

2018

**SCRIPTIE IMAGO IDENTITEIT
ANONIEM**

Hogeschool Leiden | Cluster Management & Bedrijf | Opleiding Communicatie

Opdrachtnemer: Aylan Mühlbauer
Studentnummer: 1089343
Telefoonnummer: X
Opdrachtgever: BEDRIJF
Bedrijfsbegeleider: X
Vakcode: CO416AO
Thema: Imago & identiteit
Aantal woorden: 14.814
Afstudeerbegeleider: Piet Hein Coebergh
Eerste lezer: Nynke Wiekenkamp
Tweede lezer: Nader te bepalen
Datum: 25 mei 2018
Plaats: Leiden

Kans 1

Samenvatting

BEDRIJF is een systemintegrator wat momenteel 28 procent van de zorgsector ondersteunt in het optimaliseren van hun communicatiesystemen. BEDRIJF merkt dat de gemiddelde leeftijd stijgt terwijl de doelstelling is deze te verlagen. Ook komt potentieel nieuw jong talent niet binnen via eigen kanalen, maar via derden als Indeed. Sterker nog, jong talent komt helemaal niet binnen bij BEDRIJF. Het jonge talent wat wel binnenkomt geeft aan een ander beeld te hebben van BEDRIJF dan dat zij heeft beschreven.

Om deze waarneming te toetsen en uiteindelijk te verbeteren is de volgende probleemstelling opgesteld. “Hoe kan BEDRIJF zijn identiteit laten overeenkomen met zijn gewenste imago om zo de beoogde doelgroep te bereiken met betrekking tot recruitment van nieuw jong talent.” De daarbij behorende doelstelling luidt: [“Inzicht krijgen in de identiteit en het imago van BEDRIJF en aanpassingen binnen de identiteit te toetsen bij de beoogde doelgroep ten einde een communicatieadvies over hoe BEDRIJF zijn identiteit overeen kan laten komen met zijn gewenste imago.”](#)

Verschillende onderzoekers keken al naar de relatie tussen identiteit en imago. Het model wat centraal staat bij dit onderzoek is het Corporate Identity Model van Birkigt & Stadler (1986). Dit model geeft weer wat de relatie is tussen imago en identiteit en uit welke onderdelen identiteit bestaat. Het gaat hierbij om gedrag, communicatie en symboliek. Hierbij zijn passende hypothesen geformuleerd op basis van de theorie.

Van der Grinten (2010) heeft deze theorie in zijn boek *Mind the Gap* vertaald in een praktische uitoefening. Deze Gap-analyse staat centraal gedurende het onderzoek. Zowel field- als deskresearch komt aan bod. Het deskresearch helpt om cruciale informatie te vergaren met betrekking tot de beschreven identiteit & imago. Het fieldresearch heeft een ondersteunende en toetsende functie en is van kwalitatieve aard. Kwalitatief onderzoek is de beste methode om de verdieping achter de meningen van de respondent te ontvangen

Uit de resultaten blijkt dat de eerste gap ontstaat bij de beschreven en de werkelijke identiteit. De interne doelgroep geeft aan vaak niet bekend te zijn met de beschreven identiteit. Ook geven zij aan dat deze kernwaarden niet altijd even goed aansluiten bij waar BEDRIJF voor staat en dat BEDRIJF hier soms niet voldoende op aanstuurt. De externe doelgroep vindt de beschreven identiteit niet aantrekkelijk en verwacht wel dat deze beschreven identiteit aansluit op wat er heerst intern.

De zes nieuwe pijlers van de website zijn niet direct bekend bij de interne doelgroep. Een respondent noemt de nieuwe verdeling een verbetering. De anderen waren niet op de hoogte en niet enthousiast over deze nieuwe verdeling. Hieruit blijkt dat de nieuwe verdeling niet is gecommuniceerd. Ook de externe doelgroep geeft aan dat zij een kleurverdeling prettig vinden, maar dat eenduidigheid hierin gewenst is. De typografie past bij het bedrijf en is niet

onderscheidend, maar wel goed leesbaar. Het eigen beeld is minder aantrekkelijk dan de stockfoto's en het materiaal wat centraal staat in het medium, moet daarin terugkomen op de juiste plekken. Hier zijn zowel de interne als de externe doelgroep het met elkaar eens. Over het logo zijn de meningen verdeeld. De een vindt het goed zoals het is en de ander vindt het te simpel en nietszeggend.

De conclusie is dat er meer eenduidigheid moet komen binnen de identiteit van BEDRIJF. Zij moet met behulp van de Golden Circle (Sinek, 2009) komen tot de kern van het bedrijf. De symboliek moet een aanvulling zijn op de inhoud en moet BEDRIJF niet lukraak inzetten. De communicatie over de geformuleerde identiteit en de mogelijke (door)groeimogelijkheden intern moet duidelijker. Het gedrag wat BEDRIJF momenteel voert, komt nu niet overeen met het beeld wat de externe doelgroep heeft.

De onderzoeker raadt dus aan om de basis weer sterk neer te zetten en dit goed intern te communiceren en te toetsten. Het Continuous Improvement van William Edwards Deming (1948) geeft hiervoor goede handvatten. Zo kan BEDRIJF zijn beschreven identiteit, zijn werkelijke identiteit en zijn gewenste imago overeen laten komen en zo het gewenste jonge talent aantrekken.

Woord Vooraf

Daar ga ik dan. Mijn allereerste scriptie! Met trillende handjes, een goede dosis valeriaan en een paar huilbuien verder is dit dan het resultaat. Ik had de verhalen al gehoord en zeker aan het begin dacht ik “zo erg is het toch niet?”. Zo erg was het dus wel. Maar zo leerzaam was het dus ook en ik merk dat ik na vier jaar klaar ben voor de volgende stap. Nu, na vier jaar op de hogeschool, weet ik een advies te formuleren en de vraag achter de vraag naar boven te halen. En heb ik ook vriendschappen voor het leven gesloten. Shout-out naar jou Chantal Hutten, also known as the Jut to my Jul.

Ik heb bij BEDRIJF mogen afstuderen, met dank aan X. Zij zagen potentie in mij en wilde graag de uitdaging met mij aangaan. Het is namelijk niet een makkelijk onderwerp, als een student binnenwandelt en zegt: “misschien zit er iets niet goed in jullie identiteit, mag ik dat onderzoeken?”. Maar BEDRIJF was (gelukkig) niet bang en durfde met de billen bloot.

Dat mijn onderzoek handen en voeten kreeg, mijn bevindingen ertoe deden en mijn mening er daadwerkelijk toe deed, blijkt uit hoe BEDRIJF nu tegen bepaalde zaken aankijkt. Sommige onderzochte onderdelen zijn al opgepakt en aangepast gedurende mijn periode bij BEDRIJF. Dit maakte het een zeer waardevol traject, waarvoor mijn dank.

Ook Piet Hein Coebergh (ook wel PHC) verdient een speciaal plekje in deze scriptie. Ondanks dat niet iedereen het met hem eens is (wat is nu belangrijker, deelvragen of hypothesen?!). Ondanks dat hij misschien soms een beetje een vaag advies geeft. Ondanks dat je soms het idee hebt dat hij niet alles heeft gelezen. Hij was er wel. Elke week. Soms, oké één keer wat later door een gemiste trein, wat dan snel werd gedeeld met een mailtje waarbij de gehele boodschap in de subject-regel stond. Hij was er, reageerde snel en gaf niemand op. Ook niet als het er echt een hopeloos geval leek te zijn, zei hij nooit: “dat lukt niet meer” maar “we gaan zien wat je gaat doen”. Ik had mij geen betere afstudeerbegeleider kunnen wensen, thnx PHC!

Ook al mijn lieve vrienden, familie (in het bijzonder mijn oom Aart) en kennissen wil ik graag bedanken. Bedankt voor het drogen van mijn tranen, bedankt voor de hulp met spelling en bedankt voor het onuitputtelijke vertrouwen. Heel lief en waardevol. Ik heb mijn best gedaan en ik hoop dat ik jullie niet teleurstel.

Heel erg bedankt.

Met vriendelijke groet,

Aylan Sophie Mühlbauer (ook wel Jul)

Leiden, mei '18

Inhoud

Samenvatting.....	2
Woord Vooraf	4
1. Probleemformulering	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Probleemstelling	7
1.3. Doelstelling	8
1.4. Deelvragen	8
1.5. Doelgroep	9
1.6. Begrenzingsen	10
2. Situatieschets	11
2.1. System integrator BEDRIJF	11
2.2. Identiteit	11
2.3. Gedrag.....	12
2.4. Symboliek	12
2.5. Communicatie.....	14
3. Theoretisch kader.....	16
3.1. Imago en identiteit	16
3.2. Relatie Imago Identiteit.....	17
3.3. Centrale theorie	19
3.4. Hypothesen	19
4. Methodologie	22
4.1. Methoden van onderzoek.....	22
4.1.1. Deskresearch	22
4.1.2. Kwalitatief onderzoek	22
4.1.3. Interviewverloop	23
4.1.4. Interviewtechnieken.....	24
4.2. Steekproef	24
4.3. Operationalisatie.....	25
5. Resultaten	28
5.1. Identiteit	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.2. Symboliek	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.3. Gedrag.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.4. Communicatie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.5. Deelvragen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.6. Hypothesen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6. Conclusies	29
7. Aanbevelingen.....	30

8. Implementatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bronnenlijst.....	31
Bijlage I: Zoekplan	33
Bijlage II: Topics	35
Bijlage III: Beeldmateriaal.....	37
Social media	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Logo's	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Website.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Vacatureflyer	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
[REDACTED] brochure	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
[REDACTED] programma brochure	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Huisstijlboek	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Kleurgebruik	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Typografie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage IV: Kernwaarden & Visie.....	38
Bijlage V: Checklist respondent.....	38
Bijlage VI: Topicguide Medewerkers	40
Bijlage VII: Topicguide Potentieel jong talent	42
Bijlage VIII: Analyseschema's Interne doelgroep.....	44
Bijlage IX: Analyseschema's Externe doelgroep.....	45
Bijlage X: Analyseschema's Hypothesen	46
Bijlage XI: Verbatims	47
Respondent 1	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 2	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 3	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 4	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 5	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 6	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 7	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 8	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 9	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Respondent 10	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage XII: Organogram	47

1. Probleemformulering

1.1. Aanleiding

BEDRIJF is een bedrijf dat momenteel onder andere 28 procent van de ziekenhuizen ondersteunt in het optimaliseren van hun communicatiesystemen. BEDRIJF is als system integrator de afgelopen jaren gegroeid. Na de meest recente overname van BEDRIJF X uit STAD bestaat BEDRIJF uit ruim 180 werknemers en heeft het vier kantoren in onder andere STAD en STAD. Bij deze groei, hoort een uitbreiding en BEDRIJF is opzoek naar nieuw talent. Een goed imago helpt bij de werving en selectie van dit jonge talent.

