

NEDELKO

Hi, ik ben Koen!
Mijn exacte rol in dit proces
wordt later duidelijk, maar
ik ga Nedelko helpen richting
meer betrokkenheid.



Nedelko Experience

Het effect van de 'Nedelko Experience' op de bedrijfsvoering en interne situatie bij Nedelko

Naam:	Mike Termond
Studentnummer:	0870886
Klas:	COD4
Bedrijfsbegeleider:	Niels Droger
Functie bedrijfsbegeleider:	Marketingmanager
Bedrijf:	Nedelko B.V.
Afstudeerbegeleider:	Dhr. Nieman
Opleiding:	Communicatie
Instituut:	Instituut voor Communicatie, Media & Informatietechnologie
Instelling:	Hogeschool Rotterdam
Plaats:	Ridderkerk
Datum:	24 juni 2019

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Nedelko Experience	4
2.1	Context	4
2.2	Creatief concept	5
2.3	Strategische oplossingsrichting	6
2.4	Communicatiestrategie	6
3.	Intranet	9
3.1	Herinrichting intranet	9
3.1.1	Prototype	10
4.	Internal branding	11
4.1	Huidige medewerkers	11
4.1.1	Fase 1: verklaren van het merk	11
4.1.2	Fase 2: laden in gedrag	12
4.1.3	Fase 3: beleven in de praktijk	13
4.1.4	Fase 4: verankeren in de organisatie	13
4.2	Ondernemingsraad	14
5.	Agenda	15
6.	Inwerken nieuwe medewerkers	16
6.1	Inwerkprogramma	16
6.2	Verwachtingsgesprek	17
6.3	Rondleiding en gesprekken	18
	Literatuurlijst	19
	Bijlage 1: Mindmap 'Nedelko Experience'	20
	Bijlage 2: Mindmap intranet	21
	Bijlage 3: Dagboekstudie gebruik van intranet	22
	Bijlage 4: Prototypes	24
	Prototype 1	24
	Prototype 2	25
	Prototype 3	26
	Mobiele versie	27
	Bijlage 5: Vragenlijst intranet	28
	Bijlage 6: Enquête resultaten intranet	29

1. Inleiding

Sinds Nedelko een nieuwe weg heeft ingeslagen met de manier waarop zij de markt benaderen, zijn er onduidelijkheden en verschillen ontstaan binnen de organisatie. Waar men van bovenaf goed op de hoogte is van hoe het bedrijf de markt wilt benaderen en op welke manier zij dat wilt doen, is dit op operationeel niveau (vaak) nog onduidelijk.

Met de nieuwe company brochure, die sinds begin dit jaar op de plank ligt, wilt Nedelko laten zien waar het voor staat. Vraag blijft of dat dit nu ook het gewenste effect heeft op de medewerkers. “Uit eerdere gesprekken met de medewerkers is gebleken, dat een groot gedeelte van het personeel niet op de hoogte is van wat wij willen uitdragen”, zo vertelde Niels Droger marketingmanager bij Nedelko. Destijds is er een nieuwe missie en visie geschreven door de afdeling marketing waar eigenlijk niemand in het bedrijf iets van weet. Om als bedrijf uit te dragen waar je voor staat, is het zaak dat de medewerkers op de hoogte zijn van waar het bedrijf voor staat en hoe de organisatie dit wilt uitdragen. Hiermee kwam de perfecte mogelijkheid naar voren om onderzoek naar te doen. Het is zaak dat de gehele organisatie op de hoogte wordt gesteld van wat Nedelko wilt uitdragen en hoe men dit wilt doen. Wanneer dit niet gebeurt, kunnen intern misstanden ontstaan, maar kunnen ook externe partijen compleet anders over de organisatie dan wat Nedelko wilt uitdragen. Het vermoeden dat Niels Droger uitsprak is op de proef gesteld. Door intern een enquête af te nemen is er gekeken naar de huidige interne situatie bij Nedelko. Dit eerste onderzoek heeft gezorgd voor een afbakening van het onderwerp waarmee de doelstelling en de probleemstelling zijn geformuleerd.

