep	8
1.6 Grenzen en beperkingen	9
2. Situatieschets	10
2.1 Het marketingcommunicatiebeleid van Organisatie X	10
2.2 Identiteit Organisatie X.....	11
3. Theoretisch Kader	12
3.1 Identiteit en imago.....	12
3.2 Conceptueel model.....	14
4. Methodologie	17
4.1 Methoden van onderzoek	17
4.2 Datacollectie	19
4.3 Operationalisatie	22
Hypothesen	23
4.4 Reflectie methodologie	24
5. Resultaten	25
5.1 Het imago van Organisatie X onder de millennial.....	25
5.2 Aannemen of verwerpen hypothesen	27
6. Conclusies	28
6.1 Deelvragen.....	28
6.2 Hypothesen.....	29
6.3 Eindconclusies.....	29
6.4 Doelstelling	29
7. Aanbevelingen	30
7.1 Gedrag.....	30
7.2 Communicatie.....	30
7.3 Symboliek	31
8. Implementatie	33
8.1 Uitvoering gedrag, communicatie en symboliek	33
8.2 Dummy.....	34
8.3 Kosten.....	35
8.4 Opbrengsten	35
8.5 Risico's.....	36
Literatuurlijst.....	37
Bijlage A. Zoekplan	39
Bijlage B. Regio	41
Bijlage C. Gespreksnotities	41

Bijlage D. Onderzoek millennial regio	41
Bijlage E. Topic Guide.....	42
Bijlage F. Vragenlijst	43
Bijlage G. Verbatims.....	43
Bijlage H. Analyseschema's	43
Bijlage I. Conceptueel model.....	44
Bijlage J. Toonmateriaal	45
Bijlage K. Interne bron	45
Bijlage L. Onderzoek	45
Bijlage M. Aantallen.....	45
Bijlage N. KPI's	45

1. Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het ongewenste beeld van de organisatie onder de millennials van Organisatie X. De aanleiding is de afname van het aantal millennials die vanaf Organisatie X reist, het daardoor verdwijnen van populaire producten en de kosten die tot op heden zijn besteed aan campagnes voor het probleem, maar geen effect hebben gehad. Doelstelling van het onderzoek is om de organisatie advies te geven hoe Organisatie X het ongewenste beeld onder de millennial kan veranderen en welke communicatie daarbij past, om zo het imago te verbeteren. De doelgroep van het onderzoek betreft de millennials. Dit zijn mannen en vrouwen geboren tussen 1981 en 1996.

1.1 Aanleiding

Jaarlijks maken ruim een miljoen mensen gebruik van de organisatie. De pijlers van de organisatie zijn: *deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden* (Organisatie X, 2019a). Niet alle producten van X zijn succesvol, zo staan de verbindingen op *vertrouwelijke informatie* onder druk (bijlage L, afbeelding 2 en 4). Daarom heeft X in samenwerking met organisatie Y, de grootste aanbieder op X, een onderzoek laten doen naar de succesvolle en minder succesvolle producten. Dit onderzoek is uitgevoerd door een onderzoeksbureau. Uit dit onderzoek blijkt dat de jongere klant (in de leeftijdscategorie van 23 t/m 38 jaar), ofwel de millennial, 'niet tot nauwelijks op X aanwezig is' (bijlage L, afbeelding 5 en 6). Het onderzoeksbureau adviseert X om een brede mix van type klanten te bedienen en zich onder andere meer te focussen op de millennial (bijlage L, afbeelding 3). Uit eigen onderzoek van X is een daling te zien in het aantal millennials op de organisatie in de afgelopen vier jaar, 2015 tot en met 2018 (bijlage M). Millennials zijn mannen en vrouwen geboren tussen 1981 en 1996. Zoals te zien in afbeelding 1.1 is het aantal klanten van X binnen de leeftijd van 23 t/m 38 jaar gemiddeld met *procent* per jaar afgenomen. In 2015 bevatte het totaal aantal klanten binnen de leeftijdscategorie van 23 t/m 38 jaar nog *procent* van het totaal aantal klanten. In 2018 behoorde nog maar *procent* van het totaal aantal klanten tot de millennials (bijlage M).

Op korte termijn zou de daling van de millennial ervoor kunnen zorgen dat luchtvaartmaatschappijen stoppen met het aanbieden van bepaalde producten (bijlage C, gespreksnotitie 1). Want een bestemming is alleen succesvol wanneer er een mix van doelgroepen aanwezig is (bijlage L, afbeelding 1 en 8). Door de afwezigheid van de millennial, is het voor X lastig om nieuwe producten binnen te halen (bijlage L, afbeelding 7). In de afgelopen jaren zijn mede vanwege deze reden verschillende populaire producten verdwenen uit het aanbod. Dit waren onder andere *vertrouwelijke informatie* (bijlage C, gespreksnotitie 1). Het kwijtraken van populaire producten voor jonge mensen is in het nadeel van de organisatie, omdat ze de millennial vanaf X willen laten vertrekken. Op lange termijn heeft de daling in het aantal millennials ook gevolgen. Uit de klantenonderzoeken van X en het onderzoek van het onderzoeksbureau blijkt ook dat de klant van X ouder is. De gemiddelde leeftijd van de klant ligt tussen de 51 en 60 jaar (Organisatie X, 2019b; bijlage K). De vergrijzing van de

huidige klant van de organisatie is voelbaar. Dit is ook te zien aan de stijging in het aantal oudere klanten op de organisatie, in zowel de leeftijdscategorie 55 t/m 69 jaar als in de leeftijdscategorie 70 jaar en ouder (bijlage M). Naarmate de doelgroep verder vergrijst riskeert de organisatie vermindering in het aantal klanten.

De organisatie is zich ervan bewust dat dit speelt en heeft daarom ook, op advies van een onderzoeksbureau, geïnvesteerd in campagnes om de verschillende doelgroepen te informeren over de organisatie, het aanbod en het gemak van X. Deze campagnes hebben de organisatie de afgelopen vier jaar ruim *bedrag* euro gekost (bijlage C, gespreksnotitie 3). In 2016 is de organisatie gestart met de campagnes en sinds 2017 is ook de millennial een doelgroep waar de campagne zich op richt. De campagnes hebben de opgestelde KPI's (gericht op het peilen van het succes van een campagne) behaald, het vergroten van de merkvoorkeur en naamsbekendheid (bijlage N). Maar zoals in bijlage M te zien is, heeft het geen effect gehad op het aantal millennials die vertrekken vanaf de organisatie. X wil daarom nu een campagne inzetten specifiek voor de millennial.

Naast de campagnes heeft X ook via social media en andere communicatiemiddelen getracht de millennial te bereiken. Helaas heeft ook dit geen effect gehad op de millennial (bijlage M). Omdat de organisatie zich, naar aanleiding van het onderzoek van een onderzoeksbureau (bijlage L), op de millennial wil blijven focussen en deze doelgroep wil vergroten, heeft X een enquête uitgezet onder de millennial in de regio (bijlage B). Hieruit kwam onder andere naar voren dat de doelgroep een ongewenst beeld heeft van de organisatie. Ze omschrijven X niet zoals de organisatie zichzelf ziet. Het ongewenste beeld waarmee de millennial de organisatie omschrijft bestaat uit *vertrouwelijke informatie* (bijlage D). Door het onderzoek is het duidelijk dat het probleem, het feit dat de millennial niet tot nauwelijks vanaf X vertrekt, zit in de beeldvorming onder de millennial (bijlage D). De identiteit van de organisatie (hoofdstuk 2.2), komt niet overeen met het beeld dat de millennial heeft (bijlage D). Het heeft daarom nu prioriteit om dit probleem aan te pakken en het imago van de organisatie onder de millennial te beïnvloeden en te verbeteren.

1.2 Probleemstelling

De millennial is een doelgroep die weinig tot niet vertrekt vanaf X. Dit heeft te maken met het imago onder de millennial, zij hebben namelijk een ongewenst beeld van de organisatie. Mede door het ontbreken van de millennial op X vallen er populaire producten weg. Ook leverden campagnes, om onder andere deze doelgroep te trekken, geen resultaat. Uit onderzoek blijkt dat het probleem ligt bij de beeldvorming onder de millennial, het imago. Dit is voor X een groot probleem en daarom willen zij dit ongewenste beeld gaan beïnvloeden en verbeteren. De organisatie start daarom met een onderzoek naar het imago onder de millennial. De centrale vraag luidt als volgt:

‘Hoe kan Organisatie X het imago van de organisatie onder de millennials verbeteren?’

Door de centrale vraag te beantwoorden, krijgt de organisatie inzicht in het huidige imago onder de millennial en hoe zij deze kunnen verbeteren. Het is belangrijk dat de organisatie weet hoe de millennial hen ziet, om dit mee te kunnen nemen in de communicatie-uitingen en zo de beeldvorming onder de millennial te kunnen beïnvloeden en het imago te verbeteren.

1.3 Doelstelling

Het onderzoek richt zich op het imago onder de millennial. Het is belangrijk om inzicht te krijgen in het imago van de organisatie onder de millennial om erachter te komen wat X kan doen om de beeldvorming onder de millennial te beïnvloeden. Daarom luidt de doelstelling van dit onderzoek als volgt:

‘Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het imago van de organisatie onder de millennial, teneinde een communicatieadvies te kunnen geven aan Organisatie X over het beïnvloeden van het beeld onder de millennial.’

Het inzicht in het imago is voor X belangrijk. Hoe ziet de millennial de organisatie, hebben zij een positief of negatief beeld? De resultaten van de centrale vraag maken het mogelijk om een communicatieadvies te geven over het verbeteren van het imago onder de millennial. Maar ook over het beïnvloeden van de beeldvorming. Hoe kan de organisatie ervoor zorgen dat het imago onder de millennial meer op een lijn ligt met wat de organisatie wil uitdragen, hun identiteit? En op welke aspecten moet de organisatie inspelen om het resultaat te behalen wat zij graag wil?

1.4 Deelvragen

De probleemstelling van deze scriptie is ondersteund door de volgende drie deelvragen:

Deelvraag 1: Wat is het marketingcommunicatiebeleid van Organisatie X?

Deze deelvraag geeft aan wat voor X het beleid is om zichzelf te promoten en zichtbaar te zijn voor de omgeving. Welke media zetten zij in, wanneer communiceren zij en wat is de strategie die zij hanteren zijn onderdelen van het marketingcommunicatiebeleid. Ook komt hier aan bod wat zij hebben gedaan om de millennial te bereiken.

Deelvraag 2: Wat is de identiteit van Organisatie X?

De identiteit van de organisatie op papier is al bekend. Maar naast de identiteit op papier is het ook belangrijk om inzicht te krijgen in wat de medewerkers vinden dat de identiteit van de organisatie is. Deze deelvraag kijkt dan ook naar de identiteit van de organisatie en of deze overeenkomt met de identiteit van de organisatie volgens de medewerkers.

Deelvraag 3: Wat is het huidige imago van Organisatie X onder de doelgroep?

Deze deelvraag sluit aan bij de centrale vraag over het verbeteren van het imago van de organisatie onder de doelgroep. Maar voordat de organisatie het imago kan verbeteren, moet het duidelijk zijn wat het huidige imago onder de doelgroep is. Het is dan ook van belang dat de ervaring en mening van de doelgroep aan bod komen. Daaruit gaat blijken hoe de doelgroep de organisatie ziet, waarom zij er wel of geen gebruik van maken, wat hun wel of niet aanspreekt en andere zaken met betrekking op beeldvorming en imago.

1.5 Doelgroep

De doelgroep die centraal staat in dit onderzoek zijn millennials in *plaats* en omgeving. Uit de cijfers blijkt dat deze doelgroep weinig tot niet vertrekt vanaf X (bijlage M). Het is van belang dat de organisatie meer inzicht in deze doelgroep krijgt. Millennials zijn mannen en vrouwen geboren tussen 1981 en 1996 (Shugerman, 2018). Deze personen behoren tot de millennials, ook wel generatie Y genoemd (Dimock, 2019). De millennials zijn momenteel met ruim drie miljoen mensen in Nederland vertegenwoordigd (CBS, 2019). Daarbij werven ze een duidelijke plek op de arbeidsmarkt, zijn het vaak workaholics en hebben ze een grote invloed op onder andere media, onderwijs en marketing (Benschop, 2016). Het is de generatie die is opgegroeid in een digitale wereld.

De locatie van de doelgroep is *plaats* en omgeving. Om precies te zijn regio 1 tot en met regio 5, dit onderzoek focust zich op regio 1 en regio 2 (bijlage B). Deze twee regio's zijn gekozen omdat deze regio's zich bevinden rondom X en de eerdere campagnes gericht waren op deze regio's. Daarnaast zijn millennials in deze regio's vaak al bekend met de organisatie.