Potentiële werknemers komen niet binnen via eigen kanalen als de website of social media van BEDRIJF, maar via derden als Indeed of via kennissen die al werkzaam/bekend zijn met BEDRIJF. Het potentiële nieuwe talent dat uiteindelijk kiest voor BEDRIJF, zegt als eerste indruk een stoffig bedrijf voor zich te zien. Zij laten zich overtuigen door verhalen van de medewerkers en de uiteindelijke werksfeer. Wat BEDRIJF intern uitstraalt, komt extern niet naar buiten. Het komt dus ook niet over bij nieuw jong talent. BEDRIJF wil dus graag nieuw jong talent aantrekken. BEDRIJF wil dit in de basis sterk neer zetten en communiceren. Zo kan BEDRIJF zelf beter nieuw talent werven. Door mogelijke verbeteringen door te voeren binnen verschillende onderdelen van de identiteit van BEDRIJF kan zij zich aantrekkelijker profileren binnen de markt. Door hierbij te kijken naar wat de doelgroep precies wil en verwacht kan BEDRIJF een passende strategie implementeren.

Het belang van een goed corporate imago tijdens de werving en selectie van jong talent is al meerdere malen onderzocht en daarmee bevestigd. Lemmink, Schuijf, & Streukens, (2003) hebben het effect van een goed imago bij net afgestudeerde studenten getoetst. Uit hun onderzoek blijkt dat bedrijven met een positief imago aantrekkelijker zijn voor deze net afgestudeerde studenten. Als de persoonlijke doelen van de studenten overeenkomen met die van het bedrijf, dan zijn zij gewilliger om te solliciteren bij het bedrijf (Lemmink, Schuijf & Streukens, 2003). Cable & Turban (2003) komen tijdens hun onderzoek tot een soortgelijke conclusie. Zij geven aan dat, zeker gedurende het sollicitatieproces, het imago een positief effect kan hebben bij de beoogde doelgroep. Als het bedrijf een positief imago heeft bij de potentiële kandidaat, dan is hij of zij eerder geneigd te solliciteren (Cable & Turban, 2003).

1.2. Probleemstelling

Naar aanleiding van verschillende signalen van (potentiële) nieuwe werknemers blijkt dat BEDRIJF een stoffig imago heeft bij zijn beoogde doelgroep. Zij zien in BEDRIJF niet het jonge dynamische bedrijf, wat zij wel wil uitstralen. Het imago van BEDRIJF is niet in lijn met de identiteit die BEDRIJF uit wil dragen. Dit resulteert in het feit dat het personeel veroudert en het bedrijf geen nieuw jong talent aantrekt. Het gaat hier dus om een verwacht imago probleem. Voor dit probleem staat de volgende probleemstelling centraal:

“Hoe kan BEDRIJF zijn identiteit laten overeenkomen met zijn gewenste imago om zo de beoogde doelgroep te bereiken met betrekking tot recruitment van nieuw jong talent.”

In de 2018 HRM-strategie staat dat BEDRIJF (jong) talent wil enthousiasmeren en aantrekken. Een van de key performance indicators is dan ook: *aantrekken jong talent 2018: 5% in 2018; gebaseerd op 160 medewerkers* (■■■■■■■■■■, 2018). Momenteel is de gemiddelde leeftijd bij BEDRIJF, na de overname van BEDRIJF X, iets gedaald naar 43 jaar. Het streven is om deze leeftijd verder naar beneden te krijgen. Hierbij is het doel om op een gemiddelde leeftijd van 40 jaar te bereiken op 31 december 2018.

BEDRIJF heeft al verschillende middelen zoals het Young Potential Programma en de BEDRIJF Academy ingezet om jong talent aan te trekken. Deze extra's voor jong talent hebben nog niet het gewenste resultaat gehad. Een verklaring hiervoor is de beoogde doelgroep van de BEDRIJF Academy. De doelgroep waar bij dit traject de focus op lag, waren MBO-studenten. De beoogde doelgroep voor het recruitmentproces heeft minimaal een hbo-opleiding genoten.

1.3. Doelstelling

Bij dit onderzoek staat het duidelijk in kaart brengen van identiteit en imago centraal. Hierbij kijkt de onderzoeker naar zowel de interne als de externe doelgroep. Ook kijkt de onderzoeker naar de huidige situatie, toetst de onderzoeker eventuele aanpassingen en achterhaalt de onderzoeker eventuele aanvullende wensen en behoeftes. Dit met als einddoel het formuleren van een communicatieadvies met betrekking tot de identiteit van BEDRIJF dat moet leiden tot een gewenst imago bij de beoogde doelgroep. Dit alles resulteert in de volgende doelstelling, wat een afgeleide is van de probleemstelling:

“Inzicht krijgen in de identiteit en het imago van BEDRIJF en aanpassingen binnen de identiteit te toetsen bij de beoogde doelgroep ten einde een communicatieadvies over hoe BEDRIJF zijn identiteit overeen kan laten komen met zijn gewenste imago.”

1.4. Deelvragen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden en de doelstelling te kunnen behalen, zijn er drie verschillende deelvragen opgesteld. Deze drie deelvragen hebben betrekking tot de identiteit en het imago van BEDRIJF en kijken naar de toetsing van eventuele aanpassingen op het gebied van gedrag, communicatie en symboliek.

1. Wat is de identiteit van BEDRIJF

Deze deelvraag geeft inzicht in de identiteit die BEDRIJF graag zou willen uitdragen. Deze deelvraag helpt om met behulp van onderzoek de beschreven identiteit te achterhalen. Deze beschreven identiteit bestaat uit de missie, visie, doelstellingen, kernwaarden en strategie. Deze onderdelen vormen samen de identiteit. Ook toetst de onderzoeker hier of deze

geformuleerde identiteit overeenkomt met de werkelijkheid. Verder kijkt de onderzoeker of deze geformuleerde identiteit aantrekkelijk is bij de externe beoogde doelgroep.

2. Wat is het huidige imago van BEDRIJF bij zijn beoogde doelgroep

Door te kijken het huidige imago van BEDRIJF bij zijn beoogde doelgroep, ontstaat een duidelijk beeld waar eventuele verbetering nodig is. Het huidige imago laat zien op welk onderdeel BEDRIJF binnen zijn identiteit aanpassingen moet doorvoeren om tot het gewenste imago te komen. Ook geeft het huidige imago weer wat de kracht is van BEDRIJF volgens de beoogde doelgroep. Dit kan helpen met het verduidelijken van de insteek hoe BEDRIJF zich moet profileren bij de beoogde doelgroep.

3. Welke aanpassingen zijn nodig op het gebied van gedrag, communicatie en symboliek om de identiteit aan te laten sluiten op het doel van de HRM-strategie van 2018?

Kijkend naar de huidige situatie van BEDRIJF, blijkt dat de huidige identiteit niet aansluit bij de beoogde doelgroep. Deze identiteit heeft enige aanpassing nodig op basis van theorie. De toetsing van deze aanpassingen binnen de identiteit kent een verdeling in gedrag, communicatie en symboliek. Hierbij moet de onderzoeker rekening houden met zowel de interne als de externe doelgroep. Als de aanpassingen binnen de identiteit volgens de interne en/of de externe doelgroep niet passend zijn, dan hebben deze aanpassingen niet het gewenste effect.

1.5. Doelgroep

Voor dit onderzoek zijn er twee verschillende doelgroepen, namelijk een interne en een externe doelgroep. De interne doelgroep is een selectie van medewerkers binnen BEDRIJF die aan kunnen geven of de beschreven identiteit ook daadwerkelijk de huidige identiteit is. Dit om af te stemmen of de geformuleerde identiteit wel de juiste identiteit is om uit te dragen. De externe doelgroep laat zien wat de beoogde doelgroep verwacht van BEDRIJF en hoe de identiteit op het gebied van gedrag, communicatie en symboliek moet aanpassen om zo te voldoen aan hun wensen en behoeften. Ook zijn aanpassingen met betrekking tot de identiteit bij beide doelgroepen getoetst.

Interne doelgroep

Momenteel heeft BEDRIJF zelf een aantal medewerkers, die passen binnen de beoogde doelgroep, rondlopen op de werkvloer. Het gaat hierbij om jonge professionals die met nul tot drie jaar werkervaring binnen zijn gekomen bij BEDRIJF. Het is van belang om deze doelgroep te bevragen omdat zij aan kunnen geven welke aspecten van het werken bij BEDRIJF uiteindelijk aantrekkelijk zijn en hoe BEDRIJF deze het best kan communiceren. Deze doelgroep moet voldoen aan een aantal kenmerken. Deze kenmerken zijn opgesteld conform de kenmerken van de gewenste doelgroep van het [REDACTED] Programma van BEDRIJF (zie bijlage III: [REDACTED] Programma brochure). Deze doelgroep is namelijk ook de

doelgroep die BEDRIJF uiteindelijk wil binnenhalen als nieuw jong talent. Hierbij is er een onderscheid gemaakt tussen de verschillende afdelingen binnen BEDRIJF. BEDRIJF zelf is namelijk een technisch bedrijf, maar heeft ook nieuw jong talent nodig zonder technische achtergrond. Denk hierbij aan marketingmedewerkers en verkoopmedewerkers. Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van wat er intern speelt op het gebied van imago en identiteit, moet de onderzoeker zo veel mogelijk afdelingen bekijken.

Externe doelgroep

De externe doelgroep is het potentiële jonge talent. Bij deze doelgroep staat centraal het toetsen van de mogelijke verbeteringen van BEDRIJF met betrekking tot zijn identiteit. Zij kunnen aangeven of deze aanpassingen daadwerkelijk leiden tot een beter imago. Hierbij is eenzelfde verdeling gebruikt als bij de interne doelgroep. Niet alleen het technische, maar ook het niet-technische potentiële talent valt binnen deze doelgroep. Aanvullend voor deze doelgroep is dat een deel bekend is met BEDRIJF en een deel niet. Door dit onderscheid op te nemen, kan de onderzoeker toetsen of een vooraf gesteld beeld overeenkomt met het beeld wat een buitenstaander heeft van BEDRIJF

1.6. Begrenzingsen

Aan dit onderzoek zijn een aantal restricties verbonden. Deze grenzen komen hieronder kort aan bod en zijn ook bekend bij de opdrachtgever. De onderzoeker houdt met deze grenzen en beperkingen rekening, om zo de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek te kunnen waarborgen.

Respondenten

De werving van respondenten gaat altijd in overleg met de begeleider. Zonder akkoord mag de onderzoeker respondenten niet benaderen. Dit met het oog op de relaties (zowel intern als extern) van BEDRIJF. De respondenten wiens namen bekend zijn bij de bedrijfsbegeleider krijgen zo groot mogelijke anonimiteit in het document.

BEDRIJF X

Momenteel zitten bij het voormalige BEDRIJF X ook medewerkers die nu werken onder de vlag van BEDRIJF. Hiertussen zitten medewerkers die passen in de doelgroep van BEDRIJF. Deze medewerkers zijn tijdens dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat zij niet bewust voor BEDRIJF hebben gekozen. Zij zijn dus ook niet direct de young professionals die passen bij dit onderzoek

Anonimiteit

Om de anonimiteit van de respondenten te kunnen waarborgen, geeft de onderzoeker de uitgewerkte interviews alleen aan de Hogeschool Leiden. BEDRIJF zelf krijgt dus geen namen, specifieke kenmerken of transcripties van de respondenten te zien. Zo kan BEDRIJF de respondent niet benadelen of bevoordelen op basis van zijn of haar antwoorden.