Het onderzoek is opgezet met de volgende hoofdvraag: “Hoe kan internal branding eraan bijdragen dat binnen Nedelko de betrokkenheid wordt vergroot onder de medewerkers en de merkwaarden door iedereen worden uitgedragen?”. Door antwoord te geven op de probleemstelling is er inzicht verkregen in hoe internal branding kan helpen om de betrokkenheid onder medewerkers te vergroten. Bij een eerder proces binnen de organisatie zijn de drie merkwaarden al vastgesteld en die spelen hierbij een belangrijke rol. Uit het onderzoek zullen conclusies getrokken, waarna er drie concepten zijn voorgelegd aan het management van Nedelko. De drie concepten zijn teruggebracht tot één concept, dat is gekozen door het management van Nedelko. Over het concept, de ‘Nedelko Experience’, is een adviesrapport uitgewerkt, wat in dit rapport zijn vorm en uitwerking heeft gekregen.

2. Nedelko Experience

In dit hoofdstuk wordt kort verteld welk vooronderzoek er is gedaan om tot de oplossing te komen. Tevens is er richting gegeven aan de uitgewerkte oplossingsrichting. Door middel van een stappenplan is hier al kort invulling aan gegeven en is het concept uitgelegd.

2.1 Context

Binnen Nedelko zijn de afgelopen jaren verschillende opvattingen ontstaan over waar het bedrijf nu voor staat. Dit is een eigen leven gaan leiden onder het personeel, maar dit strookt met hoe het bedrijf naar buiten wilt treden. In de missie en visie van het bedrijf komen drie merkwaarden duidelijk naar voren, namelijk: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Deze drie pijlers sluiten niet aan bij de huidige bedrijfscultuur van Nedelko, die is namelijk resultaatgericht. De drie waarden passen vele malen beter bij een mensgerichte bedrijfscultuur, hierbij staan de medewerkers zo veel mogelijk centraal in plaats van het eindproduct. Uit onderzoek is gebleken dat het personeel zich niet kan identificeren met de organisatie. De communicatie binnen de organisatie draagt hier ook niet aan bij. De respondenten geven aan dat zij niet gemotiveerd worden hierdoor. De mate van feedback laat ook te wensen over, waardoor werknemers niet weten of zij hun werk juist uitvoeren of wat er verbeterd kan worden. Aan de merkwaarden wilt het bedrijf niets veranderen, vandaar dat het zaak is om een vertaalslag te maken in de bedrijfscultuur. Dit moet ervoor zorgen dat het personeel weer van de organisatie gaat houden en zich wilt identificeren met Nedelko.

Aan het begin van het onderzoek is er een doelstelling opgesteld, die luidt als volgt: *“Eind juni 2019 Nedelko voorzien van een advies over hoe het bedrijf de betrokkenheid onder de medewerkers kan vergroten door middel van internal branding met als doel dat de merkwaarden door de gehele organisatie gedragen worden”*. Deze doelstelling is vertaald naar een creatief concept. Hieraan zijn een aantal doelstellingen verbonden om het doel te bereiken dat de merkwaarden door de gehele organisatie gedragen worden.

90% van de medewerkers van Nedelko moet in de laatste twee weken van januari 2020 op de hoogte zijn van de ‘why, how & what’ van Nedelko.

80% van de medewerkers van Nedelko weet vanaf februari 2020 tot en met maart 2020 in kaart te brengen hoe de merkwaarden een rol kunnen gaan spelen in de dagelijkse werkzaamheden

50% van de medewerkers van Nedelko gaat in april en mei 2020 bewust om met de merkwaarden in hun dagelijkse werk. Zij gebruiken de merkwaarden als richtlijn in hun werk.

25% van de medewerkers van Nedelko fungeert vanaf juni 2020 als merkambassadeur en draagt eraan bij om het merk in de organisatie te verankeren, zodat het merkgedrag voor iedereen vanzelfsprekend wordt.

Figuur 1: SMART-doelstelling internal branding proces

Naast de doelstellingen wordt in de periode voorafgaand hieraan het nieuwe intranet vormgegeven en geïntroduceerd. Dit proces staat los van de merkwaarden die extern waargemaakt worden en zijn

daarom niet meegenomen in deze doelstellingen. Dit proces vindt plaats in periode augustus 2019 tot en met december 2019.