1.6 Grenzen en beperkingen

Het onderzoek richt zich uitsluitend op de millennial woonachtig in de omgeving van X. De omgeving bestaat uit twee regio's: regio 1 en regio 2. Dit zijn omgeving *plaats* en omgeving *plaats*. Het overzicht (bijlage B) definieert welke dorpen en steden behoren tot de twee genoemde regio's. Een beperking van het onderzoek is de gegeven tijdslimiet van ongeveer vier maanden. Het onderzoek start op 11 februari 2019 en eindigt op 3 juni 2019. Een andere beperking van het onderzoek is, dat de opdrachtnemer geen vormgever of huisstijl ontwikkelaar is. Hierdoor zijn de dummy's in het hoofdstuk implementatie indicatief. De dummy's zijn gerealiseerd om de organisatie een indruk te geven hoe de uitingen anders kunnen, gebaseerd op wat de respondenten aangeven. Voor het realiseren van professionele uitingen heeft X een vormgever nodig die de werkzaamheden kan uitvoeren.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden, zijnde de markt waarin Organisatie X opereert, maar ook de informele en persoonlijke bedrijfscultuur. Analyse van de context laat zien dat Organisatie X gebruik maakt van een marketingcommunicatiebeleid waarin ze diverse communicatiemiddelen inzetten om de consument te bereiken. Via de communicatiemiddelen verspreiden ze verschillende boodschappen, die passen bij de identiteit van de organisatie. Ook de identiteit van X is een onderdeel van de situatieschets.

2.1 Het marketingcommunicatiebeleid van Organisatie X

Het marketingcommunicatiebeleid van X bestaat uit verschillende onderdelen en sinds 2019 richten ze zich voornamelijk op online campagnes. Ze willen de consument online bereiken. De middelen die X inzet om de consument te bereiken zijn social media (Instagram, Facebook en LinkedIn), campagnes, online advertenties (op websites), evenementen, sponsoring, nieuwsbrieven en dergelijke. Deze methoden zetten zij in om de naamsbekendheid te vergroten. Zo zetten ze onder andere sponsoring in bij verenigingen in de omgeving van de organisatie, organiseren ze evenementen en rondleidingen. Dit om de omgeving ook een kijkje achter de schermen te geven. Tevens koopt X jaarlijks media in om ook online zichtbaar te zijn. Dit zijn bijvoorbeeld advertenties op websites. Enkele methoden hebben zij ook ingezet om de millennial te bereiken, want het is de organisatie niet ontgaan dat de millennial een ongewenst beeld van X heeft. Sinds 2015 zijn er online campagnes ingezet om de omgeving te informeren over het aanbod van de organisatie. Sinds 2017 heeft de organisatie de millennial meegenomen in deze campagnes. Daarnaast richt de organisatie de social media vooral op de millennial, specifiek via het Instagramaccount. Daar promoten zij onder andere festivals in de landen.

Om voor de organisatie zelf een duidelijker beeld te schetsen wie zij nu eigenlijk is en het marketingcommunicatiebeleid beter vorm te geven, heeft zij de afgelopen jaren een nieuwe missie, visie en strategie gecreëerd (Organisatie X, 2019a). Deze missie, visie en strategie zijn opgesteld op basis van de input vanuit de medewerkers van de organisatie. Een extern bureau voerde dit project uit en organiseerde allerlei workshops om de identiteit van de organisatie te definiëren en zo een goede vertaling van de nieuwe missie, visie en strategie te realiseren. De strategie die de organisatie heeft opgesteld, bestaat uit vier hoofdlijnen. Met deze strategie wil de organisatie zichzelf beter neerzetten en de doelgroepen aanspreken met de ontwikkelingen van de organisatie. Zo zijn verduurzamen en innovatie ook voor de millennial belangrijke begrippen, omdat zij zich bewust zijn van de effecten van de klimaatveranderingen (Schindler, 2019).

2.2 Identiteit Organisatie X

Om de identiteit van X in kaart te brengen zijn de visie, missie, kerncompetenties en de waarden van de organisatie nodig (Van der Grinten, 2014). In 2018 zijn de nieuwe missie, visie en strategie voor X gerealiseerd en gelanceerd in: Missie, Visie en Strategie. Op basis van deze bevindingen kan dit onderzoek de deelvraag over de identiteit van X beantwoorden (Organisatie X, 2019a).

Als eerste de visie van de organisatie: *Organisatie X is de trots van de regio en levert de ultieme beleving. We zijn de verbindende factor door innovatielabs op het gebied van ondernemerschap, duurzaamheid en onderwijs.* Waarop de missie van de organisatie aansluit: *Wij verbinden mensen, bedrijven en innovaties in het belang van de regio* (Organisatie X, 2019a).

De kerncompetenties die aansluiten bij de organisatie vallen onder de 'trots' van de organisatie, zoals de medewerkers dat zelf beschrijven. Dit resulteert in de volgende kernwaarden: bedrijfscultuur, efficiëntie, klanttevredenheid, samenwerking en bijdrage aan de regio. De waarden die hierop aansluiten en horen bij de identiteit van de organisatie: bevlogen, persoonlijk, innovatief, maatschappelijk verantwoord en gastvrij. Dit zijn zowel gedrags-, als product- en maatschappelijke waarden (Van der Grinten, 2014). Deze onderdelen resulteren in zes merkwaarden: innovatief, duurzaam, efficiëntie, maatschappelijk verantwoord, persoonlijk en gastvrij. Dat zijn de merkwaarden die de organisatie wil uitstralen en wil meegeven in (communicatie-)uitingen naar de consument, partners en andere betrokkenen.

3. Theoretisch Kader

De belangrijkste stromingen in theorie over imago en identiteit betreft theorieën over het beïnvloeden van het imago of de identiteit van een organisatie. Theorieën van Van der Grinten (2014), Birkigt en Stadler (1980), Van Riel (2010), Balmer (1997), Van der Burg (1997), Vos en Schoemaker (2007) en Brown, Dacin, Pratt en Whetten (2006) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor de Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler (1980), omdat deze theorie dieper ingaat op de identiteit van een organisatie en hoe dit zich afspiegelt. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door de persoonlijkheid van de organisatie aan te passen, kijkend naar de elementen communicatie, gedrag en symboliek. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Identiteit en imago

Het onderzoek omschrijft theorieën en modellen die betrekking hebben op het onderzoeken van de identiteit en imago van een organisatie, om vervolgens vast te kunnen stellen welke theorie kan helpen om het probleem te analyseren. In de theorieën staan de begrippen 'imago' en 'identiteit' centraal. Imago is het beeld dat mensen hebben van iets of iemand. Identiteit is hetgeen wat iets of iemand is, wat diegene wil uitstralen (Birkigt & Stadler, 1980). De theorieën en modellen staan hieronder in chronologische volgorde beschreven.

Een model dat kijkt naar de identiteit en imago van een organisatie is Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler (1980). Dit model analyseert het imago ten opzichte van de identiteit. Maar kijkt ook naar de elementen waaruit de identiteit bestaat, namelijk de persoonlijkheid. De persoonlijkheid is onderverdeeld in: symboliek, gedrag en communicatie. Dit model sluit aan bij de centrale vraag van het onderzoek, omdat het model de identiteit verdeelt in elementen om zo de persoonlijkheid en de afspiegeling van de identiteit op de doelgroep (imago) in kaart te brengen (Birkigt & Stadler, 1980).

De theorie van Birkigt en Stadler is ter discussie gesteld door Van Riel en Balmer. Zij geven aan dat identiteit een verzameling van kenmerken is, welke typerend zijn voor het bedrijf volgens de medewerkers (Van Riel & Balmer, 1997). Volgens Birkigt & Stadler is identiteit gebaseerd op de persoonlijkheid van een organisatie (gedrag, communicatie en symboliek). Maar Van Riel & Balmer vinden dat de identiteit van een organisatie bestaat uit de meningen van de medewerkers. Het verschil is dat Birkigt & Stadler de identiteit ook extern betrekken en Van Riel & Balmer de identiteit alleen maar intern bekijken. Omdat de centrale vraag over een externe doelgroep gaat, kan de theorie van Van Riel & Balmer niet helpen bij het oplossen van het probleem.

Van der Burg (1997) beweert dat er drie fasen zijn waarin het controleren van het imago plaatsvindt, hij noemt dit de 'imagotoop'. De eerste fase is het huidige imago, de tweede fase is het gewenste imago en de derde fase is het veranderproces van het huidige imago naar het gewenste imago. Hij vindt dat bedrijven niet alleen aan concrete waarden (dienst, product) moeten voldoen, maar ook aan

abstracte waarden als service (Van der Burg, 1997). In tegenstelling tot alle bovengenoemde theorieën richt Van der Burg zich meer op de drie fasen van het imago, maar minder op de verhouding tussen imago en identiteit. Omdat die afspiegeling bij de centrale vraag belangrijk is, is het lastig om dat weer te geven wanneer een theorie daar niet voldoende op ingaat.

Doorgaand op het imago vinden Brown, Dacin, Pratt & Whetten (2006) dat het imago van een organisatie bestaat uit het beoogde en afgeleide imago. Bij het beoogde imago draait het om hoe de organisatie wil dat de consument de organisatie ziet. Bij het afgeleide imago gaat het om hoe de organisatie denkt dat andere organisaties over hen denken. Het gaat voornamelijk om het imago, maar dan vanuit het organisatieperspectief (Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006). Het perspectief van Brown, Dacin, Pratt & Whetten op imago is anders dan die van Van der Burg, maar beiden focussen zich te veel op alleen het imago. Brown, Dacin, Pratt & Whetten gaan zelf dieper in op het afgeleide imago, hoe andere organisaties over een organisatie denken. Bij dit onderzoek gaat het voornamelijk om een doelgroep, dus een theorie die ingaat op het afgeleide imago is niet inzetbaar voor het oplossen van het probleem.

Vos & Schoemaker (2007) geven aan dat het imago het beeld van een organisatie is, waarin zij het specifiek over publieksgroepen hebben. Wat daarbij van belang is, is het geheel van overtuigingen en gevoelens die men heeft, gebaseerd op eerdere ervaringen. Daarbij horen ook indrukken en kennis. Vos & Schoemaker zijn het, net als Birkigt & Stadler, er wel over eens dat de identiteit en het imago in overeenstemming moeten zijn (Vos & Schoemaker, 2007). De theorie van Vos & schoemaker gaat meer in op de kennis en gevoelens van eerdere ervaringen. Omdat bij dit onderzoek de kans groot is dat de doelgroep geen eerdere ervaringen heeft, is het niet relevant om vanuit die invalshoek het probleem te analyseren.

In 2010 heeft Van Riel zich verder verdiept in de theorie van Birkigt & Stadler (1980) en stelt dat hun theorie minder waardevol is vanuit academisch oogpunt. Van Riel geeft aan dat Birkigt & Stadler geen rekening houden met het feit dat imago uit meer aspecten bestaat dan een reflectie van de identiteit en dat ook omgevingsfactoren het imago kunnen beïnvloeden (Van Riel, 2010). Desondanks geeft Van Riel aan dat de theorie van Birkigt & Stadler wel bruikbaar is om didactische reden. Het is snel duidelijk dat het imago van een organisatie voor een belangrijk deel bepaald is door eigen inspanning op gebied van communicatie, symboliek en gedrag. Om die reden geeft Van Riel aan dat het relevant kan zijn om Birkigt & Stadler te gebruiken, omdat het snel duidelijk is waaraan het imagoprobleem ligt en de organisatie hier iets aan kan doen. In tegenstelling tot de vorige theorie van Vos & Schoemaker (2007) stelt Van Riel (2010) een bestaande theorie ter discussie.

Van der Grinten (2014) ontwikkelde de 'gap-analyse' voor het in kaart brengen van identiteit en imago van een organisatie. Van der Grinten behandelt de Corporate Communicatie, maar ook hoe je de werkelijke identiteit, fysieke identiteit, gewenste identiteit en het imago kan meten. Daarnaast brengt het stappenplan ook de verschillen tussen het imago en de identiteit in kaart. Het analyseert het

verschil tussen de identiteit en imago en dat is hetgeen wat van belang is voor dit onderzoek (Van der Grinten, 2014). Wat direct naar voren komt is dat de 'gap-analyse' meer een ondersteunend model is. Het helpt bij het in kaart brengen van het probleem. Maar als leidende theorie voldoet het niet volledig en sluit het niet voldoende aan op de centrale vraag. Want daarvoor is het ook belangrijk wat de persoonlijkheid van een organisatie is.

3.2 Conceptueel model

De theorie die het meest past bij de centrale vraag van dit onderzoek is de Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler (1980). Deze theorie gaat over het in lijn brengen van de identiteit en het imago van een organisatie. En gaat dieper in op de identiteit, de persoonlijkheid van een organisatie bestaande uit gedrag, communicatie en symboliek. Het imago vormt zich aan de hand van die drie elementen en dit toont aan welke element van de drie de beeldvorming ongewenst beïnvloed.