Implementatie gedurende het onderzoek

Mocht BEDRIJF bepaalde aanpassingen doorvoeren gedurende het onderzoek, dan kijkt de onderzoeker met de bedrijfsbegeleider naar deze aanpassingen en beslist uiteindelijk of deze van belang zijn of niet. Zodra de topicguide is opgesteld en de interviews beginnen, is er geen mogelijkheid meer om eventuele veranderingen te toetsen. Deze latere aanpassingen binnen BEDRIJF zijn door de onderzoeker buiten beschouwing gelaten.

2. Situatieschets

BEDRIJF werkt als ICT-specialist aan het integreren van verschillende systemen binnen de zorg, de grootzakelijke-markt en het mkb (midden klein bedrijf). Zoals benoemd in hoofdstuk 1, probleemformulering, komt jong talent niet binnen omdat zij een ander beeld hebben van de organisatie dan wat de organisatie qua identiteit wenst uit te stralen. BEDRIJF laat zijn identiteit zien aan externen door middel van een beschreven identiteit, communicatie, gedrag en symboliek. Deze situatieschets kijkt specifiek naar de elementen die daadwerkelijk met werving en selectie te maken hebben.

2.1. System integrator BEDRIJF

BEDRIJF integreert [REDACTED] binnen het MKB, groot zakelijk en in het bijzonder de gezondheidszorg. Binnen dit laatste segment, verzorgt BEDRIJF voor zo'n 28 procent van alle ziekenhuizen de technische oplossingen. Deze oplossingen helpen om de samenwerking tussen, bereikbaarheid van en de werkprocessen van organisaties te verbeteren. Het doel van deze eindoplossing is om het de klant zo makkelijk mogelijk te maken zodat zij zich bezig kunnen houden met hun primaire werkzaamheden. Binnen BEDRIJF zitten ook medewerkers uit het werkveld die, name binnen de zorg, de expertise hebben om oplossingen op maat te bieden. Doordat deze expertise binnenshuis is, ontwikkelt BEDRIJF doelgerichte oplossingen die passen bij de wensen en behoeftes van de klanten. Niet alleen de expertise, maar ook de materialen, monteurs, et cetera komen vanuit BEDRIJF zelf. Hierdoor belooft BEDRIJF dat zijn klanten zo zeker zijn van de beste integrale oplossing.

2.2. Identiteit

Om de identiteit weer te geven, is de methode van Van der Grinten (2017) aangehouden. Van der Grinten stelt dat de identiteit van een onderneming tot uiting komt binnen de volgende strategische onderwerpen:

- De visie;
- De missie;
- Kerncompetenties;
- Waarden.

In een recente vacature voor een nieuwe fieldmanager staat de BEDRIJF-identiteit beschreven aan de hand van de volgende kernwaarden: [REDACTED]

[REDACTED] Recentelijk is ook de visie geformuleerd door het management van BEDRIJF. Het gaat hierbij om twee verschillende visies. De een is voor BEDRIJF in zijn geheel, de ander specificeert zich op de zorgsector. De visie van BEDRIJF in zijn geheel is: [REDACTED]

[REDACTED] De missie is niet concreet geformuleerd, alleen in het jaarverslag van 2016 staat dat groei, en dan met name binnen de zorg, een belangrijk speerpunt was voor 2017.

2.3. Gedrag

BEDRIJF heeft weinig beschreven met betrekking tot zijn gedrag. Wel geeft het management aan trots te zijn op de familiecultuur. Deze waarborgen zij met gezamenlijke betaalde lunches, tafeltennissen en extra activiteiten zoals BEDRIJF Gezond. De kernwaarden die benoemd zijn in de BEDRIJF identiteit, zijn ook gedragswaarden die weergeven wat het gewenste gedrag is van een BEDRIJF-medewerker. Omdat gedrag moeilijk meetbaar is, houdt de onderzoeker de kernwaarden aan als beschrijving van het gedrag van BEDRIJF.

2.4. Symboliek

Momenteel gebruikt BEDRIJF een huisstijlboek als leidraad voor zijn symboliek. Dit boek is door een externe partij opgemaakt. Gaande weg is de Marketingafdeling uiteindelijk verantwoordelijk geworden voor het waarborgen van het correcte gebruik van de huisstijl binnen de uitingen van BEDRIJF. De symboliek van BEDRIJF is onderverdeeld volgens Van der Grinten (2017). Van der Grinten stelt dat deze visuele identiteit onderverdeeld is in logo, kleur, beeld en typografie (Van der Grinten, 2017)

Kleurgebruik

Een donkerblauwe kleur is de overkoepelende corporate kleur en er zijn drie sub-kleuren opgenomen, namelijk [REDACTED]. Deze drie kleuren staan voor de driedeling binnen de organisatie. Het gaat hier om [REDACTED]. Aan deze driedeling zijn ook drie symbolen toegevoegd die passen bij het onderwerp. Deze driedeling is te zien bij de entree van het hoofdkantoor in STAD en onderaan verschillende flyers en brochures (zie bijlage III, [REDACTED] Programma brochure). Als een brochure specifiek een van de drie onderwerpen uitlicht, dan is de flyer of brochure ook in deze specifieke kleur opgemaakt. Wel is altijd aan het eind van de brochure of flyer de driedeling terig te vinden in het wit met de symbolen daarbij (zie bijlage III, [REDACTED] brochure).

Logo's

Er zijn een aantal logo's die BEDRIJF momenteel gebruikt. Een daarvan is het corporate logo dat bestaat uit de letters die samen het woord BEDRIJF vormen in een donkerblauwe kleur. In verschillende uitingen is te zien dat er ook een pay-off of onder-regel is toegevoegd aan dit logo. Hierbij gaat het om de twee woorden business Communication. Niet overal is deze onderregel terug te vinden in de uitingen van BEDRIJF (zie bijlage III, logo's). Verder heeft BEDRIJF voor zijn oude academy-programma een apart logo. Dit logo bestaat uit een blauwe rechthoek waarvan twee van de vier hoeken zijn afgerond. In het midden is een grote z. te zien in een witte kleur. Onder deze z. staat in het wit "BEDRIJF Academy". Dit logo is niet meer actief in gebruik, maar nog wel te zien in de banner naast de entree van het hoofdkantoor in STAD (zie bijlage III, logo's). Ook heeft BEDRIJF een apart logo voor BEDRIJF [REDACTED]. [REDACTED] staat voor de totaaloplossing binnen de ICT-omgeving van zorgorganisaties die BEDRIJF kan bieden. Hierbij is een ander lettertype doorgevoerd dan het originele corporate logo en het academy logo. Het [REDACTED] logo bevat anders dan de andere twee genoemde logo's een apart beeldmerk. Dit beeldmerk bevat alle vier de kleuren die BEDRIJF gebruikt volgens zijn huisstijlboek (zie bijlage III, logo's).

Beeldgebruik

Momenteel gebruikt BEDRIJF in zijn uitingen een combinatie van eigen foto's, gemaakt op kantoor of op locatie met eigen medewerkers, en stockfoto's, gekochte foto's. Deze beelden wisselt BEDRIJF af in zijn beeldgebruik. Zo is in de [REDACTED] brochure van BEDRIJF vooral gebruik gemaakt van Stockfoto's van ziekenhuismedewerkers (zie bijlage III, [REDACTED] brochure). In de recente vacatureflyer voor een zorgcommunicatie-engineer is er gekozen voor het gebruik van eigen foto's (zie bijlage III, Vacature flyer). Er is geen eenduidige richtlijn die BEDRIJF aanhoudt op het gebied van beeldgebruik. In het huisstijlboek staan wel richtlijnen, maar die hebben alleen betrekking op het gebruik van de eigen foto's.

Typografie

BEDRIJF gebruikt momenteel maar één lettertype binnen zijn typografie, namelijk Arial. Hierbij zijn wel de varianten Regular, Bold en Italic van toepassing (zie bijlage III, Huisstijlboek, Typografie). Voordat Arial het enige gebruikte lettertype werd, werd binnen BEDRIJF voornamelijk Helvetica gebruikt. Hier is vanaf gestapt omdat niet alle programma's dit lettertype ondersteunen. Voor alle uitingen van BEDRIJF, zowel intern als extern, is nu Arial het hoofdlettertype.

2.5. Communicatie

Hierbinnen is een splitsing tussen de interne en de externe communicatie. Voor dit onderzoek is alleen gekeken naar de communicatie die dan ook daadwerkelijk is gebruikt voor eventuele werving en selectie van nieuw jong talent. Communicatie met klanten, partners of andere stakeholders is voor dit onderzoek niet relevant en is dus buiten beschouwing gelaten in deze situatieschets.

Interne communicatie

Momenteel verloopt de interne werving van nieuw jong talent via Yammer, de interne nieuwsbrief, via de mail en via persoonlijk contact. De communicatiestroom loopt hierbij van de hrm-afdeling naar de medewerkers. Yammer is een online tool waarbij de afdeling persoonlijk berichten kan plaatsen met betrekking tot eventuele nieuwe vacatures binnen het bedrijf. Dit online medium helpt om alle medewerkers van alle verschillende locaties up-to-date te houden van de laatste ontwikkelingen binnen BEDRIJF. Denk hierbij ook aan informele zaken als de geboorte van (klein)kinderen, de afwezigheid van een kantinedame of de deelname aan een evenement.

Verder neemt de marketingafdeling, in opdracht van de HR-manager, eventuele vacatures of oproepen tot het delen van vacatures binnen het eigen netwerk, op in de interne nieuwsbrief. Dit infobulletin fungeert als een interne nieuwsbrief voor de medewerkers van BEDRIJF. Dit bulletin verschijnt eens per maand en bevat naast deze HR-informatie ook een financiële update, een persoonlijk bericht van directeur Dick Dompeling en eventuele andere relevante informatie van onder andere het managementteam. Dit bulletin wordt gearchiveerd op een speciale schijf waar alleen de medewerkers van BEDRIJF bij kunnen.

Ook liggen er in de magazinekast bij de marketingafdeling en op de kamer van de HR-afdeling een aantal flyers die het XXXXXXXXXX Programma toelichten. Dit programma is ontwikkeld om medewerkers intern te coachen en te trainen zodat zij binnen een aantal jaar kunnen doorgroeien naar hogere functies. Het programma duurt drie jaar en kan resulteren in een belangrijke functie binnen het bedrijf op senior of middenniveau. Updates over dit programma (denk aan verschillende cursussen of trainingen) komen na afloop aan bod in het infobulletin. Zo ziet de gehele organisatie wat er gebeurt tijdens dit programma.

Via de mail, persoonlijke communicatie en de telefoon vindt er veel communicatie plaatst tussen medewerkers. Via het intranet kan een medewerker zien wie er wanneer beschikbaar is en op welk telefoonnummer. Ook is hier een organogram te vinden dat ook voorzien is van verschillende portretfoto's. Deze is alleen niet up-to-date. Wel zijn er op het intranet verschillende tools te vinden voor de verschillende afdelingen.