2.2 Creatief concept

Om de doelstellingen te bereiken is er een concept uitgewerkt, dat ervoor moet zorgen dat aan het eind van het traject de doelstellingen bereikt zijn. Om invulling aan de uitwerking te geven is er een creatief concept opgesteld om vanuit hier het idee verder uit te werken.

Bij elke organisatie werkt het zo dat de medewerkers het visitekaartje zijn van de organisatie. Het zijn namelijk de medewerkers die zakendoen met de klant en niet de merkbeloofte. Hoe de klant het contact beleeft met het personeel zorgt voor het imago dat leeft onder de klanten. Wanneer het personeel van de organisatie niet gemotiveerd is en met passie te werk gaat, heeft dit uitwerking op de klant. Als organisatie kunnen vele beloftes gedaan worden, maar de belofte daadwerkelijk realiseren is een andere tak van sport (Pasma, 2018). Bij deze oplossingsrichting is het zaak dat het personeel van de organisatie gaat houden. Uit onderzoek is gebleken dat het personeel zich niet kan identificeren met de organisatie. De communicatie binnen de organisatie draagt hier ook niet aan bij. De respondenten geven aan dat zij niet gemotiveerd worden hierdoor. De mate van feedback laat ook te wensen over, waardoor werknemers niet weten of zij hun werk juist uitvoeren of wat er verbeterd kan worden.

Inspireren staat centraal bij dit idee, wat ervoor moet zorgen dat het personeel weer gaat houden van de organisatie en zich kan identificeren met waar het bedrijf voor staat. Wanneer het personeel geen liefde voor de organisatie heeft, zal de klant ook nooit van de organisatie gaan houden. Om deze wisselwerking op te laten treden is het zaak om bij het personeel te beginnen. Het is de bedoeling dat de merkwaarden gaan leven en de betrokkenheid wordt vergroot.

Om de verbeterpunten, die naar voren zijn gekomen uit de enquête in het vooronderzoek, aan te pakken dient de interne communicatie aangepakt te worden. Nedelko beschikt op dit moment over intranet, maar hier wordt veel te weinig gebruik van gemaakt. Op dit platform tot leven te brengen, wordt de pagina zo ingedeeld dat de medewerkers genoodzaakt zijn om het te gaan gebruiken. Naast de reguliere mededelingen die op de pagina geplaatst worden, gaat het intranet ook fungeren als persoonlijke pagina. Deze pagina dient men te gebruiken voor bijvoorbeeld de aanvraag van vrije dagen en het inzien van loonstroken. Om de pagina sprekender te maken, wordt er onderzoek gedaan naar de verbinding van een naam aan de pagina. Zo spreekt men voortaan niet meer over intranet, maar een personificatie van de pagina. De volledige vormgeving van de pagina komt voort uit een eerste opzet, waarna er onderzoek wordt gedaan onder het personeel van Nedelko om te testen wat zij ervan vinden en hoe zij het ervaren.

Het concept moet verder vorm krijgen door een inburgeringscursus over Nedelko op te zetten, waarbij een warm welkom wordt gecreëerd. Dit moet een aangename manier worden van een inwerkprogramma. Deze cursus zal ook gegeven worden onder het huidige personeel. Dit idee moet ook zijn uitwerking hebben op het aannamebeleid van Nedelko. De organisatiecultuur ondergaat bij dit idee een verandering en gaat een belangrijke rol spelen in het toekomstige beleid van de organisatie. Denk bijvoorbeeld bij een sollicitatiegesprek aan vragen over de organisatiecultuur om te kijken of iemand bij de organisatie past. Kennismaken met een aantal medewerkers is in dit stadium ook een goede optie. Hiermee kan direct getest worden of iemand past bij de organisatie. Het blijft zaak om ruimte te houden voor talent en zorg er dan ook niet voor dat er robots gecreëerd waarbij iedereen in hokjes wordt geplaatst. Ieder persoon is namelijk anders en het is zaak om oog te houden voor het individu. Deze punten zijn voortgekomen uit een mindmap, die als vertrekpunt is genomen om de vele mogelijkheden naar voren te brengen om het concept daadwerkelijk vorm te geven. Deze mindmap is terug te vinden in bijlage één op pagina 21. Om het concept te laten spreken is een naam verbonden aan het concept. Het doel is om de beleving terug te brengen en de mensen bij Nedelko te inspireren, daarom de naam 'Nedelko Experience'.