Identiteit en imago

Birkigt en Stadler beschrijven Corporate Identity als een samenhangende relatie tussen de acties en woorden die ontstaan uit de persoonlijkheid, het uiterlijk en zelfbegrip van een organisatie. Zo omschrijven zij ook de persoonlijkheid als doortastende kern en is dat ook het uitgangspunt voor het realiseren van de symboliek, communicatie en het gedrag (bijlage I). Daarnaast is de corporate image de vertaling van de identiteit van de organisatie op de omgeving. Met behulp van de Corporate Identity Mix kan een organisatie inzicht krijgen in de (on)balans tussen de identiteit en het imago van de organisatie bij de omgeving (Birkigt & Stadler, 1980).

Persoonlijkheid

Birkigt en Stadler beschrijven dit element als 'Das manifestierte selbstverständnis des Unternehmens'. Dit betekent letterlijk 'Het gemanifesteerde zelfbeeld van het bedrijf'. De persoonlijkheid gaat dus voornamelijk over het beeld dat de organisatie van zichzelf heeft (EURIB, 2009; Birkigt & Stadler, 1980).

Symboliek

Dit element bestaat uit de 'beelden' die een organisatie gebruikt om te communiceren naar de doelgroep. Dit zijn vaak handelingen op gedrags- en communicatieniveau. Als het over beelden gaat, gaat het voornamelijk over een visual: foto's, beeldmerken, logo's, huisstijl en illustraties. Symboliek geeft aan waar een organisatie voor staat of voor wil staan (EURIB, 2009; Birkigt & Stadler, 1980).

Gedrag

Gedrag is een belangrijk element die de persoonlijkheid van de organisatie vormt. Het gedrag is de handeling van de organisatie die de doelgroep ziet en een oordeel over heeft. Het is dus voor een organisatie belangrijk dat zij goed bepalen wat voor gedrag zij laat zien. Gedrag kan in de vorm van communiceren naar de klant (teksten), maar ook beloftes kunnen hieronder vallen. Dit gedrag kan de organisatie bijvoorbeeld sturen door gebruik te maken van de symboliek en communicatie (EURIB, 2009; Birkigt & Stadler, 1980).

Communicatie

Dit element van de Corporate Identity is het element met de meeste flexibiliteit. Communicatie is snel en tactisch inzetbaar binnen de 'Identitäts-Mix'. Onder communicatie verstaan Birkigt en Stadler alle media van zender naar ontvanger (EURIB, 2009; Birkigt & Stadler, 1980).

3.3 Hypothesen

Voor dit onderzoek zijn drie hypothesen opgesteld. Elke hypothese is een vooraf bepaalde verwachting die een verbetering toetst. De hypothesen zijn gebaseerd op de Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler (1980). Zij stellen dat de elementen symboliek, gedrag en communicatie invloed uitoefenen op de persoonlijkheid van een organisatie. Het Corporate Imago zou een weerspiegeling moeten zijn van de identiteit van de organisatie (Birkigt & Stadler, 1980). Het onderzoek verwacht dat het imagoprobleem ligt bij de symboliek, het gedrag en/of de communicatie. Wanneer een element optimaliseert, dit wil zeggen dat deze beter aansluit op de doelgroep, dan draagt dat bij aan een positief imago. Daarom toetst het onderzoek alle drie de elementen. De hypothesen luiden als volgt:

Hypothese 1: 'Als de organisatie haar symboliek optimaliseert, dan draagt dit bij aan een positief imago van de organisatie richting de doelgroep.'

Het citaat waarop de eerste hypothese is gebaseerd luidt als volgt: *"Die Unternehmenspersönlichkeit stellt sich dar in ihrem Erscheinungsbild, das zu optimaler Geschlossenheit gebracht durch das einheitliche Zusammenwirken von Markendesign, Produktdesign, Grafikdesign, Architektur-design - als Corporate Design. Das Erscheinungsbild bracht Kontinuität, es bedarf aber auch eines kontinuierlichen Wandels, synchron mit einer sich wandelnden Identity"* (Birkigt & Stadler, 1980, p.21).

Uit het citaat van Birkigt en Stadler (1980) blijkt dat het uiterlijk van de organisatie zorgt voor herkenbaarheid en continuïteit, maar het vereist ook een voortdurende verandering in overeenstemming met een veranderende identiteit. Om die reden is het van belang dat de symboliek zich blijft aanpassen en optimaliseren om interessant te blijven voor de doelgroep. De hypothese is dan ook relevant, omdat het toetst of de organisatie de symboliek moet optimaliseren om vervolgens symboliek te laten bijdragen aan het creëren van een positiever imago onder de doelgroep.

Hypothese 2: ‘Als de organisatie haar gedrag optimaliseert, dan draagt dit bij aan een positief imago van de organisatie richting de doelgroep.’

Het citaat waarop de tweede hypothese is gebaseerd, luidt als volgt: *“Das weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen. Jede wirtschaftliche Organisation stellt sich gegenüber Dritten weitaus stärker durch ihr Verhalten als etwa durch ihre Verlautbarungen dar, mehr durch Taten als durch Worte: so durch ihre Angebotsverhalte (Produkt - bzw. Dienstleistungsprogramm), ihr Preisverhalten, durch ihr Vertriebsverhalten, ihr Finanzierungsverhalten, ihr Kommunikationsverhalten, ihr Sozialverhalten. In diesem Verhalten spiegeln sich die Zwecke, denen das Unternehmen dient, und die Ziele, die es verfolgt”* (Birkigt & Stadler, 1980, p.20). Gedrag is een belangrijk element van de identiteit, dat aan te vullen is met communicatie en symboliek. Het gedrag gaat over wat een organisatie doet, hoe deze eruit ziet en wat zij vertelt. Het aanpassen van het gedrag kan bijdragen aan een positief imago van de organisatie richting de doelgroep, mede omdat het ook aan te vullen is met communicatie en symboliek (Birkigt & Stadler, 1980). Door gedrag aan te laten sluiten op de doelgroep en het te optimaliseren, kan dit effect hebben op hoe de doelgroep een organisatie ziet. Deze hypothese is relevant voor het onderzoek, omdat het in kaart brengt of de organisatie het element gedrag moet optimaliseren. Het optimaliseren draagt bij aan een positiever imago onder de millennial en dus het beeld dat zij hebben te veranderen.

Hypothese 3: ‘Als de organisatie haar communicatie optimaliseert, dan draagt dit bij aan een positief imago van de organisatie richting de doelgroep.’

Het citaat waarop de hypothese is gebaseerd luidt als volgt: *“Die Kommunikation ist das Instrument mit der höchsten Flexibilität innerhalb des Identitäts-Mix, denn sie erlaubt sowohl planungsgesteuerten, langfristig-strategischen als auch anlassbedingten, schnellen taktischen Einsatz* (Birkigt & Stadler, 1988, p.21). Volgens Birkigt en Stadler (1980) is communicatie het meest flexibele element van de Corporate Identity. Communicatie is snel en tactisch inzetbaar, maar ook voor de lange termijn inzetbaar. Voor de identiteit betekent dit dat wanneer een organisatie merkt dat het imago onder de doelgroep niet gewenst is, communicatie op lange termijn voor een positieve invloed van identiteit op het imago kan zorgen. Wanneer blijkt dat communicatie niet het gewenste resultaat oplevert, kan de organisatie de communicatie dan ook snel aanpassen. Deze hypothese is relevant voor het onderzoek. Het geeft aan of de organisatie het element moet optimaliseren om het te laten bijdragen aan een positief imago van de organisatie onder de doelgroep.

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over het marketingcommunicatiebeleid van Organisatie X en de identiteit van de organisatie. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. De reden is dat kwalitatief onderzoek dieper ingaat op het onderwerp, de gelegenheid geeft om door te vragen en de motieven en gedachten en gevoelens van de respondent te achterhalen. Het geeft meer inzicht over wat de respondenten daadwerkelijk van iets vinden. Een representatieve steekproef is gevonden door middel van zelfselectie. De respondenten die voldoen aan de criteria kunnen deelnemen aan een interview. Social media, familie en vrienden zorgen voor het vinden van geschikte respondenten om de face-to-face interviews mee af te nemen. Aan de hand van de theorie van Birkigt & Stadler (1980) zijn de deelvragen en hypothesen meetbaar gemaakt.

4.1 Methoden van onderzoek

Om de probleemstelling en deelvragen te beantwoorden vindt deskresearch plaats, ook wel bureauonderzoek genoemd. Verhoeven (2018) geeft aan dat bij deskresearch de onderzoeker vanachter zijn bureau informatie vergaart uit bijvoorbeeld literatuur, wetenschappelijke bronnen en rapporten. Deze methode helpt met het verzamelen van relevante informatie over een bepaald onderwerp (Verhoeven, 2018). Alleen het toepassen van deskresearch is niet toereikend genoeg om de probleemstelling te beantwoorden, om het imago te achterhalen, is het van belang dat er interviews plaatsvinden met de doelgroep. Interviews geven inzicht in de beweegredenen, ervaring en mening van de doelgroep en geven meer informatie over waarom er een ongewenst beeld is onder de doelgroep over de X. Omdat interviews de mogelijkheid geven tot persoonlijk contact met de respondent en door te vragen over de dieperliggende reden, vindt er kwalitatief onderzoek plaats. Bij kwalitatief onderzoek staat de beleving van de respondent centraal. Het draait niet om meetbare gegevens, maar om het interpreteren van uitspraken van de respondent(en). Kwalitatief onderzoek is veldonderzoek, het geeft inzicht in 'echte' situaties. Vooral de beleving, de achtergrond en de motivatie van de respondent staan centraal (Verhoeven, 2018; Hulshof, 2016).

Middels deze resultaten verkrijgt het onderzoek meer informatie over hoe de identiteit meer in een lijn kan komen met het imago. Het is voor de organisatie vooral belangrijk dat de respondent betrouwbaar is en aan de criteria voldoet. Alleen dan krijgt de organisatie een realistisch beeld van de huidige situatie. Daarnaast zijn de achterliggende redenen waarom iemand iets vindt en waardoor de persoon op die gedachte is gekomen, erg belangrijk. Dit kan aantonen waarom de respondent een positief of negatief beeld heeft van de organisatie en hoe dit beeld is ontstaan. Doordat het interview de diepte ingaat, dus nagaat wat de respondent van de organisatie en de communicatie-uitingen vindt, krijgt de organisatie meer inzicht in het huidige beeld van de organisatie die de millennial momenteel heeft en hoe dit beeld is ontstaan. Daarnaast geeft een interview de mogelijkheid om door te vragen, bijvoorbeeld wanneer een antwoord meer toelichting vereist. Kwalitatief onderzoek verkrijgt meer informatie over de doelgroep en hoe het ongewenste beeld onder de millennial is ontstaan. Het

gaat hierbij namelijk niet om harde cijfers, maar om inzicht in hoe het beeld is ontstaan en hoe X het kan veranderen. In onderstaande tabel (1.1) is weergegeven welke methode er is toegepast per deelvraag en per hypothese.

Tabel 1.1 Schematische weergave methoden (Auteur, 2019)

Deelvraag	Methode(n)	Hypothesen
1	Deskresearch	
2	Deskresearch en kwalitatief onderzoek	
3	Kwalitatief onderzoek	1,2 en 3

Deelvragen

Om meer informatie te vergaren over de organisatie gebruikt dit onderzoek deskresearch voor het beantwoorden van de deelvragen. Deskresearch zorgt voor inzicht in de centrale vraag en maakt het mogelijk om de hypothesen die aansluiten bij de centrale vraag te formuleren. Bij zowel de eerste als de tweede deelvraag is deskresearch de methode voor het beantwoorden van de vraag. Bij de eerste deelvraag gaat het voornamelijk om (interne) bronnen met betrekking tot de identiteit van de organisatie. Kwalitatief onderzoek is ingezet ter beantwoording van de tweede en derde deelvraag. Bij deze deelvragen is diepgang vereist. Het gaat hierbij niet alleen om wat het imago en de identiteit zijn, maar ook om wat de medewerkers vinden dat de identiteit van de organisatie is, wat het imago is onder de millennial, waar deze door ontstaan is en hoe de organisatie deze kan beïnvloeden. Face-to-face interviews zorgen voor het verkrijgen van deze informatie. Kwalitatief onderzoek, in de vorm van face-to-face interviews, is een goede methode omdat het onderzoek complexe onderwerpen bevat met betrekking tot gedrag, symboliek en communicatie. Het is belangrijk dat de respondent uitgelegd krijgt wat het onderzoek precies van hem of haar verwacht. Daarnaast bestaat er een grote kans dat de respondenten niet bekend zijn met de communicatiemiddel en communicatie-uitingen van de organisatie. Ook hier is toelichting belangrijk. Ten slotte krijgt het onderzoek alleen inzicht in de motieven, voorkeuren en gevoelens van de respondent door kwalitatief onderzoek, omdat via face-to-face interviews de interviewer contact maakt met de respondent en een band opbouwt.