Externe communicatie

Op de Zorg & ICT-beurs van 2018 is er voor het eerst gekozen voor het gebruik van een vacatureflyer (zie bijlage III: vacatureflyer). Deze werd uitgedeeld door de medewerkers van BEDRIJF die op de beursstand stonden. Zij deelde deze flyers uit aan potentiële nieuwe medewerkers of andere geïnteresseerden. Ook werden deze flyers aan geschenktasjes toegevoegd. Deze tasjes werden uitgedeeld aan de bezoekers van de Zorg & ICT-beurs. Op deze flyer was een QR-code te vinden die, na het scannen, leidde naar de uitgebreidere vacature op de website.

BEDRIJF is gevestigd in de Dutch Innovation Factory, ook wel de DIF genoemd. Hier is ook de Haagse Hogeschool gevestigd. Als de hogeschool een stagemarkt of beurs heeft, dan is BEDRIJF daar aanwezig. BEDRIJF deelt de deelname aan een van deze evenementen via zijn eigen kanalen. BEDRIJF is niet tot nauwelijks actief op andere stagemarkten of soortgelijke beurzen. Wel sponsort BEDRIJF de studievereniging SIM. Deze studievereniging bevindt zich ook in het Dutch Innovation Factory.

BEDRIJF gebruikt sociale media om extern te communiceren over eventuele nieuwe functies binnen de organisatie. Zij zet dan op zijn sociale media kanalen een post met daarin een oproep voor een nieuwe medewerker (zie bijlage III, social media). Voor het beheer en het plaatsen van de juiste posts met de juiste tekst, zijn de marketing en de hrm-afdeling verantwoordelijk. Per vacature is een ander beeld gebruikt. Soms gebruikt BEDRIJF alleen een foto, soms alleen het 'beste werkgevers'-keurmerk en soms een combinatie. Naast de sociale mediakanalen, zijn de vacatures ook te vinden op de website van BEDRIJF. Externen gebruiken af en toe ook een vacature, denk hierbij aan een Indeed of andere recruitmentpartij.

3. Theoretisch kader

Het belang van een goed corporate imago bij het werven van jong talent is al meerdere malen onderzocht en dus ook onderstreept. Ook is er ruim onderzoek gedaan naar identiteit en imago en de relatie tussen deze twee begrippen. In chronologische volgorde komen in dit hoofdstuk verschillende theorieën aan bod. Uiteindelijk komt de onderzoeker tot de centrale theorie van Birkigt & Stadler (1986) rondom imago en identiteit. Aan de hand van deze theorie zijn drie hypothesen opgesteld en onderbouwt met betrekking tot dit onderzoek voor BEDRIJF. Deze hypothesen zijn ondersteund door verschillende quotes uit de originele theorie.

3.1. Imago en identiteit

Rondom corporate identiteit zijn veel verschillende meningen en theorieën te vinden. Het begrip corporate identity kent tot op heden nog geen vaste definitie (Melewar & Jenkins, 2002). Fobrun & Van Riel (2004) stellen dat de corporate identiteit ontstaat uit verschillende onderdelen. Deze onderdelen zijn: de kwaliteit waarmee de werknemers de organisatie typeren; de kwaliteiten van het onderscheidend vermogen van een organisatie ten opzichte van andere organisaties en de kwaliteiten die duurzaam en consistent zijn met het heden, de toekomst en het verleden van de organisatie.

Van Bekkum kiest een wat bredere aanpak en stelt dat het gehele verhaal van een organisatie van belang is voor de identiteit. Ook Van Bekkum geeft aan dat het in kaart brengen van het heden, de toekomst en het verleden van essentiële toevoeging zijn voor de identiteit van een bedrijf. Verder stelt van Bekkum dat meerdere onderdelen in lijn moeten zijn voor een gewenste bedrijfsidentiteit.

Van der Grinten (2017) stelt dat er niet maar een uniforme bedrijfsidentiteit is, maar dat er diverse identiteiten binnen deze bedrijfsidentiteit vallen. Van der Grinten onderscheidt de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit. De werkelijke identiteit is de bedrijfsidentiteit volgens de medewerkers. De gewenste identiteit is de beschreven identiteit van de organisatie. Deze komt volgens Van der Grinten tot uiting in de missie, visie, kerncompetenties en kernwaarden van de organisatie.

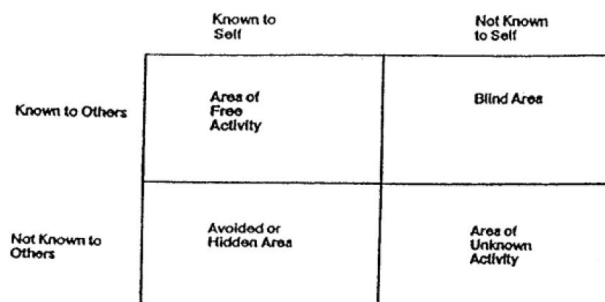
Het is van belang om dus meerdere aspecten te bekijken met betrekking tot de identiteit van een bedrijf. Meerdere factoren spelen hierin een rol en de identiteit van een bedrijf is een dynamisch iets.

Sommige onderzoekers noemen het imago van een bedrijf de bedrijfsreputatie. Gotsi & Wilson (2001) stellen dat deze twee begrippen zeer dicht bij elkaar liggen en dat er een sterke relatie is tussen die twee. Niet alle onderzoekers/theoretici zijn het met deze uitspraak eens. Sommigen stellen dat er geen verschil is tussen die twee begrippen en dat zij exact hetzelfde betekenen. Anderen stellen dat het toch twee compleet verschillende begrippen zijn.

Wel zijn theoretici/onderzoekers het eens dat een goed imago van belang is voor een organisatie. Zo stelt Van der Grinten (2010) dat een positief imago van belang is als startpunt om stakeholders te kunnen binden met de organisatie. Dit is de basis voor de relatie tussen stakeholder en organisatie. Het is dus van belang om dit imago goed te monitoren en waar nodig bij te sturen.

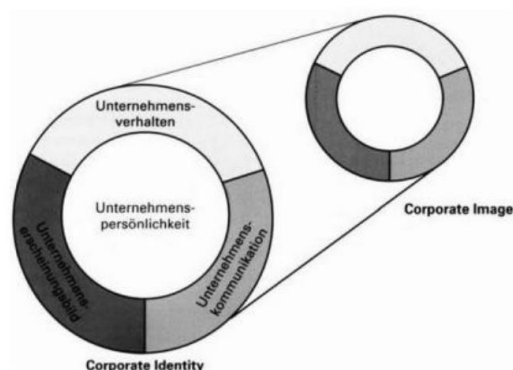
3.2. Relatie Imago Identiteit

Een van de eerste onderzoekers die spraken over het verschil en de relatie tussen identiteit en imago waren Luft & Ingham (1961). In 1961 introduceerde zij The Johari Window die bestaat uit een matrix die een verschil laat zien tussen 'self' en 'others' (zie figuur 3.1: The Johari Window). De self staat hier voor de organisatie en de others zijn de stakeholders of doelgroep. Een organisatie kan met behulp van deze matrix in kaart brengen wat de 'others' weten of niet weten van de organisatie en de kwadranten invullen en/of aanpassen waar nodig. De self bepaalt hierbij de identiteit en de others het imago.



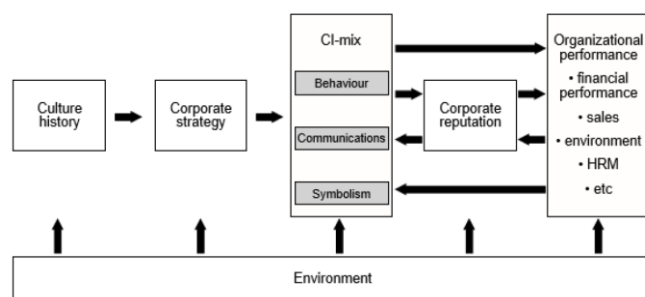
Figuur 3.1: The Johari Window (Luft & Ingham, 1961)

Bij de Corporate Identity Mix van Birkigt & Stadler (1986) is de verdeling tussen identiteit en imago ook zichtbaar. Hierbij is de corporate identity meer gespecificeerd dan bij de Johari Window. Zoals te zien is in figuur 2 is er een driedeling van symboliek, gedrag en communicatie die samen de identiteit vormen. De weerspiegeling hiervan is dan uiteindelijk het bedrijfsimago. De Johari Window kijkt alleen naar de mate van zelfbewustzijn en het bewustzijn van anderen. Wel bevestigt zowel Birkigt & Stadler als Luft & Ingham dat er een overeenkomst of verschil kan zijn tussen imago en (gewenste) identiteit.



Figuur 3.2: Corporate Identity Mix (Birkigt & Stadler, 1986)

Van Riel & Balmer (1997) kwamen, naar aanleiding van het model van Birkigt & Stadler (1988) met het Corporate Identity Management-model (zie figuur 3.3). Zij stellen dat dit model een uitbreiding is op dat van Birkigt & Stadler



Figuur 3.3: Corporate Identity Management (Van Riel & Balmer, 1997)

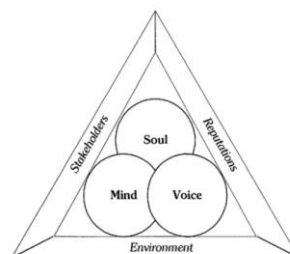
aangezien zij dat model te summier en onvolledig vonden. Van Riel & Balmer hebben in het model extra elementen toegevoegd die ook van invloed zijn op het imago van de organisatie. Hierbij kijken Van Riel en Balmer ook meer naar de omgevingsfactoren (environment) van de organisatie. Birkigt & Stadler laten deze factoren achterwege.

Bovengenoemde theorieën gaan uit van een enkele bedrijfsidentiteit. Balmer en Soenen gaan in hun ACID Test of Corporate Identity Management uit van meerdere bedrijfsidentiteiten. Zij stellen dat een bedrijf vier verschillende typen identiteiten heeft, namelijk actual identity, communicated identity, ideal identity en desired identity (zie figuur 3.4c).

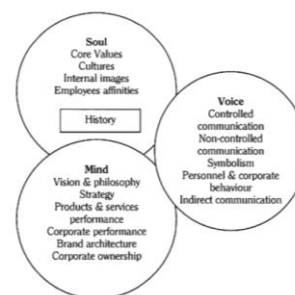
Elk type identiteit valt onder te verdelen in drie fases: beschrijven, analyseren en diagnosticeren. Ook zij maken net als Birkigt & Stadler gebruik van een verdeling binnen de identiteit. Zij maken een onderscheid tussen soul, mind en voice (zie figuur 3.4b). Deze instrumenten om de bedrijfsidentiteit in kaart te brengen zijn anders weergegeven dan de onderdelen beschreven door Birkigt & Stadler (1988).