2.3 Strategische oplossingsrichting

Bij Nedelko is er een groot verlangen naar meer eenheid binnen het bedrijf. Dit is uit verschillende aspecten te concluderen. Vanuit het onderzoek is duidelijk geworden dat het schort aan de communicatie binnen het bedrijf. Het personeel klaagt over hoe zij op de hoogte wordt gehouden over lopende zaken, maar ook over nieuwe initiatieven. Daarnaast is duidelijk geworden dat de merkwaarden die het bedrijf naar buiten toe uitdraagt niet overeenkomen met de huidige bedrijfscultuur. De waarden leven niet of zijn zelfs niet bekend onder het personeel en dit heeft uitwerking op de bedrijfsvoering. Door met internal branding meer betrokkenheid bij en tussen de medewerkers te creëren moet er meer binding ontstaan met de organisatie ontstaan en moet men weer trots worden om voor een bedrijf als Nedelko te werken. Deze aanpak moet tevens uitwerking hebben op het toekomstige aannamebeleid van Nedelko. Met deze strategie moet het bekend zijn waar het bedrijf voor staat en welke cultuur er heerst. Waar voorheen de werkgever nog machthebbend was met het binnenhalen van personeel, is dit nu verschoven richting de talenten. Primaire voorwaarden hebben minder prioriteit gekregen, waar nu meer waarde wordt gehecht aan binding en de associatie met een organisatie. De duidelijke identiteit van het bedrijf zal zijn weerspiegeling hebben op de buitenwereld. Dit gaat zorgen voor een betere reputatie van de organisatie, wat uiteindelijk uitwerking heeft op het merk en de interne beleving. Hierdoor ontstaat er een voorkeur voor het merk en waardering voor het merk bij medewerkers, toekomstige werknemers, maar ook bij klanten. Om deze duurzame verandering daadwerkelijk tot uiting te laten komen is het zaak om niet alleen het gewenste gedrag naar voren te brengen bij de medewerkers. Het is nodig om dieper op de materie in te gaan. Het is zaak om verandering te laten plaatsvinden in het gevoel bij de organisatie, motivatie in het werk en de overtuiging waar het bedrijf voor staat en de medewerker zich mee kan identificeren. Om iets dergelijks te realiseren, is geduld vooral erg belangrijk. Het is onmogelijk om dergelijke veranderingen in korte tijd te realiseren. Het zal minimaal een aantal maanden duren om invloed uit te oefenen en veranderingen te zien binnen de organisatie.

2.4 Communicatiestrategie

Om tot de juiste internal branding strategie te komen, is er gebruik gemaakt van het boek 'Internal Branding 2.0' geschreven door Van Beer & Nedeski. Zij hebben het boek in 2015 uitgebracht waarin een stappenplan staat uitgewerkt. Dit stappenplan vormt de basis voor de uiteindelijke communicatiestrategie en het nog vorm te geven concept.

1. Definieer de organisatie

De Nederlandse vestiging van Nedelko bestaat uit ongeveer 80 medewerkers. Het bedrijf profileert zich extern met de merkwaarden: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Hiermee benadrukken zij welke band zij met een relatie willen hebben. Uit onderzoek is gebleken dat deze merkwaarden intern niet bekend zijn, niet gedragen worden en niet tot uiting komen. Binnen de organisatie heerst namelijk een resultaatgerichte bedrijfscultuur, wat haaks staat op de mensgerichte merkwaarden van het bedrijf. De medewerkers voelen zich niet betrokken bij het bedrijf en kunnen zich niet identificeren met de organisatie. Volgens hen schort het aan de communicatie in de breedste zin van het woord.

2. Doelstelling

Eind juni 2019 Nedelko voorzien van een advies over hoe het bedrijf de betrokkenheid onder de medewerkers kan vergroten door middel van internal branding met als doel dat de merkwaarden door de gehele organisatie gedragen worden.