Hypothesen

De vragen die de respondenten voorgelegd krijgen met betrekking tot gedrag, symboliek en communicatie maken het mogelijk om de hypothesen aan te nemen of te verwerpen. Elke hypothese is een vooraf bepaalde verwachting die een verbetering toetst. Het beantwoorden van de hypothesen kan alleen via de resultaten van de interviews met de respondenten, omdat de hypothesen alleen door middel van de antwoorden van de respondent te beantwoorden zijn. Kwalitatief onderzoek is daarom de enige mogelijkheid voor het verwerpen of aannemen van de hypothesen.

Zoekplan

Deskresearch helpt bij het vinden van relevante informatie en theorieën met betrekking tot het onderwerp (Verhoeven, 2018). Om inzicht te geven in welke bronnen er zijn gebruikt voor de deelvragen, maar ook voor de aanleiding, situatieschets, theoretisch kader en dergelijke, is er een zoekplan (bijlage A) toegevoegd aan het onderzoek. De nodige informatie voor het onderzoek komt

naar voren door het gebruiken van zoektermen in wetenschappelijke databanken als Google Scholar of EBSCOhost. Zoektermen die relevant zijn voor dit onderzoek zijn: 'imago', 'identiteit', 'identity and image', 'corporate identity mix' en 'millennials'. Door het zoekplan in te zetten voor het verzamelen van de informatie met betrekking op de deelvragen, hypothesen en de probleemformulering, komt naar voren welke informatie hierop van toepassing is.

4.2 Datacollectie

Deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn de methoden voor het beantwoorden van de deelvragen en hypothesen. Deskresearch is een goede manier voor het vinden van bijvoorbeeld wetenschappelijke artikelen en interne documenten, alsook literatuur en analyses. Kwalitatief onderzoek door middel van face-to-face interviews met de doelgroep, vormen hiervoor de basis. De respondenten kunnen zich willekeurig aanmelden op basis van leeftijd en in welke regio de persoon woont. De steekproeftrekking vindt plaats door middel van zelfselectie. Het onderzoek is representatief, het gaat hierbij alleen niet om de kwantiteit maar om de kwaliteit. De verschillende meningen, houdingen en ervaringen die bestaan binnen de doelgroep staan hierin centraal. Kwalitatief onderzoek verschaft diepgaand inzicht in het onderzochte onderwerp (Meier & Broekhoff, 2012). Door de resultaten, verkregen via interviews, krijgt de opdrachtgever inzicht in het imago van X onder de millennial, hoe deze tot stand is gekomen en hoe zij dit imago kunnen verbeteren en/of beïnvloeden.

Topic guide en vragenlijst

Het onderzoek verkrijgt data aan de hand van een topic guide en een vragenlijst (bijlage E en F). De topic guide is gebaseerd op de theorie van Van der Grinten (2014), namelijk de gap-analyse, die goed aansluit op de theorie van Birkigt en Stadler (1980). De gap-analyse is een goede manier om het verschil tussen de identiteit en imago in kaart te brengen. De topic guide behandelt verschillende onderwerpen die zijn gekozen aan de hand van de gap-analyse en kijkt naar de verschillen tussen gekozen merkwaarden gericht op externe groepen en het imago (Van der Grinten, 2014). De vragenlijst die bij de topic guide hoort, is opgesteld op basis van drie elementen: symboliek, gedrag en communicatie in combinatie met de theorie van Van der Grinten (2014). Om de respondenten meer inzicht te geven in de communicatie-uitingen van X, krijgen zij toonmateriaal (bijlage J) te zien bij een aantal vragen. Dit zijn nieuwsbrieven van de organisatie, maar ook de website, socialmediaberichten en een moodboard van de huisstijl. Deze voorbeelden sluiten aan bij de persoonlijkheid van een organisatie: symboliek, gedrag en communicatie (Birkigt & Stadler, 1980).

Respondenten

De onderzoekspopulatie bestaat uit mannen en vrouwen geboren tussen 1981 en 1996 en woonachtig in omgeving *plaats* (bijlage B). De respondenten zijn geselecteerd op basis van leeftijd en woonplaats. De woonplaats van de respondent is gelegen in regio 1 of regio 2 (bijlage B). Een gebruikelijk aantal respondenten bij kwalitatief onderzoek is tien volgens Verhoeven (2018). Aan dit onderzoek nemen totaal twaalf respondenten deel. Dit zijn zes mannen waarvan drie woonachtig in

regio 1 en drie in regio 2 en zes vrouwen waarvan drie woonachtig in regio 1 en drie in regio 2. Allen zijn bekend met X, maar maken weinig gebruik van de organisatie. Dit wil zeggen dat zij een enkele keer of nog nooit zijn vertrokken vanaf X.

Bij twaalf respondenten kan er verzadiging optreden, dat is het punt waarop er geen nieuwe informatie of feiten meer voordoen. Wanneer blijkt dat verzadiging uitblijft, zijn er nieuwe respondenten nodig voor het onderzoek (Scholl & Olivier, 2014). Door het uitnodigen van meer respondenten dan nodig is, hoeft dat geen probleem te zijn.

Werven respondenten

Het werven van de respondenten gebeurt aan de hand van een steekproef, namelijk zelfselectie en zo nodig doelgericht. Zelfselectie betekent dat de respondenten moeten voldoen aan de opgestelde criteria, maar dat ze zichzelf kunnen aanmelden om mee te doen aan het onderzoek. De criteria houden in dat de respondent geboren is tussen 1981 en 1996, woonachtig is in regio 1 of regio 2 (bijlage B) en nog nooit of een enkele keer is vertrokken vanaf X. Het is belangrijk dat de respondent bekend is met de organisatie, van het bestaan afweet. Die kennis is nodig omdat de vragen over de organisatie gaan en betrekking hebben op de beeldvorming. Als de respondent niet bekend is met X, kan hij of zij ook geen beeld hebben bij de organisatie. De methode voor het werven van respondenten is zelfselectie. De respondent kan, wanneer hij of zij voldoet aan de criteria, aangeven te willen meewerken aan het onderzoek. Het werven van de respondent gaat door middel van een oproep op sociale media: LinkedIn, Facebook en Instagram. Op deze kanalen verschijnt een oproep met alle criteria en informatie over het interview. De geïnteresseerde kan hierop reageren. Daarnaast gaat het werven van respondenten ook via familie, vrienden en collega's. Mocht er via deze wegen niet voldoende respondenten beschikbaar zijn, dan vindt er doelgerichte selectie plaats en krijgen mensen een persoonlijke uitnodiging om deel te nemen. Om het risico te mijden dat er te weinig respondenten beschikbaar zijn voor de interviews, zijn er op voorhand meer respondenten uitgenodigd dan het onderzoek nodig heeft. Het inzetten van een incentive stimuleert de doelgroep om zich aan te melden als respondent voor het onderzoek. De incentive is in de vorm van een cadeaubon of goodiebag.

Face-to-face interviews

De methode voor het verkrijgen van informatie over het imago van de organisatie onder de millennial is kwalitatief onderzoek. Het onderzoek maakt gebruik van individuele face-to-face interviews met de onderzoekspopulatie. Face-to-face interviews zijn belangrijk omdat de houding van de respondent iets vertelt over de respondent. Bijvoorbeeld of de respondent zich op zijn gemak voelt, maar ook op welke manier de respondent over het onderwerp communiceert. Via deze manier van interviewen is het ook eenvoudiger om door te vragen en kan de interviewer een 'band' opbouwen met de respondent. Daardoor kan de respondent vrijuit over het onderwerp spreken. Dit bevordert de kwaliteit van de antwoorden van de respondent (Verhoeven, 2018). Voorafgaand aan het interview geeft de respondent toestemming voor het opnemen van het interview. Het interview is opgesteld aan

de hand van een topic guide en een vragenlijst (bijlage E en F). Het is een semigestructureerd interview. De basis van het interview is de vragenlijst. De respondent en de interviewer zijn er vrij in om van deze lijst af te wijken en dieper in te gaan op een onderwerp wanneer nodig. Het zijn voornamelijk open vragen die aan bod komen tijdens het interview, sommige aan de hand van toonmateriaal (bijlage J). Daarnaast krijgt de respondent ook een aantal stellingen voorgelegd om snel een inzicht te krijgen in wat de respondent van iets vindt. Het afnemen van de interviews vindt plaats op een locatie in overleg met de respondent, dit kan zowel op de organisatie zijn, als bij de respondent thuis of een andere locatie. Het belangrijkste is dat het interview soepel kan verlopen zonder afleidingen of onderbrekingen. Het interview duurt een half uur tot drie kwartier. De plaats en tijd is afhankelijk van de beschikbaarheid van de respondent, de onderzoeker stelt zich hierin flexibel op. De identiteit van de respondent blijft anoniem. De respondenten zijn ingedeeld op basis van leeftijd, hierin zijn twee groepen gemaakt: tussen de 23 en 30 jaar en tussen de 31 en 38 jaar. Daarnaast zijn ze verdeeld over regio 1 en regio 2 (bijlage B). Deze regio's zijn gekozen omdat X zich heeft gericht op deze regio's bij de voorgaande campagnes en de volgende campagne zich ook op deze regio's gaat richten. Tot slot zijn de respondenten ook verdeeld op basis van geslacht (tabel 1.2). Dat de respondent een enkele keer of niet vanaf X heeft gevlogen is een vereiste. Het maakt niet uit of diegene wel of niet een keer is vertrokken vanaf X, zolang het maar een enkele keer of niet is. Omdat dit een vereiste is en verder geen onderscheid is gemaakt tussen de respondenten, is dit niet vermeld in het onderstaande respondentenschema.

Tabel 1.2 Respondentenschema op basis van leeftijd, geslacht en regio

	Man		Vrouw		Totaal
	23 - 30 jaar	31 - 38 jaar	23 - 30 jaar	31 - 38 jaar	
Regio 1	2	1	2	1	6
Regio 2	1	2	1	2	6
Totaal	3	3	3	3	12

Medewerkers X

In 2018 heeft de organisatie in samenwerking met de medewerkers de nieuwe missie, visie en strategie voor vastgelegd, ofwel de identiteit van de organisatie (bijlage C, gespreksnotitie 4). Ter controle laat het onderzoek een medewerker in een kort interview bevestigen dat het document ontstaan is in samenwerking met de medewerkers en het inzicht geeft in hoe de medewerkers X zien. Dit ondersteunt het beantwoorden van deelvraag 2.

Uitwerking

De geluidsopnames van de twaalf interviews komen uiteindelijk als verbatims (bijlage G) in de bijlage terecht. Deze verbatims bewijzen dat de interviews daadwerkelijk afgenomen en relevant zijn voor het in kaart brengen van de resultaten. Om een duidelijk overzicht te krijgen van de resultaten, verwerkt het onderzoek de gegevens in analyseschema's (bijlage H). In de analyseschema's staan alleen de antwoorden die relevant zijn voor het onderzoek. Deze resultaten vormen uiteindelijk de basis voor de conclusies, aanbevelingen en implementatie.

4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf behandelt de gekozen theorie en hoe deze aansluit op de deelvragen en hypothesen. De theorie van Birkigt en Stadler (1980) dient als meetinstrument in dit onderzoek. Deze theorie is daarnaast ook de leidraad voor de topic guide en de vragenlijst.

Meetinstrument

Het meetbaar maken van het kwalitatieve onderzoek is gebaseerd op de Corporate Identity Mix van Birkigt & Stadler (1980). Zij geven aan dat identiteit bestaat uit: symboliek, communicatie en gedrag.

- Symboliek bestaat volgens hen uit de visuele uitingen en het meten van dit element gebeurt aan de hand van huisstijl, logo, pay-off, foto's en illustraties.
- Onder het element communicatie valt volgens Birkigt & Stadler (1980) alle media van de zender naar ontvanger. Dat zijn in dit onderzoek: social media, website, nieuwsbrief en de campagne. Deze onderdelen maken het element communicatie meetbaar.
- Het meten van gedrag gebeurt aan de hand van de manier waarop de medewerkers contact hebben met de doelgroep. Gedrag zijn dus de woorden die de organisatie gebruikt en voor hen kenmerkend zijn. Omdat de respondenten weinig hebben gevlogen vanaf X en geen ervaring hebben met de medewerkers, meet het onderzoek het gedrag via communicatiegedrag. Dit is het gedrag van de organisatie via hun communicatie. In dit geval: manier van schrijven en de toon van de tekst. Hoe uit de organisatie zich naar haar klanten, op welke manier spreken zij hun klanten aan. Vooral de toon van de tekst (formeel of informeel) en de manier van schrijven (actief/passief) komen hier aan bod (Birkigt & Stadler, 1980).
- Tot slot meet het onderzoek het huidige imago aan de hand van vragen over het imago en mogen de respondenten de organisatie zelf beschrijven. Woorden als '...' en dergelijke beschouwt het onderzoek als negatief. Het toetsen van de onderdelen per element is schematisch weergegeven in tabel 1.3. De vragen staan beschreven in bijlage F.