In vergelijking met het Corporate Identity Management model van Van Riel & Balmer, houdt het Corporate Identity Management model van Balmer & Soenen (1999) naast de omgeving ook rekening met andere externe factoren. Zoals te zien in figuur 3.4a kijken zij naast de omgeving ook naar de stakeholders en de reputatie van de organisatie.

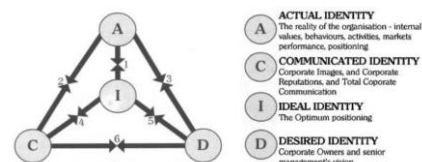
Later voegde Balmer een extra C toe aan The ACID Test (zie figuur 3.5.). Met de toevoeging van deze extra C laat ook Balmer met de conceived identity rekening met het imago. Eerder hield Balmer hier geen rekening mee, terwijl de stakeholders, die belangrijk zijn bij het vormen van het imago, wel een cruciale rol kregen in de eerdere uitwerking van Balmer



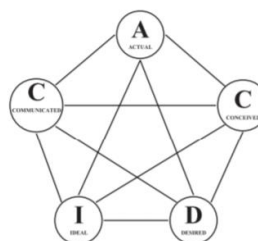
Figuur 3.4a: Corporate Identity Management (Balmer & Soenen, 1999)



Figuur 3.4b: Corporate Identity Mix (Balmer & Soenen, 1999)



Figuur 3.4c: The ACID Test of Corporate Identity Management (Balmer & Soenen, 1999)



Figuur 3.5: The AC2ID Test of Corporate Identity Management (Balmer, 2001)

3.3. Centrale theorie

Voor de centrale theorie van dit onderzoek is er gebruik gemaakt van het model Birkigt & Stadler (1986). Birkigt & Stadler tonen namelijk een duidelijk verband tussen identiteit en imago. Het model biedt een onderverdeling voor het weergeven van de bedrijfsidentiteit. Birkigt & Stadler (1986) geven aan dat de communicatie, het gedrag en de symbolen bij elkaar de uiterlijke verschijningsvormen zijn de bedrijfsidentiteit. De persoonlijkheid, door Birkigt & Stadler ook wel 'das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens' genoemd, houdt in dat de organisatie zichzelf goed moet kennen. Als een organisatie zichzelf uiteindelijk goed kent, kan zij zich Het is voor BEDRIJF nu niet van belang om verschillende identiteiten te bekijken zoals andere theorieën aandragen, omdat de focus maar op één segment ligt. Bij dit onderzoek staat één doelgroep centraal. Deze doelgroep krijgt met één identiteit te maken, namelijk de identiteit die BEDRIJF heeft beschreven en uitdraagt door middel van communicatie, gedrag en symboliek. Birkigt en Stadler maken een bedrijfsidentiteit goed meetbaar. Ook is dit een geaccepteerde theorie binnen de wetenschap.

Wel is er kritiek op het model. Zo stelt Van Riel (2010) dat het model geen rekening houdt met de omgeving van de organisatie, wat wel van invloed kan zijn op het imago. De organisatie moet hier dus rekening mee houden. Ook stelt Van Riel (2010) dat er in plaats van een eenzijdige relatie ook een wederkerig effect is tussen de Corporate Identity Mix elementen (gedrag, symboliek en communicatie) en de identiteit. Verder moet volgens Van Riel (2010) de organisatie goed kijken naar het onderscheid tussen dynamische en statische factoren binnen een organisatie. Zo kunnen de dynamische factoren als symbolen en communicatie snel veranderen. De statische factoren als de heersende cultuur, zijn moeilijk te veranderen en vergen groot geduld. De impact van de dynamische factoren is volgens Van Riel (2010) dus ook minder, dan die van de statische factoren.

3.4. Hypothesen

De volgende hypothesen zijn geformuleerd met betrekking tot de centrale theorie. De toetsing hiervan vindt plaats gedurende het onderzoek.

1. *Als de identiteit niet in lijn is met de werkelijke identiteit, resulteert dit in een incorrect imago.*

Birkigt & Stadler (1986) stellen dat binnen de corporate identity het onderdeel gedrag het belangrijkste element is.

“Das eitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen.”

Wat een organisatie doet, is belangrijker dan hoe zij eruitziet. Hierbij zijn de medewerkers de toets. Zij geven aan of dat wat de organisatie uit wil stralen met betrekking tot het gedrag ook

daadwerkelijk het geval is binnen de organisatie. Als dit niet in lijn ligt, dan is het beeld wat de externe doelgroep heeft met betrekking tot het gedrag foutief. Door de beschreven identiteit voor te leggen aan de interne doelgroep, kan zij aangeven of dit past bij het gedrag dat BEDRIJF naar buiten draagt. Als de doelgroep aangeeft dat dit niet overeenkomt, dan is hypothese 1 geaccepteerd.

2. *Als aanpassingen in de identiteit niet duidelijk zijn, dan moet de organisatie gebruik maken van duidelijke communicatie.*

Birkigt & Stadler (1986) stellen dat communicatie het meest flexibele onderdeel is binnen de Corporate Identity mix.

“Die Kommunikation ist das Instrument mit der höchsten Flexibilität innerhalb des Identitäts-Mix, denn sie erlaubt sowohl planungsgesteuerten, langfristigen-strategischen als auch anlassbedingten, schnellen taktischen Einsatz. Ihr Stil wird inhaltlich durch die Grundsätze des Unternehmensverhaltens, formal und visuell durch das Erscheinungsbild geprägt”

Als dit incorrect is ingezet door het bedrijf, heeft dit effect op de betrokkenheid van de medewerkers. Wel moet de communicatie in lijn zijn met het gedrag en de symboliek. Als er geen duidelijke communicatie is met betrekking tot eventuele veranderingen, dan raakt de identiteit uit balans. Omdat communicatie het meest flexibel is binnen het CI-model, kan BEDRIJF dit element het best inzetten.

Om deze hypothese te toetsen, is de interne doelgroep gevraagd of zij op de hoogte waren van de veranderingen binnen de identiteit. Ook is hen gevraagd of zij het prettig vinden om op de hoogte te blijven van eventuele veranderingen. Als beiden vragen positief beantwoord zijn, is de hypothese geaccepteerd. Als extra toetsing van deze hypothese, is de externe doelgroep ook voorgelegd of zij deze vorm van communicatie prettig vinden bij een werkgever. Als ook zij positief reageren, draagt dit bij aan het accepteren van de hypothese.

3. *Als de continuïteit in de beelden niet correct is doorgevoerd, dan is er geen eenheid terug te zien in de bedrijfsidentiteit.*

Birkigt & Stadler (1986) stellen dat veranderingen in het onderdeel symboliek continuïteit verlangen en synchroon moeten lopen. Dit moet krachtig samenwerken voor een eenduidige bedrijfsidentiteit.

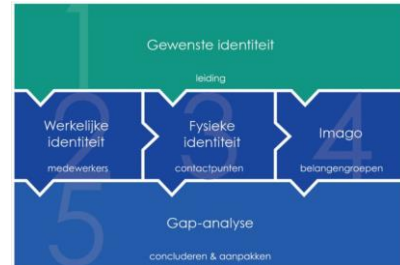
“Das Erscheinungsbild des Unternehmens wird zu optimaler Geschlossenheit im Sinne der Corporate Identity gebracht durch das einheitliche Zusammenwirken von Markendesign, Productdesign, Grafikdesign, Architekturdesign. Das Erscheinungsbild braucht Kontinuität, es bedarf aber auch eines gesteuerten Wandels synchron mit einer sich wandelnden Identity”

Als het bedrijf hierin schommelt, zorgt dit voor een ongecontroleerde verandering die de identiteit van een organisatie wankel en onduidelijk maakt.

Deze hypothese kan de onderzoeker toetsen door middel van het voorleggen van twee verschillen binnen de beelden van BEDRIJF. Hierbij stelt de onderzoeker dan de vraag of de respondent een voorkeur heeft en of het verschil storend is of niet. Als de interne en de externe doelgroep bevestigen dat missende continuïteit in de beelden storend is, dan is de hypothese aangenomen.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk komen de gebruikte onderzoeksmethoden aan bod. De gemaakte keuzes komen voort uit de geformuleerde probleemstelling met de daarbij behorende deelvragen en hypothesen. De verantwoording van de gebruikte methoden draagt bij aan de validiteit, betrouwbaarheid en herhaalbaarheid van het onderzoek. Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek door middel van semigestructureerde interviews. Het kwalitatieve onderzoek is aangevuld met deskresearch.



Figuur 4.1: Stappenplan identiteit en imago (Van der Grinten, 2017)

Tijdens dit onderzoek staat de aanpak die Van der Grinten aandraagt in zijn boek *Mind the Gap*, centraal. In figuur 4.1 zijn de stappen na te lezen die centraal staan gedurende dit onderzoek. Van der Grinten geeft met deze Gap-analyse een praktische invulling van de theorie van Birkigt & Stadler. De fysieke identiteit is hierbij buiten beschouwing gelaten omdat de contactpunten bij dit onderzoek er niet zijn. Mocht BEDRIJF de contactpunten willen bekijken, dan is een HRM-onderzoek nodig. Daarbij staat dan de communicatie tussen de beoogde doelgroep en de HRM-afdeling.

4.1. Methoden van onderzoek

Voor dit onderzoek staan twee onderzoeksmethoden centraal, namelijk desk- en fieldresearch. Het fieldresearch is van kwalitatieve aard. Kwalitatief onderzoek helpt om de beweegredenen van de respondenten in kaart te brengen met de verdieping. Zo ontstaat er een duidelijk beeld van de identiteit en het imago van BEDRIJF bij zijn beoogde doelgroep.

4.1.1. Deskresearch

Door middel van deskresearch kan de onderzoeker bepaalde essentiële achtergrondinformatie boven tafel halen en bundelen (Verhoeven, 2014). Voor de deskresearch gebruikt de onderzoeker verschillende databanken, zoals Google Scholar, Google Books en Amazon. Ook informatie en onderzoeken die door BEDRIJF beschikbaar zijn gesteld voor dit onderzoek, geven informatie met betrekking tot de identiteit en het imago. Aan de hand van de vergaarde informatie uit bovengenoemde bronnen, ontstaat een duidelijk beeld van huidige situatie en de bijbehorende omgeving. Ook de onderbouwing van de situatieschets berust op deskresearch.

Deskresearch berust op bekende informatie die al getoetst is. De onderzoeker hoeft dus alleen nog maar de juiste informatie verzamelen en te filteren op relevantie met betrekking tot de probleemformulering (Verhoeven, 2014). De uiteindelijk gekozen data helpen de probleemstelling te beantwoorden en de doelstelling te bereiken. Hoe de deskresearch verloopt, is terug te zien in zoekplan (Bijlage I)

4.1.2. Kwalitatief onderzoek

Naast deskresearch vindt ook kwalitatief onderzoek plaats. Kwalitatief onderzoek helpt een bepaalde verdieping te krijgen met betrekking tot de beantwoording van de al geformuleerde

deelvragen en probleemstelling. De keuze voor kwalitatief onderzoek komt voort uit de behoefte aan de onderbouwing van bepaalde antwoorden. Meier & Boekhoff (2012) stellen dat kwalitatief onderzoek de beste methode is om wensen, behoeften, gevoelens en ideeën van een respondent te achterhalen. Dit past bij dit onderzoek omdat imago berust op perspectieven van de beoogde doelgroep. Deze doelgroep bepaald of de beschreven identiteit uiteindelijk ook zo overkomt in hun perceptie.