3. Externe merkwaarden

Nedelko communiceert naast de missie en visie drie merkwaarden: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Met de drie pijlers doelen zij op de relatie met de klant. In de missie van het bedrijf komt juist het gedeelte van de producten meer naar voren. Hierin verkondigen zij namelijk dat zij de markt

willen voorzien van passende oplossingen door middel van een breed productaanbod en up-to-date technische kennis. In de missie is weinig terug te zien van de 'waarom' Nedelko actief is als bedrijf. Hetzelfde geldt voor de visie, hierin verkondigt Nedelko wederom hoe zij een toppositie innemen binnen de (elektro)technische sector. Dit is net als in de missie geijkt op het productaanbod en het dienstenpakket. De drie pijlers komen kort terug door middel van de volgende omschrijving: " Een gelijkwaardige, eerlijke en open relatie staat hierbij centraal. Samen werken aan een duurzame toekomst".

4. Interne gedragswaarden

De knelpunten zijn op dit moment dat Nedelko extern iets anders uitdraagt dan dat het intern acteert. De merkwaarden van het bedrijf passen bij een mensgerichte bedrijfscultuur, terwijl dat onderzoek blijkt dat het personeel een resultaatgerichte bedrijfscultuur ervaart. Binnen de organisatie heerst nog steeds het gevoel dat alles draait om het resultaat in plaats van dan het draait om de mensen of om de relatie met de mens.

5. Primaire doelgroepen

Om de merkbeloftes waar te maken richting de externe partijen is de afdeling marketing en communicatie belangrijk. Vanuit hier wordt de strategie bepaald en wordt de communicatie richting externe partijen ingericht. Het uiteindelijke contact met de klant ligt bij de afdeling verkoop. Zij dienen uiteindelijk de beloftes richting de klant daadwerkelijk waar te maken.

6. Concept

Bij elke organisatie werkt het zo dat de medewerkers het visitekaartje zijn van de organisatie. Het zijn namelijk de medewerkers die zakendoen met de klant en niet de merkbelofte. Hoe de klant het contact beleeft met het personeel zorgt voor het imago dat leeft onder de klanten. Wanneer het personeel van de organisatie niet gemotiveerd is en met passie te werk gaat, heeft dit uitwerking op de klant. Als organisatie kunnen vele beloftes gedaan worden, maar de belofte daadwerkelijk realiseren is een andere tak van sport (Pasma, 2018). Bij deze oplossingsrichting is het zaak dat het personeel van de organisatie gaat houden. Uit onderzoek is gebleken dat het personeel zich niet kan identificeren met de organisatie. De communicatie binnen de organisatie draagt hier ook niet aan bij. De respondenten geven aan dat zij niet gemotiveerd worden hierdoor. De mate van feedback laat ook te wensen over, waardoor werknemers niet weten of zij hun werk juist uitvoeren of wat er verbeterd kan worden.

Inspireren staat centraal bij dit idee, wat ervoor moet zorgen dat het personeel weer gaat houden van de organisatie en zich kan identificeren met waar het bedrijf voor staat. Wanneer het personeel geen liefde voor de organisatie heeft, zal de klant ook nooit van de organisatie gaan houden. Om deze wisselwerking op te laten treden is het zaak om bij het personeel te beginnen. Het is namelijk de bedoeling dat de merkwaarden gaan leven en de betrokkenheid wordt vergroot. Het idee is om een inburgeringscursus over Nedelko op te zetten, waarbij een warm welkom wordt gecreëerd. Dit moet een aangename manier worden van een inwerkprogramma. Deze cursus zal ook gegeven worden onder het huidige personeel. Dit idee moet ook zijn uitwerking hebben op het latere aannamebeleid van Nedelko. De organisatiecultuur ondergaat bij dit idee een verandering en gaat een belangrijke rol spelen in het toekomstige beleid van de organisatie. Denk bijvoorbeeld bij een sollicitatiegesprek aan vragen over de organisatiecultuur om te kijken of iemand bij de organisatie past. Kennismaken met een aantal medewerkers is in dit stadium ook een goede optie. Hiermee kan direct getest worden of iemand past bij de organisatie. Het blijft zaak om ruimte te houden voor talent en zorg er dan ook niet voor dat er robots gecreëerd waarbij iedereen in hokjes wordt geplaatst. Ieder persoon is namelijk anders en het is zaak om oog te houden voor het individu.