Tabel 1.3 Meetinstrument per element van Birkigt & Stadler (Auteur, 2019)

Element	Onderdeel	Vragen
Symboliek	Huisstijl (logo, foto's, illustraties)	Vraag 36 t/m 39 en 41 t/m 45
	Pay-off	Vraag 40
Communicatie (alle media van zender naar ontvanger)	Algemeen	Vraag 24, 29, 34 en 35
	Sociale media	Vraag 27, 28, 30 en 31
	Website	Vraag 26

	Campagne	Vraag 25
	Nieuwsbrief	Vraag 32 en 33
Gedrag	Toon van de tekst	Vraag 16 t/m 23
	Manier van schrijven	Vraag 16 t/m 23
Imago	Welk beeld heeft de respondent van X	Vraag 12, 13, 29 en 47

Deelvragen

Deskresearch zorgt bij de eerste deelvraag voor een overzicht van het marketingcommunicatiebeleid van X. Zoektermen die hierbij van pas komen zijn: 'strategie' en 'marketingcommunicatie'. Interne documenten over de strategie die zij hanteert en welk beleid leidend is, zijn hiervoor de basis. Het document over de Missie, Visie en Strategie (Organisatie X, 2019a) is van toepassing op deze deelvraag. Dit document is in 2018 opgeleverd nadat er samen met alle belanghebbenden binnen X de missie, visie en strategie is vastgesteld (bijlage C, gespreksnotitie 4). Het onderzoek beantwoordt de tweede deelvraag aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Ook op deze deelvraag is de Missie, Visie en Strategie toepasbaar. Uit informatie van gespreksnotitie 4 (bijlage C) blijkt dat alle medewerkers hebben meegewerkt aan het document Missie, Visie en Strategie en het daarom voldoende is om alleen de Marketingmanager te ondervragen of alle informatie up-to-date is. Kwalitatief onderzoek beantwoordt de derde deelvraag over het imago van de organisatie onder de millennial. Omdat het belangrijk is dat het onderzoek deze deelvraag goed in kaart brengt, sluiten alle drie de elementen van Birkigt & Stadler (1980) aan bij deze deelvraag. Zowel communicatie, gedrag en symboliek geven informatie over het imago van de organisatie. De vraag die het meeste inzicht geeft over het beeld van de organisatie is vraag 13, over hoe de respondent de organisatie zou omschrijven in één woord (bijlage F). Daarnaast geven de elementen symboliek, communicatie en gedrag ook informatie over het beeld dat de millennial heeft. In tabel 1.3 is weergegeven welke vragen de onderdelen van de elementen meetbaar maken. De belangrijkste vragen met betrekking tot deze elementen en de centrale vraag zijn: 17, 29, 36 en 40. De vragen 46 en 47 die horen bij de afronding en geven meer inzicht in of de respondent zich aangesproken voelt door de uitingen en identiteit van X en wat hij/zij eraan zou veranderen. Ter ondersteuning krijgt de respondent ook toonmateriaal te zien (bijlage J).

Hypothesen

De eerste hypothese heeft betrekking op symboliek en is meetbaar door de vragen over de huisstijl, logo, illustraties en dergelijke. De vragen die deze hypothese meetbaar maakt en leidend is in het aannemen of verwerpen, zijn vraag 36 t/m 45 (tabel 1.3) Hieruit blijkt of de doelgroep zich aangesproken voelt door de identiteit van de organisatie en dus de symboliek moet optimaliseren of niet. De tweede hypothese heeft betrekking op gedrag en is meetbaar door de vragen over de manier van communiceren en de toon van de tekst. De vragen die deze hypothese meetbaar maakt en leidend is in het aannemen of verwerpen, zijn vraag 15 t/m 23 (tabel 1.3). Hieruit blijkt of de respondenten een positief of negatief beeld hebben van de organisatie. Afhankelijk daarvan, kan de organisatie haar gedrag optimaliseren. De derde hypothese heeft betrekking op communicatie en is meetbaar door de vragen over alle communicatie tussen zender en ontvanger als sociale media,

campagnes, website en dergelijke. De vragen die deze hypothese meetbaar maakt en leidend is in het aannemen of verwerpen zijn vraag 24 t/m 35 (tabel 1.3). Hieruit blijkt of de doelgroep zich aangesproken voelt door de identiteit van de organisatie. Als dit niet het geval is, is het advies dat de organisatie haar communicatie moeten optimaliseren. Het optimaliseren kan bijdragen aan een positiever imago onder de doelgroep. De antwoorden van de respondenten zijn leidend in het aannemen of verwerpen van de hypothese. De vragen die betrekking hebben op het element communicatie en leiden tot de antwoorden van de respondenten zijn vraag 24 t/m 35. Deze vragen maken de hypothese meetbaar.

Tabel 1.4 Overzicht operationalisatie deelvragen en hypothesen gebaseerd op Birkigt & Stadler (1980)

Onderdeel	Topic	Subtopic	Beantwoording	Meetbaar
Deelvraag 1	Marketingcommunicatiebeleid	X	Interne bronnen	Missie, Visie en Strategie
Deelvraag 2	Identiteit	X	Interview, interne bronnen	Missie, Visie en Strategie, gespreksnotitie
Deelvraag 3	Imago	Symboliek, gedrag, communicatie	Interviews	Vraag 13, 17, 29, 36, 40, 46 en 47
Hypothese 1	Imago	Symboliek	Interviews	Vraag 36 t/m 45
Hypothese 2	Imago	Gedrag	Interviews	Vraag 15 t/m 23
Hypothese 3	Imago	Communicatie	Interviews	Vraag 24 t/m 35

4.4 Reflectie methodologie

Het respondentenschema is anders uitgevallen dan van tevoren opgesteld. Dit heeft te maken met het animo van de respondenten om mee te werken aan het onderzoek. De twaalf uiteindelijke respondenten zijn degene die mee wilden werken aan het onderzoek. De wijzigingen: er is een vrouwelijke respondent in leeftijdscategorie 23 t/m 30 jaar in regio 2 te weinig, een vrouwelijke respondent in de leeftijdscategorie 23 t/m 30 jaar in regio 1 te veel, er zijn er geen vrouwelijke respondenten in de leeftijdscategorie 31 t/m 38 jaar in regio 2 en is er een vrouwelijke respondent te veel in de leeftijdscategorie 31 t/m 38 jaar in regio 1. De mannelijke respondenten komen overeen met het schema die vooraf is opgesteld. In tabel 1.5 het aangepaste respondentenschema.

Tabel 1.5 Aangepast respondentenschema op basis van leeftijd, geslacht en regio (Auteur, 2019)

	Man		Vrouw		Totaal
	23 - 30 jaar	31 - 38 jaar	23 - 30 jaar	31 - 38 jaar	
Regio 1	2	1	1	2	6
Regio 2	1	2	3	0	6
Totaal	3	3	4	2	12

5. Resultaten

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten over het algemeen een neutrale houding hebben tegenover Organisatie X, desondanks spreken verschillende aspecten van het gedrag, communicatie en symboliek de respondenten niet aan. Daarbij vinden ze het beeld dat de organisatie gebruikt niet passen bij de organisatie en spreekt de kinderlijke manier van schrijven hen niet aan.

De eerste twee deelvragen over het marketingcommunicatiebeleid van X en de identiteit van de organisatie zijn beantwoord in de situatieschets (hoofdstuk 2.1 en 2.2). De bevindingen van de derde deelvraag over het imago staan hieronder beschreven.

5.1 Het imago van Organisatie X onder de millennial

Het imago van X onder de millennial is in kaart gebracht aan de hand van de theorie van Birkigt & Stadler. Middels interviews (face-to-face) met twaalf respondenten is de informatie verkregen. De respondenten behoren tot de doelgroep 'millennials' en wonen allen in de omgeving van de organisatie (bijlage B). Om een goed beeld te krijgen van het imago onder de millennial, hebben zij vragen voorgelegd gekregen met betrekking tot de organisatie en vragen met betrekking tot de elementen communicatie, symboliek en gedrag van de organisatie (bijlage E en F).

De bevindingen van het onderzoek bestaan uit verschillende topics, om te beginnen met de algemene vragen en vragen met betrekking op X. De respondenten zijn vaak wel bekend met Organisatie X. Die bekendheid met de organisatie komt doordat de respondenten eenmalig er vandaan zijn vertrokken of door een activiteit bij de organisatie (bijlage H, analyseschema 5). Ze omschrijven X dan ook *vertrouwelijke informatie* en geven aan niet meer dan dat te weten over de organisatie, ondanks dat ze in de omgeving wonen (bijlage H, analyseschema 6).

Waar ook naar gevraagd is in het eerste deel van het interview, is wanneer de respondenten zich verbonden voelen met een merk en of familie en vrienden invloed hebben op de keuze voor een merk. Hieruit blijkt dat de respondenten zich verbonden voelen met een merk wanneer zij zich ermee kunnen identificeren. Daarin spelen het gevoel en de ervaring met het merk mee en de levensfase waar de respondent in zit een rol. Maar ook de mening van de omgeving van de respondenten is hierin belangrijk. De respondenten geven aan dat de mening van hun omgeving belangrijk is en ze beïnvloedbaar zijn. Dit mede omdat zij zich vaak ook kunnen identificeren met hun omgeving die dezelfde waarden hebben (bijlage H, analyseschema 3 en 4).

Gedrag

Om meer inzicht te krijgen in de mening van de respondenten op de elementen 'gedrag', 'communicatie' en 'symboliek', zijn ook hier vragen over gesteld. Om te beginnen, 'gedrag'. Bij dit element gaat het om de manier van communiceren van de organisatie en wat de respondent wel en niet aanspreekt. Hieruit blijkt dat de respondenten vooral actief geschreven teksten aantrekkelijk

vinden. Ook vinden zij het belangrijk dat de teksten 'vlot', 'persoonlijk', 'informatief' en 'kort geschreven' zijn en dat de organisatie ze met 'je' en op een nette informele manier aanspreekt (bijlage H, analyseschema 7 en 9).

Communicatie

Bij het onderdeel 'communicatie' komen de uitingen van de organisatie aan bod. Vooraf is de vraag gesteld of de respondenten iets hebben gezien van de organisatie qua uitingen. De respondenten geven aan niets te hebben gezien, zowel online als offline. Een enkeling geeft aan wel eens een foto of video voorbij te hebben zien komen (bijlage H, analyseschema 10). Wanneer de respondenten de huidige campagne voor zich krijgen, geven zij aan deze 'mooi' te vinden en dat het ze aanspreekt. Vooral benoemingen als 'kleurrijk', 'duidelijk' en 'aantrekkelijk' komen voorbij (bijlage H, analyseschema 11). Als de respondenten de website en de socialmediakanalen van de organisatie te zien krijgen, vallen er woorden als *vertrouwelijke informatie* (bijlage H, analyseschema 12 en 13). De respondenten geven daarnaast aan het liefst op de hoogte te blijven van de organisatie via social media in plaats van via een nieuwsbrief. Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten vooral Instagram gebruiken, wat goed aansluit bij de manier waarop zij op de hoogte willen blijven (bijlage H, analyseschema 2, 16 en 17). Tot slot krijgen de respondenten de vraag wat voor beeld zij van X hebben op basis van de (communicatie-)uitingen. Hieruit blijkt dat ze een rommelig beeld hebben van de organisatie, ze beschrijven de organisatie als *vertrouwelijke informatie* (bijlage H, analyseschema 15).

Symboliek

Wanneer het onderdeel 'symboliek' aan bod komt, gaat het over de huisstijl van X. Hieronder vallen het kleurgebruik, beelden, lettertype, logo en dergelijke. De respondenten omschrijven de huisstijl als *vertrouwelijke informatie*. Het logo vinden ze daarentegen wel duidelijk, daaraan is de organisatie herkenbaar. Wat betreft de pay-off van de organisatie, ze vinden hem duidelijk. Een enkeling omschrijft de huisstijl als *vertrouwelijke informatie* (bijlage H, analyseschema 18).