Dit kwalitatieve onderzoek vertaalt zich in semigestructureerd interviews met verschillende doelgroepen. Zowel de interne als de externe doelgroep zal in aanmerking komen met deze vorm van kwalitatief onderzoek om zo een goed onderbouwt beeld te krijgen van meningen, wensen en behoeftes met betrekking tot het imago en de identiteit van BEDRIJF. Deze interviews verlopen aan de hand van verschillende topic guides die terug te vinden zijn in de bijlagen. Tijdens de interviews is er ruimte voor de respondent om eigen inbreng te leveren.

De face-to-face-interviews gebeuren bij zowel de interne als de externe doelgroep op het hoofdkantoor. Hiervoor is gekozen om de bekende look-and-feel van BEDRIJF als bedrijf te benadrukken. Alleen de respondenten die niet bekend zijn met BEDRIJF zijn op een externe locatie geïnterviewd. Zo kunnen zij een compleet bevooroordeeld beeld geven van de organisatie met behulp van alleen de middelen die de interviewer toereikt. Alle antwoorden van de respondenten zijn geanonimiseerd. Dit om de respondenten de vrijheid te bieden om overal over te spreken. Ook kan BEDRIJF de respondenten zo niet bevoordelen of benadelen aan de hand van zijn of haar antwoorden.

De voordelen van deze vorm van mondelinge dataverzameling, is dat het respondentvriendelijk is. Het gaat hier om een natuurlijke manier van dataverzameling, waardoor de weerstand van de respondent minder hoog is (Baarda, 2014). Ook kan de interviewer controle uitoefenen op het beantwoordingsproces waardoor de interviewer de respondent kan helpen zodra hij of zij de vraag verkeerd begrijpt (Baarda, 2014). Met mondelinge dataverzameling is het mogelijk om complexe vragen te stellen en is de kans dat kleiner dat de respondent weigert te antwoorden (Baarda, 2014).

4.1.3. Interviewverloop

De interviews zijn, zoals eerder al benoemd, semigestructureerd. De lijn binnen het interview is weergegeven door middel van verschillende topic guides. In deze topic guides staat beschreven wanneer welke topics aan bod komen en wanneer aan een topic is voldaan. Hierbij heeft de interviewer de vrijheid om verschillende soorten vragen te stellen en ook te zoeken naar meer verdieping. Aan het begin van de interviews is er eerst een korte introductie. Tijdens deze introductie herhaalt de interviewer de belangrijkste informatie met betrekking tot het interview. Denk hierbij aan het anonimiseren, het tijdsbestek, de topics en het doel van het onderzoek. Na deze introductie is er de mogelijkheid voor de geïnterviewde om eventueel vragen te stellen. Vervolgens gaat de interviewer verder met de topics als beschreven in de topic guides (zie

bijlage I: Topic Guide). De topics zijn gebaseerd op de eerder aangedragen theorie (zie hoofdstuk 3: Theoretisch kader). De topics zijn; symboliek, gedrag, communicatie en persoonlijkheid/identiteit. Door middel van het gebruik van beeldmateriaal zijn de deelvragen en de overkoepelende doelstelling volledig beantwoord en behaald.

4.1.4. Interviewtechnieken

Zoals eerder benoemd, gebruikt de onderzoeker semigestructureerde interviews tijdens de fieldresearch. Hierbij begint de interviewer met een kort vraaggesprek dat niet met het onderzoek te maken heeft. Zo stelt de interviewer de respondent op gemak. De interviewer vraagt of de respondent nog wat wil drinken en hierna start het daadwerkelijke interview. Dit voorgesprek wordt niet opgenomen zodat de respondent even kan wennen aan de ruimte en de setting. Pas vanaf het akkoord, start de interviewer de audio-opname. De interviewer begint met een makkelijk onderwerp en bouwt de moeilijkheidsgraad van de onderwerpen op. Zo krijgt de respondent de tijd om te wennen aan de vragen (Hulshof, 2013). Bij het stellen van open vragen, kan de respondent afdwalen van het originele onderwerp. De interviewer kan dit voorkomen of sturen door een gesloten vraag te stellen (Hulshof, 2013).

4.2. Steekproef

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproeftrekking omdat de onderzoeker zelf een gerichte doelgroep heeft samengesteld (Baarda, 2014). Hiervoor is gekozen omdat hierbij rekening gehouden is met verschillende kenmerken van de respondenten. Deze kenmerken zijn cruciaal voor het onderzoek, aangezien het hier gaat om een respondenten die passen binnen het kader "jong talent" dat BEDRIJF heeft geformuleerd. Door doelgerichte steekproeftrekking blijft de validiteit van het onderzoek intact. Er zijn dan geen respondenten die niet voldoen aan de gestelde eisen binnen de onderzoeksdoelgroep.

Hierbij is bij de externe doelgroep ook een verdeling gemaakt tussen wel en niet bekend met BEDRIJF. Dit om ook van een volledige buitenstaander een objectieve mening te krijgen over BEDRIJF. Ook is BEDRIJF een technisch bedrijf, maar heeft het ook behoefte aan niet-technische medewerkers. Denk hierbij aan marketing, hrm en sales. Om niet het technische aspect de boventoon te laten voeren, is er gekozen om ook respondenten met een niet-technische achtergrond te bevragen.

Doelgroep	Geslacht		Hbo-opleiding	Wel bekend met BEDRIJF	Niet bekend met BEDRIJF	technische achtergrond	Niet-technische Achtergrond	Totaal
Intern	Man	4	4	4	0	3	1	4
	Vrouw	1	1	1	0	0	1	1
Extern	Man	4	4	3	1	3	1	4
	Vrouw	1	1	0	1	0	1	1
								10

Figuur 4.2.: Respondentschema

4.3. Operationalisatie

Om te voldoen aan de herhaalbaarheid-criteria (Verhoeven, 2014) komt hieronder per deelvraag aan bod per hoe deze is geoperationaliseerd. Door dit zo secuur mogelijk te doen, komt de validiteit en betrouwbaarheid niet in het geding.

De deelvragen hebben allemaal een eigen onderzoeksmethode. Een kort overzicht:

Matrix deelvragen/onderzoeksmethoden			
	Deskresearch	Kwalitatief onderzoek intern	Kwalitatief onderzoek extern
Deelvraag 1	X	X	
Deelvraag 2	X	X	X
Deelvraag 3	X	X	X
Hypothese 1	X	X	X
Hypothese 2	X	X	X
Hypothese 3	X	X	X

Figuur 4.3.: overzicht onderzoeksmethoden

Deelvragen

De eerste deelvraag luidt: 'Wat is de identiteit van BEDRIJF?'. Deze deelvraag is opgesplitst in twee verschillende identiteiten zoals benoemd door Van der Grinten (2017). Hierbij komt deels deskresearch aan bod. Door middel van deskresearch kan de onderzoeker een duidelijk beeld krijgen van de identiteit van BEDRIJF. Deze identiteit volgens Van der Grinten uit:

- Missie;
- Visie;
- Waarden;
- Kerncompetenties.

Hierbij kijkt de onderzoeker alleen naar de onderdelen die daadwerkelijk vindbaar zijn. Hiervoor is gekozen omdat de beoogde doelgroep ook alleen deze bronnen ter beschikking heeft. De werkelijke identiteit komt in beeld door middel van interviews met de werknemers van BEDRIJF. Hiervoor is een aparte topic guide opgesteld. Deze is opgedeeld in vier topics, namelijk; identiteit/persoonlijkheid, symboliek, communicatie en gedrag. Dit is conform de eerder genoemde theorie van Birkigt & Stadler (1986). De combinatie van de onderdelen met betrekking tot de identiteit, geformuleerd door Birkigt & Stadler, de beschreven identiteit en de werkelijke identiteit, geeft uiteindelijk antwoord op de eerste deelvraag. Hieruit kan dus een eventuele gap ontstaan. Als hier een gap ontstaat, vergt dit onderdeel extra aandacht in de aanbevelingen en implementatie. Het gaat bij deze deelvraag alleen om de interne doelgroep omdat zij de werkelijke identiteit representeren.

De tweede deelvraag luidt: *'Wat is het huidige imago van BEDRIJF bij zijn beoogde doelgroep?'* Het huidige imago moet de onderzoeker toetsen bij een groep die valt binnen de beoogde doelgroep (het jonge talent), en die ook van het bestaan van BEDRIJF afweet. Hierom is ervoor gekozen om zowel intern als extern respondenten te bevragen over het imago van BEDRIJF. Intern gaat het dan wel om stagiairs. Zij hadden namelijk een bepaald beeld van BEDRIJF en de vraag is nu, komt dit overeen of niet met de werkelijkheid en de beschreven identiteit. Hetzelfde geldt voor het huidige jonge talent. Komt wat BEDRIJF beloofd overeen met de werkelijkheid.

De laatste deelvraag luidt: *Welke aanpassingen zijn nodig op het gebied van gedrag, communicatie en symboliek om de recruitment aan te laten sluiten op de strategie van 2018?* Alle drie de deelgebieden komen aan bod binnen de topic guides en de vraaggelbesprekken. Door hierbij vergelijkingen te maken tussen oud, nieuw en gewenst toetst de onderzoeker of bepaalde aanpassingen daadwerkelijk bijdragen aan een beter imago wat resulteert in een passende recruitmentstrategie.

Om de instrumentele validiteit te waarborgen, is het nodig de gebruikte termen te operationaliseren (Baarda 2014). De begrippen gedrag, communicatie en symboliek zijn geoperationaliseerd conform de theorie van Birkigt & Stadler (1986). Onder symboliek verstaan Birkigt & Stadler de visuele uitingen, oftewel het uiterlijk van de organisatie. Dit vertaalt zich onder andere in de huisstijl, het logo en het beeld gebruik. Birkigt en Stadler (1986) stellen dat de symboliek van een organisatie continuïteit vereist. Deze symboliek moet ook veranderen als de identiteit van een organisatie verandert.

Het element gedrag is volgens Birkigt & Stadler (1986) het belangrijkste element binnen de Corporate Identity Mix. Het gaat bij gedrag om wat de organisatie daadwerkelijk doet, welke doelen zij nastreeft, haar houding tegenover stakeholders en doelgroepen. De andere twee

elementen Symboliek en communicatie kunnen, mits zij correct zijn ingezet, het gedrag van de organisatie benadrukken (Birkigt & Stadler, 1986).

Met Communicatie doelt de Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler (1986) op het verbaal en visueel verspreiden van een boodschap. Birkigt en Stadler (1986) beschrijven communicatie als het meest flexibele instrument binnen de corporate identity, omdat deze implementatie mogelijk maakt op zowel strategisch op lange termijn als snel en tactisch op korte termijn.

Hypothesen

De hypothesen zijn blind getest bij de respondenten. Zo is er niet gestuurd naar het antwoord dat de hypothese insinueert, maar komt het antwoord vanuit de respondent. De interviewer stelt steeds wel een controlevraag in de vorm van de 'als...dan'-constructie van de hypothese. Per topic is onderaan de topic weergegeven welke hypothese daarbij centraal staat en wanneer de respondent hierop een antwoord heeft gegeven dat bijdraagt aan het aannemen of verwerpen van de hypothese (zie bijlage VI & VII).

5. Resultaten

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

6. Conclusies

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

7. Aanbevelingen

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bronnenlijst

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!: handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Noordhoff.
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. *European journal of marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Balmer, J. M., & Soenen, G. B. (1999). The acid test of corporate identity management™. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 69-92.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26-38.
- Birkigt, G., Funck, H. J., & Stadler, M. (1998). *Corporate identity*. MI Wirtschaftsbuch.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Chiarini, A. (2012). *From total quality control to lean six sigma: evolution of the most important management systems for the excellence*. Springer Science & Business Media.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis*, MIT, CAES.
- Everaert, H., & van Peet, A. (2006). Kwalitatief en kwantitatief onderzoek. *Kenniskring Gedragsproblemen in de Onderwijspraktijk Publicatie*, 11, 2-50.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate communications: An international journal*, 6(1), 24-30.
- Hulshof, M. (2013). *Leren interviewen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (2009). *The art and science of 360 degree feedback*. John Wiley & Sons.
- Loonwijzer.nl. (2018). *In 3 stappen vergelijk je je salaris met dat van je beroepsgenoten*. Link: <https://loonwijzer.nl/salaris/salarischeck#/>. Geraadpleegd op: 20-05-2018.
- Lucassen, P. L. B. J., & olde Hartman, T. (Eds.). (2006). *Kwalitatief onderzoek*. Bohn Stafleu van Loghum.

- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The johari window. *Human Relations Training News*, 5(1), 6-7.
- Maxwell, J. C. (2011). *The 360 degree leader: Developing your influence from anywhere in the organization*. Thomas Nelson.
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief Marktonderzoek*. Groningen: Noordhof
- Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate reputation review*, 5(1), 76-90.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Scherpenzeel, M. (z.d.) *Kosten ontwerpen huisstijl*. Link:
<https://www.logohuisstijlontwerpen.nl/huisstijl-laten-ontwerpen/kosten/> Geraadpleegd op: 18-05-2018
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Van der Grinten, J., & Weijnand-Schut, H. (2017). *Mind the gap*. Boom.
- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Verhoeven, N., (2014). *Wat is onderzoek?*. Amsterdam : Boom Lemma Uitgevers.
- Trompenaars, F., & Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models*. Oxford: Infinite Ideas Limited

Bijlage I: Zoekplan

Tijdens het onderzoek maakt de onderzoeker gebruik van deskresearch om zo aanvullende informatie te krijgen met betrekking tot verschillende deelvragen en opvallende resultaten.

Hieronder volgt een per hoofdstuk een toelichting op de zoektermen en databanken die hiervoor zijn gebruikt.

Hoofdstuk	Fase	Onderwerp	Databank	Gevonden theorie	Data	
Aanleiding	Oriëntatie	Identiteit	Jaarverslag	Organisatiedoel	februari	
			Vacatures	Beschreven identiteit	februari	
			Website	Corporate story	Februari	
	Verdieping	Leeftijd	Doelstelling	Hr-afdeling	Gemiddelde leeftijd	Februari
				Hr-afdeling	Doelstelling voor december 2018	Februari
				Effectory	Medewerkerstevredenheid -onderzoek 20162017, 2018	Februari
Probleemformulerin g	Orientatie	Opstellen probleemformulerin g	Elo	Themawijzer 1718 afstuderen feb-jun	Februari	
			HSL bibliotheek	Verhoeven (2014) Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). Baarda, B. (2014).	Februari	
			100+ modellenboe k	Trompenaars, F., & Coebergh, P.H. (2014).	Februari	
Situatieschets	Oriëntatie	Modellen passend bij situatieschets	Effectory	Medewerkerstevredenheid -onderzoek 20162017, 2018	Maart	
			Jaarverslag	Organisatiedoel	Maart	
			Vacatures	Beschreven identiteit	Maart	
	Theoretisch kader	Oriëntatie	Belang imago	Website	Corporate story	Maart
					Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003) Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003).	Maart
					Van der Grinten (2017)	Maart

		Begrip identiteit		Melewar & Jenkins, (2002). Fobrun & Van Riel (2004)	Maart
		Relatie identiteit en imago		Luft & Ingham (1961) Birkigt & Stadler (1986) Van Riel & Balmer (1997) Balmer & Soenen (1999) Balmer (2001)	April
		Opbouw		Themawijzer 1718 afstuderen feb-jun	April
Methodologie	oriëntatie	Kwalitatief versus kwantitatief	HSL bibliotheek	Verhoeven (2014) Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). Baarda, B. (2014).	April
		Interviewtechnieken	HSL bibliotheek	Hulshof, M. (2013).	April
Resultaten	Verbanden	Wat is de relatie tussen resultaat en theorie	Google Scholar, Lexis Nexis, Amazone		Mei
Implementatie	Orientatie	Welk model past bij de implementatie	100+ modellenboek	Trompenaars, F., & Coebergh, P.H. (2014).	Mei
		Hoeveel is het salaris	Internet	Loonwijzer.nl	Mei

Bijlage II: Topics

Er is gekozen voor een semigestructureerd interview. Dit houdt in dat er ruimte is voor eventuele extra vragen of extra invulling van de respondent.

Introductie

Allereerst introduceert de interviewer zich bij de respondent en bespreekt de algemene informatie. Zo duurt het interview om en nabij de 45 minuten. Na toestemming, start de opname van een audio opname die enkel voor de interviewer beschikbaar is, komen alle antwoorden geanonimiseerd terug in de scriptie en zijn er geen foute antwoorden mogelijk aangezien het hier gaat om meningen en niet om feiten. De interviewer geeft de respondent hier de ruimte om eventuele vragen vooraf te stellen.

Topic 1: Persoonlijkheid/identiteit

De persoonlijkheid/identiteit van BEDRIJF komt naar voren in de kernwaarden, de pay off en de visie die zij communiceren extern. Bij deze topic is bij de interne en de externe doelgroep de insteek aangepast.

Intern:

De vraag is nu of deze beschreven identiteit daadwerkelijk overeenkomt met de fysieke identiteit bij zijn werknemers. Hierbij gaat het er ook om of deze beschreven identiteit past bij het eerste idee wat zij hadden bij BEDRIJF toen zij binnenkwamen. Ook is hier interessant om te vragen of zij eventuele aanpassingen nodig achten. Dit met het oog op een eerdere hypothese met betrekking tot het verschil tussen de fysieke en beschreven identiteit. De interviewer linkt tijdens dit topic ook naar de communicatie over deze persoonlijkheid/identiteit. Dit met het oog op de hypothese met betrekking tot de communicatie.

Extern:

Extern gaat het vooral om de meningen in combinatie met het beeld wat er vooraf al was gevormd. Hierbij ligt de nadruk op het "aantrekkelijke" aspect. Wat maakt voor het aanstormende talent de identiteit aantrekkelijk. Hierbij staat ook de hypothese met betrekking tot de samenhang van identiteit en imago centraal.

Topic 2: Symboliek

Voor dit topic staat de symboliek centraal die betrekking heeft op het werven en selecteren van nieuw jong talent. Dit onderdeel is opgesplitst in vier subtopics, namelijk: kleur, typografie, beeldgebruik en logo. Deze subtopics zijn gekozen conform de theorie van Van der Grinten (2017). Hierbij staat de hypothese rondom symboliek ook centraal.

Allereerst gaat het om het gebruik van kleur. Uniformiteit is hierbij een belangrijke kernwaarde. Hierbij laat de interviewer dus de eerste driedeling in kleuren zien, en daarna de tweede zesdeling waarbij de kleuren anders zijn verdeeld en er drie extra kleuren zijn toegevoegd. De interviewer introduceert de driedeling met behulp van het huisstijlboek. De zesdeling laat de interviewer zien door middel van een tablet. Hierna zoekt de onderzoeker naar verdieping met betrekking tot de symboliek.

Vervolgens gaat het om de typografie. Er is maar een lettertype wat BEDRIJF gebruikt, namelijk Arial. Dit is een recente beslissing om de uniformiteit te waarborgen in de uitingen. De vraag is nu of dit ook daadwerkelijk een verbetering is of niet.

Topic 3: Communicatie

Bij introductie aangeven dat zowel de interne als de externe communicatie centraal staat. Dit verschil goed duidelijk maken.

Interne communicatie

allereerst is hierbij een inventaris gewenst van welke interne communicatie-middelen zij gebruiken en waarvoor. Daarna gaat het daadwerkelijk om het onderdeel van groeien. In het [REDACTED] Programma benoemt BEDRIJF namelijk mooie kansen, opleidingen en cursussen voor jonge professionals (zie bijlage III: [REDACTED] Programma Brochure). De vraag bij de interne doelgroep is dus of zij hier vanaf weten en of zij hierin ook geïnteresseerd zijn. Verder is het van belang dat de interviewer dit topic op onopvallende wijze laat doorschemeren bij de andere topics. Aangezien Communicatie volgens Birkgit & Stadler het meest flexibele instrument is van de Corporate identity mix. BEDRIJF kan het dus bij meerdere facetten inzetten.

Bij de externe doelgroep vraagt de interviewer ook welke interne middelen zij kennen en welke middelen zij het prettigst vinden om te gebruiken. Hiermee kan een eventuele gap boven tafel komen. Mocht BEDRIJF op een andere manier intern communiceren over mogelijke doorgroeimogelijkheden dan gewenst is, dan ontstaat er een gap.

Externe communicatie

De interne doelgroep is hierbij bevraagd over welke middelen Extern

- Welke externe communicatiemiddelen ken je?
- Met welke heb je het meest te maken?
- Welke informatie vind je interessant om te delen met jouw netwerk?
- Zou je eventuele aanvullende wensen & behoeftes hebben met betrekking tot de externe communicatie?

Topic 4: Gedrag

Dit is het meest krachtige element binnen de CI mix. Hierbij is het moeilijk om te laten zien dat je een bepaald onderdeel doet, maar kun je dit wel beloven door middel van communicatie. Bij dit topic zijn dus ook weer de kernwaarden uit bijlage IV erbij gepakt. Deze kernwaarden resulteren namelijk in een bepaald gewenst gedrag wat past bij de BEDRIJF identiteit.

Intern

de interne doelgroep kan hier bevestigen of verwerpen dat de eerder genoemde kernwaarden daadwerkelijk het gedrag binnen BEDRIJF representeren.

Deze topic past bij de kernwaarden die eerder zijn geformuleerd. BEDRIJF zegt dat zij die kernwaarden checkt

Afsluiting

Ruimte voor eventuele vragen, opmerkingen etc. Vervolgens bedanken voor de moeite en tijd.