Afronding

Bij de afronding krijgen de respondenten nog twee vragen voorgelegd. Als eerste krijgen de respondenten de mogelijkheid om iets te veranderen aan de uitingen van X. Daarin komt duidelijk terug dat ze een lijn in de uitingen willen trekken. Maar ook het kleurgebruik, de huisstijl en de inhoud van de communicatie-uitingen zouden ze veranderen. De respondenten zien liever beelden van producten, de organisatie, producten en een kijkje achter de schermen. Daarbij vinden ze het belangrijk dat de organisatie meer zichtbaar is. Een enkeling adviseert om reclames op de televisie in te zetten of YouTube (bijlage H, analyseschema 14, 19, 20 en 21). Tot slot de vraag of de respondenten zich aangetrokken voelen tot de identiteit, huisstijl en uitingen van X.

De respondenten geven aan over het algemeen een neutrale houding te hebben tegenover de X. Een enkeling noemt de organisatie *vertrouwelijke informatie*. Maar omdat een enkeling dit heeft benoemd,

gaat dit onderzoek uit op basis van de gestelde vragen over het imago, van een neutrale/negatieve houding onder de millennial tegenover de organisatie.

5.2 Aannemen of verwerpen hypothesen

Het aannemen of verwerpen van de hypothesen staat beschreven in deze subparagraaf. De hypothesen zijn opgesteld op basis van de elementen binnen het onderdeel 'identiteit' van Corporate Identity Mix van Birkigt & Stadler (1980).

De eerste hypothese luidt als volgt: 'Als de organisatie haar symboliek optimaliseert, dan draagt dit bij aan een positief imago van de organisatie richting de doelgroep'. De vragen die deze hypothese beantwoorden, zijn de vragen binnen het topic 'symboliek' en gaan met name over de huisstijl en de pay-off van de organisatie. Daarmee kan het onderzoek stellen dat de symboliek van de organisatie, die de respondenten ervaren, niet aansluit op de identiteit van de organisatie. Hiermee is hypothese 1 aangenomen.

De tweede hypothese gaat over het gedrag van X: 'Als de organisatie haar gedrag optimaliseert, dan draagt dit bij aan een positief imago van de organisatie richting de doelgroep'. Het topic 'gedrag' besteedt aandacht aan deze hypothese. De vragen gaan over de manier van communiceren van de organisatie, de toon van de tekst. Hieruit blijkt dat de organisatie het goed doet, maar nog niet weet door welke teksten de millennial zich wel of niet aangesproken voelt. Op basis van de interviews is dat inzicht verkregen. Omdat ze daarom nog wel het gedrag moeten optimaliseren is hierbij hypothese 2 aangenomen.

De derde en laatste hypothese luidt als volgt: 'Als de organisatie haar communicatie optimaliseert, dan draagt dit bij aan een positief imago van de organisatie richting de doelgroep'. Deze hypothese gaat over de communicatie van X. Dit zijn alle uitingen die zij communiceren naar de consument. Onder de uitingen vallen onder andere de website, campagne, social media en dergelijke.

Vertrouwelijke informatie. Omdat deze termen niet overeenkomen met de identiteit die de organisatie wil overdragen, kan het onderzoek niet anders dan het aannemen van de hypothese.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken.

De identiteit van de organisatie komt niet overeen met het beeld dat de millennial heeft. Dit heeft te maken met het feit dat het beeld bij de millennial nauwelijks tot niet beïnvloed is vanuit de organisatie zelf. De respondenten hebben een negatieve houding tegenover de elementen gedrag, communicatie en symboliek, waardoor deze elementen en de identiteit van de organisatie de millennial ook niet aanspreekt. Om die reden zijn alle drie de hypothesen, met betrekking tot het optimaliseren van het gedrag, de communicatie en de symboliek, aangenomen.

6.1 Deelvragen

In hoofdstuk 5 zijn de deelvragen uitgebreid beantwoord. Bij de eerste deelvraag komt uit deskresearch dat de organisatie zelf al veel middelen inzet om de consument te bereiken. Ze koopt jaarlijks media in voor de zichtbaarheid van de organisatie. Daarnaast doet ze ook haar best om de millennial te bereiken. Daarvoor heeft de organisatie al verschillende middelen ingezet: advertenties, social media, campagnes en dergelijke. Maar de organisatie constateerde dat er een ongewenst beeld is bij de doelgroep. Daarom is een onderzoek naar het imago van de organisatie onder de millennial een logische keuze. Want bij het vernieuwen van de missie, visie en strategie hoort ook het inzicht krijgen in de doelgroep die je als organisatie niet goed bereikt. Hieruit is te concluderen dat de organisatie middelen heeft ingezet om de millennial te bereiken, maar dit nog niet tot het gewenste resultaat heeft geleid: meer millennials laten vertrekken vanaf X.

Het onderwerp van de tweede deelvraag is de identiteit van de organisatie, X. Deze identiteit is gebaseerd op de missie, visie, kerncompetenties en waarden van de organisatie, verfijnd naar zes merkwaarden: innovatief, duurzaam, efficiëntie, maatschappelijk verantwoord, persoonlijk en gastvrij. Deze merkwaarden wil X uitdragen in haar persoonlijkheid, dus ook in de communicatie, het gedrag en de symboliek. De identiteit is gevormd met medewerking van alle medewerkers van de organisatie, want in 2018 hebben zij een nieuwe missie, visie en strategie gelanceerd. De conclusie is dat deze zes merkwaarden de identiteit van de organisatie vormen en dat de organisatie de belangrijkste merkwaarden, die ook aansluiten bij de millennial, inzet voor de communicatie.

Uit de derde deelvraag komen verschillende bevindingen naar voren. Zo komen de omschrijvingen van de respondenten over de topics communicatie en symboliek niet overeen met de identiteit die de organisatie wil uitdragen. Termen als *vertrouwelijke informatie* komen meermaals voorbij. Hieruit blijkt dat de elementen communicatie en symboliek van X de respondenten niet aanspreekt, dit geven zij zelf ook meerdere malen aan. Over het element gedrag sluiten de termen van de respondenten beter aan op de identiteit die de organisatie wil uitdragen. Daar komen vooral 'persoonlijk', 'informatief' en 'kort geschreven' voorbij. Zo valt persoonlijk onder de zes merkwaarden en passen kort geschreven en informatief onder de merkwaarde 'efficiëntie'. Vervolgens geven alle respondenten aan zich niet aangetrokken te voelen tot de identiteit, huisstijl en (communicatie-)uitingen van X.

6.2 Hypothesen

In het hoofdstuk resultaten (5.2) zijn de drie hypothesen aangenomen. Ze zijn aangenomen op basis van de verkregen informatie van de respondenten over de topics symboliek, gedrag en communicatie. *Vertrouwelijke informatie*. Het optimaliseren van de elementen is belangrijk, het kan bijdragen aan een positievere imago waardoor de doelgroep zich meer aangesproken voelt tot de identiteit.

6.3 Eindconclusies

De probleemstelling die is opgesteld in het eerste hoofdstuk luidt als volgt: 'Hoe kan Organisatie X het imago van de organisatie onder de doelgroep verbeteren?' Door het beantwoorden van de deelvragen en hypothesen kan het onderzoek de probleemstelling beantwoorden. De kern van de centrale vraag gaat over hoe de organisatie haar imago onder de doelgroep kan verbeteren. Imago is een afspiegeling van de identiteit van een organisatie. Volgens Birkigt en Stadler (1980) bestaat de identiteit uit een persoonlijkheid: communicatie, gedrag en symboliek. Met de resultaten erbij kan het onderzoek concluderen dat de respondenten een negatieve houding hebben ten opzichte van de elementen communicatie en symboliek. Deze elementen spreken de respondenten niet aan, waardoor de identiteit van de organisatie hen niet aanspreekt. Daarnaast beschrijven de respondenten deze elementen met termen die niet overeenkomen met de identiteit die de organisatie wil uitdragen. *Vertrouwelijke informatie*. Op basis van gedrag kan het onderzoek concluderen dat de respondenten wel een goed beeld hebben van de identiteit van X.

6.4 Doelstelling

De doelstelling, opgesteld in het hoofdstuk probleemformulering (hoofdstuk 1.3), is als volgt: 'Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het imago van de organisatie onder de millennial, teneinde een communicatieadvies te kunnen geven aan Organisatie X over het beïnvloeden van het beeld onder de millennial'. Het onderzoek kan concluderen dat het vooropgestelde doel aan het einde van het onderzoek is behaald. Het onderzoek geeft X meer inzicht in het imago van de organisatie onder de millennial middels het afnemen van interviews en deze te verwerken in dit onderzoek. Het onderzoek levert uiteindelijk een communicatieadvies aan de opdrachtgevende organisatie, ook dit doel is gerealiseerd. Op basis van de aanbevelingen (H7) en implementatie (H8) kan X het probleem aanpakken en het imago onder de doelgroep verbeteren.

7. Aanbevelingen

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Omdat het imago niet overeenkomt met de identiteit van de organisatie, is het advies om de elementen gedrag, communicatie en symboliek te optimaliseren. Voor gedrag is het advies om op een informele, nette en actieve manier naar de millennial te communiceren. Voor communicatie houdt dat in dat ze de huidige campagne moeten behouden. Het advies voor de symboliek is om deze op te frissen en meer te richten op de millennial.

7.1 Gedrag

Het topic gedrag hebben de respondenten voorgelegd gekregen en bestond uit teksten uit communicatiemiddelen van de organisatie. Op basis daarvan hebben de respondenten vragen gekregen over de manier waarop het is geschreven, de toon van de tekst en of het hun aanspreekt of niet. Daaruit blijkt dat wanneer teksten *vertrouwelijke informatie* zijn geschreven, het de respondenten aanspreekt. *Vertrouwelijke informatie*. Dit kan X beter niet doen, vooral niet op social media. De respondenten hebben dan het idee dat de teksten niet voor hen zijn en vinden het niet aantrekkelijk.

Het advies voor X, als het gaat om gedrag, is om kritisch te kijken naar de teksten die ze zelf schrijven. Uit de interviews blijkt namelijk dat een deel van de teksten die de organisatie zelf heeft geschreven, de respondenten aanspreekt. Teksten die overeenkomen met de teksten die als '...' zijn bestempeld, kan de organisatie het beste vermijden. Dit zijn voornamelijk teksten met veel *vertrouwelijke informatie*. De punten waar de organisatie zich meer op moet focussen zijn: *vertrouwelijke informatie*. Dit vinden de respondenten belangrijk en zij willen dit graag terug zien in de uitingen van de organisatie. De aanbeveling voor het element gedrag is om goed te analyseren naar wat de respondenten wel of niet aanspreekt, om vervolgens de toekomstige teksten voor de millennial te baseren op hetgeen wat de millennial wel aanspreekt.

7.2 Communicatie

Het tweede element waar veranderingen plaatsvinden voor het verbeteren van het imago is communicatie. Bij het topic communicatie is de respondenten gevraagd wat zij hebben gezien qua uitingen van de organisatie en wat zij ervan vinden. Alleen de reacties op de huidige campagne waren positief. Dus wat betreft de huidige campagne hoeft X weinig te veranderen, deze spreekt de doelgroep aan en vinden ze mooi. Maar als de respondenten de vraag voorgelegd krijgen of zij weleens een uiting hebben gezien van de organisatie, geven zij aan deze niet te hebben gezien. Daarnaast komt de omschrijving van de respondenten over de communicatiemiddelen niet overeen met de identiteit die de organisatie wil uitdragen. Dus ook op dit vlak krijgen de respondenten een ander beeld van de organisatie dan de bedoeling is.

De aanbeveling voor X, als het gaat om communicatie, is om ten eerste consequent te zijn in alle uitingen. De huidige campagne spreekt de respondent aan, maar ze zien nergens iets terug dat daarop lijkt. Daarbij geven ze aan geen samenhang zien en het gevoel te hebben dat het een '...' is. Dit is een belangrijke uitkomst van het onderzoek voor de organisatie. Daarom is het van belang dat ze ermee aan de slag gaan en dat beeld gaan veranderen. Het advies aan X is om kritisch naar hun eigen huisstijl te kijken en deze consequent doorvoeren in alles wat zij naar buiten brengt. Zowel in beeld als in de middelen.

Als volgt de uitingen. De website spreekt de respondenten niet aan. Ze vinden het beeld niet passend in het geheel. Het advies is om de huisstijl hierin beter door te voeren, nadat deze definitief is vastgesteld. De beelden mogen realistischer, zodat de respondent zich ermee kan identificeren. Het liefst zien de respondenten ook een product of een herkenbaar beeld van de organisatie op de homepage. Om door te gaan met de sociale media, ook hier waren de respondenten minder enthousiast over. Ze gaven aan geen consistentie te zien en noemen het een *vertrouwelijke informatie*. Daarnaast kunnen ze niet de link leggen tussen de social media en de organisatie. Het advies is om bij de basis te starten en vanuit de basis de andere uitingen te creëren. Ook zien de respondenten onderwerpen als 'product', 'de organisatie', 'een kijkje achter de schermen' en 'verhalen' het liefst terug op onder andere social media. Ze vinden het vooral belangrijk dat hetgeen wat X communiceert, organisatie gerelateerd is. Tot slot geven de respondenten aan dat ze liever op de hoogte blijven van de organisatie via social media dan via een nieuwsbrief. Het advies is dan ook om vooral alle belangrijke informatie op social media te delen en deze doelgroep zo min mogelijk te benaderen via nieuwsbrieven.