Bijlage III: Beeldmateriaal

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage IV: Kernwaarden & Visie

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage V: Checklist respondent

Respondentsoort:	Medewerker/potentieel jong talent
Bekend met BEDRIJF:	ja/nee
Respondentnummer:	
Toestemming audio-opname:	ja/nee
Interview datum:	.../.../2018
Duur interview:	...:....:...
Bekend met doel interview:	ja/nee
Vragen vooraf	ja/nee

Bijlage VI: Topicguide Medewerkers

Er is gekozen voor een semigestructureerd interview. Dit houdt in dat er ruimte is voor eventuele extra vragen of extra invulling van de respondent.

Introductie

Allereerst introduceert de interviewer zich bij de respondent en bespreekt de algemene informatie en het doel van het onderzoek. Zo duurt het interview om en nabij de 50 minuten, is er sprake van een audio opname die enkel voor de interviewer beschikbaar is, komen alle antwoorden geanonimiseerd in het rapport en zijn er geen foute antwoorden mogelijk aangezien het hier gaat om meningen en niet om feiten. De interviewer geeft de respondent hier de ruimte om eventuele vragen vooraf te stellen.

Topic 1: Persoonlijkheid/identiteit

Vragen naar of de respondent bekend is met BEDRIJF. Wat vind hij of zij kenmerkend en waarom. Kort gesprek over wat de organisatie inhoud en of het in eerste instantie aanspreekt

- 1.1. Ben je bekend met de kernwaarden van de BEDRIJF identiteit?
- 1.2. Mening kernwaarden
- 1.3. Ben je bekend met de twee visies van BEDRIJF Mening
- 1.4. Mening visie
- 1.5. Wat vind je van twee visies voor een bedrijf
Wat vind je van de volgende Pay off van BEDRIJF

- 1.8. BEDRIJF wil nieuw talent aantrekken, denk jij dat dit alles past bij een aantrekkelijke corporate identiteit voor jong talent, waarom?

Voor hypothese 1 achterhalen of er overeenkomst is tussen beschreven identiteit en werkelijke identiteit.

Voor hypothese 2 achterhalen of duidelijke communicatie over de losse onderdelen prettig is.

Topic 2: Symboliek

Hierbij gaat de interviewer van organisatie breed naar specifiek op het recruitment gedeelte. Het huisstijlboek is hierbij leidend.

Kleur

- 2.1. Wat vind je van de vier hoofdkleuren met bijpassende symbolen
- 2.2. Wat vind je van de andere kleurverdeling op de website
- 2.3. Vind je de kleurverdeling passen bij de organisatie?
- 2.4. Hoe zou jij zelf de kleurverdeling indelen voor bijvoorbeeld sollicitatieflyer of brochure?

Typografie

- 2.5. Tegenwoordig alleen Arial overal voor, wat vind je hiervan?
- 2.6. Vind je de typografie passen bij de organisatie?
- 2.7. Hoe zou jij zelf de typografie weergeven

Beeld

- 2.8. Eigen foto's versus stockfoto's. Wat heeft jouw voorkeur en waarom?
- 2.9. Wat vind je van het huidige gebruik van beeld door BEDRIJF?
- 2.10. Welk beeld vind jij het best weergeven hoe het is om hier te werken?
Medewerkers, Gebouw, Combinatie?
- 2.11. Wat gaat goed en wat kan er beter?

Logo

- 2.12. Wat vind je van de verschillende logo's?
Laat respondent de volgende logo's zien:
Logo [REDACTED] met alle kleuren
Logo BEDRIJF los
Logo BEDRIJF academy (specifiek voor een onderdeel met betrekking tot recruitment)
- 2.13. Welk logo spreekt je het meest aan en waarom?
- 2.14. Past het logo bij de organisatie
- 2.15. Welke meerwaarde heeft een apart logo volgens jou voor een opleidingstraject?
- 2.16. Stel, je mag zelf een nieuw logo ontwerpen. Wat zou je dan veranderen?

Voor hypothese 3 achterhalen of continuïteit gewenst is binnen de sub-onderwerpen

Voor hypothese 2 achterhalen of duidelijke communicatie over de losse onderdelen prettig is.

Topic 3: Communicatie

Bij introductie aangeven dat het haat om zowel de interne als de externe communicatie Dit verschil goed duidelijk maken.

Intern

- 3.1 Welke interne communicatiemiddelen ken je?
- 3.2 Welke gebruik je het meest? Waarom?
- 3.3 Wat vind je van de werving en selectie intern m.b.t. jong talent (denk aan sollicitaties, interne opleidingen etc.)
- 3.4 Stel, hierover is duidelijk gecommuniceerd, zou het jou dan meer aantrekken?

Extern

- 3.5 Welke externe communicatiemiddelen van BEDRIJF ken je?
- 3.6 Communiceer jijzelf over jouw werk bij BEDRIJF? Waarom wel/niet?
- 3.7 Welke informatie vind je interessant om te delen met jouw netwerk?
- 3.8 Wat vind je van de vacature flyer
- 3.9 Zou je eventuele aanvullende wensen & behoeftes hebben met betrekking tot de externe communicatie?

Voor hypothese 2 achterhalen of duidelijke communicatie over werving en selectie een meerwaarde heeft

Topic 4: Gedrag

Hierbij doelt de interviewer op zowel het gedrag van de organisatie naar haar medewerkers intern als haar klanten en partners extern.

- 4.1. Kernwaarden als gedrag-waardes
- 4.2. Wat vind je van het gedrag van BEDRIJF naar haar medewerkers?
Eventueel onderbouwen met voorbeelden.
- 4.3. Komt dit gedrag overeen met jouw eerste indruk van BEDRIJF?
- 4.4. Past dit gedrag bij de eerder benoemde geformuleerde identiteit?
Eventueel de visie, de waardes en het motto er weer bij pakken.

Voor hypothese 1 achterhalen of er overeenkomst is tussen beschreven identiteit en werkelijke identiteit.

Afsluiting

Ruimte voor eventuele vragen, opmerkingen etc. Vervolgens bedanken voor de moeite en tijd.

Bijlage VII: Topicguide Potentieel jong talent

Er is gekozen voor een semigestructureerd interview. Dit houdt in dat er ruimte is voor eventuele extra vragen of extra invulling van de respondent.

Introductie

Allereerst introduceert de interviewer zich bij de respondent en bespreekt de algemene informatie en het doel van het onderzoek. Zo duurt het interview om en nabij de 50 minuten, is er sprake van een audio opname die enkel voor de interviewer beschikbaar is, komen alle antwoorden geanonimiseerd in het rapport en zijn er geen foute antwoorden mogelijk aangezien het hier gaat om meningen en niet om feiten. De interviewer geeft de respondent hier de ruimte om eventuele vragen vooraf te stellen. Na de introductie volgt pas de opname.

Topic 1: Persoonlijkheid/identiteit

Vragen naar of de respondent bekend is met BEDRIJF. Wat vind hij of zij kenmerkend en waarom. Kort gesprek over wat de organisatie inhoud en of het in eerste instantie aanspreekt

- 1.9. Hoe ken je BEDRIJF
- 1.10. Wat vind je van de kernwaarden van de BEDRIJF identiteit?
- 1.11. Wat vind je van de missie van BEDRIJF

- 1.14. BEDRIJF wil nieuw talent aantrekken, denk jij dat dit alles past bij een aantrekkelijke corporate identiteit voor jong talent, waarom?

Voor hypothese 1, vaststellen imago bij beoogde doelgroep

Voor hypothese 2 achterhalen of duidelijke communicatie over de losse onderdelen prettig is.

Topic 2: Symboliek

Hierbij gaat de interviewer van organisatie breed naar specifiek op het recruitment gedeelte. Het huisstijlboek is hierbij leidend.

Kleur

- 2.17. Wat vind je van de vier hoofdkleuren
- 2.18. Op de website zijn meerdere kleuren te zien, mening?
- 2.19. Welke kleurverdeling vind jij het meest aantrekkelijk?


Typografie

- 2.20. Wat vind je van de typografie
- 2.21. Vind je de typografie passen bij de organisatie?
- 2.22. Op het gebied van Typografie, wat gaat er volgens jou goed en wat kan er beter?

Beeld

- 2.23. Eigen foto's versus stockfoto's. Wat heeft jouw voorkeur en waarom?
- 2.24. Wat vind je van het huidige gebruik van beeld door BEDRIJF?
- 2.25. Welk beeld vind jij het meest aantrekkelijk om bij te werken

Logo

- 2.26. Wat vind je van de verschillende logo's
Interviewer laat de volgende logo's zien:
Logo  met alle kleuren

Logo BEDRIJF los

Logo BEDRIJF academy (specifiek voor een onderdeel m.b.t. recruitment)

- 2.27. Welk logo spreekt je het meest aan en waarom?
- 2.28. Geeft een apart logo een meerwaarde
- 2.29. Stel, je mag zelf een nieuw logo ontwerpen. Wat zou je dan veranderen?

Voor hypothese 2 achterhalen of duidelijke communicatie over de losse onderdelen prettig is.

Voor hypothese 3 achterhalen of continuïteit gewenst is binnen de sub-onderwerpen

Topic 3: Communicatie

Bij introductie aangeven dat zowel de interne als de externe communicatie centraal staat. Dit verschil goed duidelijk maken.

Intern

- 3.10 Welke interne communicatiemiddelen ken je?
Interviewer introduceert de interne communicatie BEDRIJF
- 3.11 Wat vind je ervan als er intern informatie verkrijgbaar is rondom bepaalde
groeimogelijkheden?
- 3.12 Zou het jou dan meer aantrekken om bij BEDRIJF te werken zij hierover actief
communiceren?

Extern

- 3.13 Welke externe communicatiemiddelen van BEDRIJF ken je?
[toon flyer, brochure & social media]
- 3.14 Welke informatie vind je interessant om te delen met jouw netwerk?
- 3.15 Wat vind je van vacature flyer
- 3.16 Wat vind je van Social media posts over werving en selectie
- 3.17 Als BEDRIJF actiever online en offline [beurzen, stagemarkt etc.] bezig is met
talent werven, maakt dat het voor jou aantrekkelijker? Waarom wel/niet
- 3.18 Zou je eventuele aanvullende wensen & behoeftes hebben met betrekking tot
de externe communicatie?

*Voor hypothese 2 achterhalen of duidelijke communicatie over werving en selectie een
meerwaarde heeft*

Topic 4: Gedrag

Hierbij doelt de interviewer op zowel het gedrag van de organisatie naar haar medewerkers
intern als haar klanten en partners extern.

- 4.5. Kernwaarden als gedrag-waardes passend bij eerste indruk bedrijf?
- 4.6. Welke gedragswaarden vind jij passen bij dit bedrijf?
- 4.7. Past dit gedrag bij de eerder benoemde geformuleerde identiteit?

Voor hypothese 1 het vaststellen van het imago

Afsluiting

Ruimte voor eventuele vragen, opmerkingen etc. Vervolgens bedanken voor de moeite en tijd.

Bijlage VIII: Analyseschema's Interne doelgroep

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage IX: Analyseschema's Externe doelgroep

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage X: Analyseschema's Hypothesen

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage XI: Verbatims

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

Bijlage XII: Organogram

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.