7.3 Symboliek

Het derde element is symboliek, oftewel: de huisstijl, het logo, de pay-off, kleurgebruik en lettertype. Bij de interviews kregen de respondenten een moodboard van de huisstijl als toonmateriaal, om ze een beeld te geven van de huisstijl van X. De respondenten omschrijven de huisstijl als *vertrouwelijke informatie*. Termen die niet overeenkomen met de identiteit van de organisatie. Ook komt naar voren dat de respondenten, de millennials, zich niet aangetrokken voelen tot de huisstijl, dus de identiteit van de organisatie. Het logo vinden de respondenten wel duidelijk, daaraan herkennen ze de organisatie.

De aanbeveling voor de symboliek van X is om de huisstijl te vergelijken met de merkwaarden die de organisatie wil uitdragen. Wat vinden millennials belangrijk en bij welke waarden van de organisatie sluit dat aan? Vervolgens kan de organisatie de huidige huisstijl aanpassen naar een huisstijl speciaal voor de millennial. Deze huisstijl voor de millennial valt binnen de huisstijl van X. Het is belangrijk dat de kleurkeuze definitief is en de organisatie deze in alle uitingen doorvoert. Daarbij is het lettertype vrij standaard en is het advies om een eigen lettertype aan te schaffen of te laten maken. Ook geven de respondenten duidelijk aan dat de beelden die X gebruikt, hen niet aanspreekt. Dit kan de organisatie veranderen door een fotograaf nieuwe, realistische beelden te laten maken met

bijvoorbeeld jonge mensen als figurant in de beelden. Dit spreekt de respondent aan en hiermee kunnen zij zich identificeren. Wanneer zij zich met een merk kunnen identificeren voelen zij zich ook meer verbonden met een merk. Tot slot vinden de respondenten dat de huisstijl frisser mag. De kleur van de huisstijl vinden ze duidelijk als kleur voor Organisatie X. Het advies voor de organisatie is om de kleur te behouden en door te voeren in al haar uitingen. De kleur in combinatie met de andere tinten vinden de respondenten niet passend. Daarom is het advies om de tinten te vervangen door wit. Dit toont frisser. Het creëren van een huisstijl voor de millennial kan de organisatie uitbesteden aan een creatief bureau dat daarin gespecialiseerd is. Dit is geen volledig nieuwe huisstijl, maar een huisstijl voor de communicatie-uitingen naar de millennial. Het is een extra huisstijl voor X.

8. Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatie model van Deming: Continuous Improvement (1982). Als communicatiemiddelen zijn social media, met name Instagram, maar ook online campagnes geschikt om de millennial te bereiken. Het advies is wel om eerst de huisstijl en de merkwaarden voor de millennial vast te stellen. Totale kosten van implementatie bedragen *bedrag* euro.

8.1 Uitvoering gedrag, communicatie en symboliek

Voor het uitvoeren van de aanbevelingen is het advies aan de organisatie om eerst terug te gaan naar de basis en de merkwaarden die aansluiten bij de millennial door te nemen en definitief vast te leggen. De volgende stap is dan om de huisstijl zo te creëren dat deze aansluit op de merkwaarden en deze uitdraagt, maar ook dat deze de millennial aanspreekt. Wanneer de huisstijl voor de millennial definitief is, kunnen ze starten met het ontwikkelen van alle uitingen voor de millennial. Wanneer al deze stappen zijn uitgevoerd, is het advies om iemand de taak op zich te laten nemen om de huisstijl te bewaken. Deze persoon zorgt ervoor dat alle uitingen die X voor de millennial naar buiten brengt, overeenkomen met de vastgestelde huisstijl en merkwaarden van de organisatie. Daarbij is het advies om een fotograaf in te huren voor het maken van nieuwe, professionele beelden die aansluiten bij de huisstijl en de merkwaarden voor de millennial. Want de respondenten geven aan de beelden nep te vinden en niet passend bij een organisatie.

Om vervolgens aan de aanbevelingen invulling te geven is het voor de organisatie ook een optie om regelmatig met elkaar te brainstormen (Osborn, 1963) over de invulling van de symboliek, communicatie en gedrag. Om vaker met elkaar te brainstormen maakt de organisatie gebruik van de collectieve kennis en creativiteit van haar medewerkers. Dit kan leiden tot creatieve ideeën en/of oplossingen voor zaken waar de organisatie tegenaan loopt. Maar ook bij nieuwe ideeën of oplossingen is het belangrijk dat iedereen er kritisch naar kijkt en feedback levert. Wanneer er iets is uitgevoerd, kan de organisatie het evalueren en bij alle betrokken partijen om feedback vragen. Door van iedereen feedback te ontvangen kan de organisatie haar prestatie verbeteren (Lepsinger & Lucia, 2009). Ook is het belangrijk dat de kwaliteit van de huisstijl gewaarborgd blijft en daarom is het van belang om dat regelmatig te controleren en de huisstijl te monitoren. Hiervoor kan de organisatie gebruik maken van Continuous Improvement (Deming, 1982). Dit model bestaat uit vier delen: plan, do, check, act. Hiermee kan de organisatie structureel de kwaliteit waarborgen en blijven verbeteren. De kern van dit model is dat wanneer je iets plant, je het vervolgens doet, controleert of het werkt en het verbetert. Zeker voor de uitingen is dit een goede manier om de kwaliteit te verbeteren en te controleren of de huisstijl juist is toegepast. Dit kan de organisatie ook toepassen in de checklist voor de huisstijl.

8.2 Dummy

Om een beeld te geven van de implementatie voor de organisatie zijn er een aantal dummy's gecreëerd. Deze dummy's laten zien hoe het anders kan naar aanleiding van de feedback van de respondenten. Onderdelen van de dummy zijn onder andere een voorbeeld van het wijzigen van de profielfoto, een beeld van de campagne en twee Instagramberichten. De Instagramberichten zijn gebaseerd op wat de respondenten aangeven aantrekkelijk te vinden. Omdat de specifieke beelden nog ontbreken zijn hiervoor stockfoto's gebruikt ter illustratie, de organisatie kan hier haar eigen invulling aan geven na het maken van eigen beeldmateriaal.

Campagne

Op afbeelding 1.2 is een gelijkwaardig beeld van de huidige campagne te zien. De respondenten geven aan de huidige campagne mooi te vinden en dat het aanspreekt. Het enige commentaar op de campagne is de grootte van het logo. Daarom is het logo verkleind. Het beeld is in dezelfde stijl als de andere beelden van de campagne, alleen sluit deze beter aan op de kleuren van X. De lettertypes blijven ongewijzigd, de respondenten geven aan deze mooi en aantrekkelijk te vinden.

Huisstijl

Het advies voor de huisstijl is het kiezen van eigen lettertype. Dit kan het creatieve bureau waarmee X samenwerkt voor de organisatie aanschaffen. Daarnaast adviseren de respondenten om de andere tinten te veranderen in wit. Dit is frisser. Ze adviseren ook om het logo te behouden en de beelden aan te passen. Want de huidige beelden spreekt ze niet aan. Het beeld dat X gebruikt mag realistischer en jonger qua doelgroep. De opzet voor de aangepaste huisstijl voor de millennial kan het creatieve bureau ontwikkelen. Zij hebben hier verstand van en kunnen de merkwaarden van de organisatie vertalen in de huisstijl. Daarnaast kunnen zij er ook voor zorgen dat de huisstijl voor de millennial past binnen de huisstijl van X. Het is van belang dat alles bij elkaar past voor de samenhang en herkenbaarheid.

Profielfoto Instagram

De socialmediapagina van de organisatie. Hierop krijgen zij het commentaar van de respondenten dat de profielfoto niet duidelijk is en dat zij deze beter kunnen vervangen door het logo van de organisatie.

Social media

Daarnaast geven de respondenten aan liever '...' te zien op de social media. Qua tekst spreekt het hen aan als de organisatie op een persoonlijke, met 'je', informele manier communiceert. Als dummy zijn er twee voorbeeldberichten gecreëerd die de respondenten aantrekkelijk vinden om te zien.

8.3 Kosten

Om de huisstijl te laten aanpassen en dit door te voeren in alle uitingen, moet er ook duidelijk zijn hoeveel dit de organisatie gaat kosten. Ervan uitgaand dat de medewerkers van de organisatie zelf de merkwaarden voor de huisstijl voor de millennial vaststellen, gaat dit in principe niet zorgen voor extra kosten bij externe partijen. De tijd die de medewerkers hierin steken valt binnen hun salaris en zal ongeveer *bedrag* euro bedragen. Dit gaat om vier medewerkers die vier uur per persoon hieraan besteden (persoonlijke communicatie, 19 mei 2019). De kosten zitten voornamelijk in de opdracht voor het creatieve bureau die de merkwaarden gaat vertalen en de huidige huisstijl gaat aanpassen. Dit creatieve bureau kan op basis van dit onderzoek de huisstijl aanpassen naar wat de doelgroep aanspreekt en aan wat de organisatie wil uitdragen. Vervolgens kan het creatieve bureau de organisatie helpen met de start van het doorvoeren van de aangepaste huisstijl, die X uiteindelijk zelf verder gaat oppakken en bewaken. Ervan uitgaand dat het aanpassen van de huidige huisstijl naar een huisstijl voor de millennial tijd nodig heeft, is hiervoor *bedrag* euro berekend (persoonlijke communicatie, 19 mei 2019). Daarbij komen de kosten voor de medewerker die de symboliek gaat vertalen in gedrag en communicatie en hiervoor een plan gaat opzetten. Dit zal per onderdeel zestien uur in beslag nemen en kost totaal *bedrag* euro. Ook komen daar de kosten voor een medewerker bij die zestien uur per week besteedt aan het monitoren en bewaken van de huisstijl voor alle uitingen. Deze medewerker gaat dit voor zes maanden doen, daarna beslist de organisatie of ze dit zelf verder kan oppakken op een afdeling of dat ze hier specifiek een medewerker op willen hebben. De persoon die dit oppakt kan een huidige medewerker zijn of iemand die parttime aan de slag gaat. Per maand kost de medewerker die dit oppakt ongeveer *bedrag* euro (persoonlijke communicatie, 19 mei 2019). De fotograaf die de organisatie kan inhuren voor het maken en bewerken van de eerste selectie foto's (want daarna is het aan de organisatie zelf om te kiezen of zij zelf beelden maakt of een fotograaf inhurt) gaat ongeveer *bedrag* euro kosten (persoonlijke communicatie, 19 mei 2019). De implementatie komt op het totaalbedrag van *bedrag* euro uit en start vrij snel. stappen, kosten en risico's.

8.4 Opbrengsten

De organisatie krijgt meer inzicht in het imago onder millennials en hoe de millennial het anders zou willen zien. Want met de verkegen informatie kan de organisatie de nieuwe campagne zo vormgeven dat het beter aansluit op de millennials. Dit kan de organisatie op de juiste manier doen omdat zij nu inzicht hebben in het feit dat de millennial graag vlotte, actief geschreven en informatieve teksten leest. Het moet vooral kort en krachtig. Daarnaast weet X nu dat zij de beelden, kleurgebruik en lettertype moeten aanpassen om de interesse van de millennials te krijgen. Tot slot geven de respondenten aan dat zij graag op de hoogte willen blijven van de organisatie via social media, met name Instagram met relevante informatie en weetjes over de organisatie. Middels deze stappen is X in staat om de symboliek, het gedrag en de communicatie van de organisatie aan te passen, een goede campagne neer te zetten om vervolgens de millennial te bereiken. Maar vooral het huidige imago te veranderen door het beeld van de organisatie onder de millennial te beïnvloeden.

8.5 Risico's

De implementatie van het onderzoek brengt ook risico's met zich mee. Het is daarom belangrijk dat de organisatie hier ook van op de hoogte is. Bij het vastleggen van de merkwaarden voor de huisstijl voor de millennial kan het voorkomen dat de organisatie de merkwaarden kiest naar eigen wens en inzicht, maar vergeet om te kijken naar de doelgroep(en) die ze willen bereiken. Dit kan ervoor zorgen dat de organisatie tegen hetzelfde probleem aan gaat lopen, dat de millennial een ongewenst beeld heeft van X. Daarbij kan zijn dat het creatieve bureau de merkwaarden niet op de juiste manier vertaalt naar de huisstijl, hierdoor draagt de organisatie nog steeds niet uit wat ze wilt uitdragen en blijft de millennial een ongewenst beeld behouden.

Voor de nieuwe huisstijl zijn ook nieuwe beelden nodig. Het vinden van een goede fotograaf en het plannen van een datum wanneer beide partijen beschikbaar zijn, kan meer tijd in beslag nemen dan vooraf verwacht. Dit zorgt voor vertraging in het proces. Zonder beelden kan de organisatie de elementen niet aanpassen. Ook de symboliek, communicatie en gedrag brengen een risico met zich mee. Als de huisstijl voor de millennial niet goed is doorvertaald in deze elementen, blijft de kans bestaan dat de doelgroep zich niet aangetrokken voelt tot deze elementen en de organisatie terug bij af is.

Tot slot is er een medewerker die de huisstijl bewaakt en monitort. Deze medewerker kan zowel parttime als fulltime in dienst zijn. Bij parttime in dienst bestaat de kans dat door de geringe aanwezigheid, de organisatie uitingen maakt en publiceert die niet voldoen aan de eisen van de huisstijl en de samenhang daardoor verdwijnt. Daarom is het belangrijk dat de medewerker die deze taak op zich gaat nemen of veel aanwezig is of fulltime bij de organisatie werkt en het monitoren van de huisstijl een van de taken is. Daarmee voorkomt de organisatie dit risico.

Literatuurlijst

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Benschop, E. (2016, 11 november). *Millennials: wie we zijn en hoe je ons bereikt*. Geraadpleegd op 27 maart 2019, van <https://www.emerce.nl/achtergrond/millennials-wie-hoe-ons-bereikt>

Birkigt, K., & Stadler, M.M. (1980), *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. München: Verlag Moderne Industrie.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the academy of marketing science*, 34(2), 99-106.

CBS. (2019, 12 maart). *Bevolking; geslacht, leeftijd en burgerlijke staat, 1 januari*. Geraadpleegd op 12 maart 2019 van, <https://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=7461BEV&D1=0&D2=a&D3=1-27%2c101-105%2c121-123%2c131&D4=l&HD=110621-1139&HDR=T%2cG3%2cG1&STB=G2>

Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position (Vol. 183)*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study.

Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17.

EURIB. (2009, 15 november). *Corporate Identity/ Corporate Image van Birkigt en Stadler*. Geraadpleegd op 14 maart 2019, van <https://www.eurib.net/corporate-identity-corporate-image-van-birkigt-en-stadler/>

Hulshof, M. (2016). *Leren interviewen (7e ed.)*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Lepsinger, R., Lucia, A.D. (2009) *The Art and Science of 360 Degree Feedback*. (2e druk). New York: John Wiley

Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief Marktonderzoek (3e druk)*. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Nationaleberoepengids. (2019). *Marketing Medewerker worden: Competenties, Opleidingen, Vacatures en Salaris*. Geraadpleegd op 14 juli 2019, van https://www.nationaleberoepengids.nl/Marketing_Medewerker#Arbeidsvoorwaarden

Osborn, A.F. (1963) *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*, (3rd ed.), New York, Charles Scribner's Sons.

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Schindler, K. (2019). Understanding Millennials and Historic Preservation. Geraadpleegd op 1 juli 2019, van <https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/21852/Understanding%20Millennials%20and%20Historic%20Preservation.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Scholl, N., & Oliver, L. (2014). *De Essentie van Kwalitatief Marktonderzoek*. Geraadpleegd op 23 februari 2019, van https://moa04.artoo.nl/clou-moaweb-images/images/bestanden/pdf/Studenteninformatie/SCHOLL_OLIVIER_De_essentie_van_kwalitatief_onderzoek_versie4.pdf

Shugerman, E. (2018, 15 maart). *What is a millennial and when is the cutoff date for generation*. Geraadpleegd op 28 februari 2019, van <https://www.independent.co.uk/life-style/millennial-how-old-is-generation-y-cutoff-date-pew-research-center-a8235731.html>

Van der Burg, A. (1997). *De imagotoop- hoe ondernemingen en andere organisatie hun imago kunnen beheersen*. (eerste druk). Groningen: BoekWerk

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

Van Riel, C.B.M. (2010). *Identiteit en Imago*. Den Haag: Sdu uitgevers

Van Riel, C.B.M. & Balmer, J. (1997). *Corporate identity: The Concept, Its Measurement and Management*. European Journal of Marketing, Vol. 31 Iss: 5/6, pp. 340 – 355

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?*. (6e druk). Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam

Vos, M.F., & Schoemaker, H. (2007). *Geïntegreerde communicatie*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Bijlage A. Zoekplan

Datum	Onderwerp	Bron	Zoekterm	Inhoud
23-02-19	Kwalitatief onderzoek	Scholl, N., & Oliver, L. (2014). De Essentie van Kwalitatief Marktonderzoek. Geraadpleegd op 23 februari 2019, van https://moa04.artoo.nl/clou-moaweb-images/images/bestanden/pdf/Studenteninformatie/SCHOLL_OLIVIER_De_essentie_van_kwalitatief_onderzoek_versie4.pdf	Kwalitatief onderzoek	Kwalitatief onderzoek
28-02-19	Millennials	Shugerman, E. (2018, 15 maart). <i>What is a millennial and when is the cutoff date for generation</i> . Geraadpleegd op 28 februari 2019, van https://www.independent.co.uk/life-style/millennial-how-old-is-generation-y-cutoff-date-pew-research-center-a8235731.html	Millennials leeftijd	Meer informatie over de millennial
12-03-19	Millennials	CBS. (2019, 12 maart). <i>Bevolking; geslacht, leeftijd en burgerlijke staat, 1 januari</i> . Geraadpleegd op 12 maart 2019 van, https://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=7461BEV&D1=0&D2=a&D3=1-27%2c101-105%2c121-123%2c131&D4=l&HD=110621-1139&HDR=T%2cG3%2cG1&STB=G2	Aantal millennials	Aantal millennials
14-03-19	Corporate Identity Mix	Birkigt, K. & Stadler, M.M. (1980), Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Verlag Moderne Industrie, München.	-	Corporate Identity Mix, Birkigt en Stadler
14-03-19	Corporate Identity Mix	EURIB. (2009, 15 november). <i>Corporate Identity/ Corporate Image van Birkigt en Stadler</i> . Geraadpleegd op 14 maart 2019, van https://www.eurib.net/corporate-identity-corporate-image-van-birkigt-en-stadler/	Identity and Image Birkigt	Corporate Identity Mix, Birkigt en Stadler
14-03-19	Kwalitatief onderzoek	Verhoeven, N. (2018). <i>Wat is onderzoek?</i> . (6e druk) Amsterdam: Boom Uitgevers	-	Kwalitatief onderzoek
27-03-19	Millennials	Benschop, E. (2016, 11 november). Millennials: wie we zijn en hoe je ons bereikt. Geraadpleegd op 27 maart 2019, van https://www.emerce.nl/achtergrond/millennials-wie-hoe-ons-bereikt	Millennials	Meer informatie over de millennial
02-04-19	Identiteit en Imago	Vos, M.F., & Schoemaker, H. (2007). <i>Geïntegreerde communicatie</i> . Amsterdam: Boom Onderwijs.	-	Theorie over identiteit en Imago

02-04-19	Identiteit en Imago	Van der Grinten, J. (2014). <i>Mind the gap: stappenplan identiteit en imago</i> . (derde druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers	-	Stappenplan identiteit en imago
02-04-19	Identiteit en Imago	Van Riel, C. (2010). <i>Identiteit en Imago</i> . Den Haag: Sdu uitgevers	-	Theorie over identiteit en Imago
04-04-19	Identiteit en Imago	Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. <i>Journal of the academy of marketing science</i> , 34(2), 99-106.	Identity and image models	Theorie over identiteit en imago
04-04-19	Identiteit en Imago	Van Riel, C.B.M. & Balmer, J. (1997). Corporate identity: The Concept, Its Measurement and Management. <i>European Journal of Marketing</i> , Vol. 31 Iss: 5/6, pp. 340 – 355	-	Theorie over identiteit en Imago
05-04-19	Identiteit en Imago	Van der Burg, A. (1997). <i>De imagotoop- hoe ondernemingen en andere organisatie hun imago kunnen beheersen</i> . (eerste druk). Groningen: BoekWerk	-	Theorie over identiteit en Imago
03-05-19	Kwalitatief onderzoek	Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). <i>Kwalitatief Marktonderzoek</i> (3e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers	-	Kwalitatief onderzoek
26-05-19	Feedback	Lepsinger, R., Lucia, A.D. (2009) <i>The Art and Science of 360 Degree Feedback</i> . (2e druk). New York: John Wiley	-	360 graden feedback
26-05-19	Brainstorming	Osborn, A.F. (1963) <i>Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving</i> , (3rd ed.), New York, Charles Scribner's Sons.	-	Brainstorming
28-05-19	Continuous Improvement	Deming, W.E. (1982). <i>Quality, Productivity and Competitive Position</i> (Vol. 183). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study.	Continuous Improvement	Implementatiemodel
01-07-19	Millennials	Schindler, K. E. (2019, 15 mei). Understanding Millennials and Historic Preservation. Geraadpleegd op 1 juli 2019, van https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/21852/Understanding%20Millennials%20and%20Historic%20Preservation.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Millennials	Informatie over millennials
11-07-19	Millennials	Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center, 17.	Millennials	Informatie over millennials

Bijlage B. Regio

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage C. Gespreksnotities

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage D. Onderzoek millennial regio

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage E. Topic Guide

Onderdeel	Toelichting
Introductie	Respondent verwelkomen Uitleg interview Toestemming opname Vermelding anonimiteit Duur: 2 minuten
Topic 1: Algemene vragen	Algemene vragen over X, social media en verbondenheid met een merk. Duur: 5 minuten
Topic 2: X	Algemene vragen over X, hoe de respondent de organisatie kent en zou omschrijven. Duur: 5 minuten
Topic 3: Gedrag	Vragen over het gedrag van X. Op welke manier communiceert de organisatie op qua tekst. Toon van de tekst en dergelijke. Benodigdheden: toonmateriaal Duur: 10 minuten
Topic 4: Communicatie	Vragen over de communicatie van X als de website, campagne en social media Benodigdheden: toonmateriaal Duur: 10 minuten
Topic 5: Symboliek	Vragen over de symboliek van X met betrekking tot de huisstijl Benodigdheden: toonmateriaal Duur: 5 minuten
Topic 6: Afronding	Laatste vragen over X Duur: 2 minuten
Afsluiting	Respondent bedanken Duur: 5 minuten

Bijlage F. Vragenlijst

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

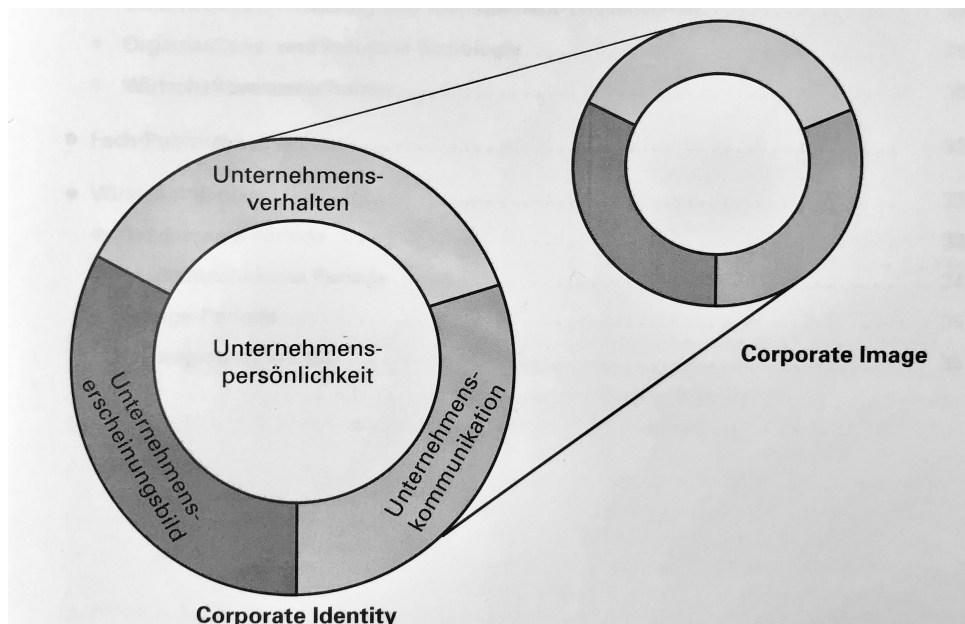
Bijlage G. Verbatims

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage H. Analyseschema's

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage I. Conceptueel model



Figuur 3 *Corporate Identity Mix* (Birkigt & Stadler, 1980)

Bijlage J. Toonmateriaal

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage K. Interne bron

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage L. Onderzoek

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage M. Aantallen

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.

Bijlage N. KPI's

Deze informatie is vertrouwelijk en niet beschikbaar voor derden.