De volledige toepassing van het concept is te vinden in het volgende hoofdstuk.

7. Programma

De afdeling marketing en communicatie belangrijk om de juiste tools aan te leveren, ook in de communicatie richting externe partijen. Daarnaast zijn belangrijke afdelingen: verkoop binnendienst, verkoop buitendienst, management, directie en HR.

De afdeling verkoop speelt uiteindelijk een cruciale rol in het waarmaken van de merkwaarden richting de klant.

De directie en het management dient het goede voorbeeld te geven aan de rest van de organisatie door gebruik te maken van het eerder beschreven 'lead by example'.

Bij de afdeling HR ligt op het moment een grote uitdaging, omdat het bedrijf hier (nog) niet over beschikt. Deze functie wordt momenteel ingevuld door de officemanager.

8. Ownership

Deze analyse dient uitgevoerd te worden wanneer de nieuwe strategie is geïmplementeerd. Het is zaak dat de samenwerkende partijen de voortgang bespreken en met elkaar analyseren. De afdeling marketing neemt hierin de leiding en bekijkt waar nodig de strategie bijgesteld moet worden.

9. Middeleninzet

Het belangrijkste bestaande middel dat gaat bijdragen aan dit proces is het intranet. Deze omgeving ondergaat wel veranderingen, maar dit moet een leidraad worden in de communicatie met het huidige personeel en het moet een nieuwe functie krijgen voor de toekomstige medewerkers van Nedelko.

10. Meten van het effect

De meting vindt plaats door twee keer per jaar een tevredenheidsonderzoek te doen onder de medewerkers. Hieruit komen resultaten die vergeleken kunnen worden met het eerste onderzoek dat is gedaan onder de medewerkers met betrekking tot de communicatie en de bedrijfscultuur. Tevens kan het gebruik van intranet altijd gemeten worden, doordat het realtime is verbonden aan de activiteit van de medewerkers. Het intranet brengt de mogelijkheid met zich mee dat er inzichtelijk wordt gemaakt wanneer men voor het laatst actief is geweest. Daarnaast kan de vragenlijst uitweg bieden om de up-to-date kennis te testen van de medewerkers over formele zaken zoals de regels binnen Nedelko, maar er kunnen ook vragen gesteld worden over nieuwsfeiten uit de organisatie om te zien of iedereen gebruik maakt van de informatievoorziening.

3. Intranet

Binnen dit hoofdstuk is de uitwerking van het nieuwe intranet vormgegeven. De herinrichting komt hierbij aan bod en het onderzoek dat daaraan vooraf is gegaan. De Prototypes geven een beeld van de nieuwe oplossing die is geboden.

3.1 Herinrichting intranet

Binnen dit hoofdstuk wordt een nieuw concept uitgewerkt met betrekking tot het intranet. Op dit moment maakt Nedelko gebruik van intranet om met name het personeel in te lichten over personeelsmededelingen nieuwsitems. Als vertrekpunt is een mindmap opgesteld om de mogelijkheden in kaart te brengen, deze is terug te vinden in bijlage twee op pagina 22. Om het daadwerkelijke gebruik van intranet in kaart te brengen is er op twee manieren onderzoek gedaan. Onder tien medewerkers van Nedelko is de vraag uitgezet om één werkweek lang het gebruik van intranet in kaart te brengen. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in bijlage drie op pagina 23. Dit onderzoek is uitgezet onder medewerkers met uiteenlopende functies die werkzaam zijn op verschillende afdelingen. Het onderzoek heeft een duidelijk inzicht geboden in waar het intranet voor gebruikt wordt, als het überhaupt al wordt gebruikt. De meest gebruikte functie is het raadplegen van het telefoonboek, waarin telefoonnummers van collega's zijn terug te vinden. Doordat uit dit onderzoek is gebleken dat er erg weinig gebruik wordt gemaakt van het intranet is er vervolgonderzoek gedaan. Het vermoeden bestond altijd al, omdat via intranet statistieken geraadpleegd konden worden over het gebruik, wat persoonsgebonden in kaart gebracht wordt. Deze cijfers mogen helaas niet meegenomen worden in het onderzoek in verband met de privacy van medewerkers.

Om duidelijk in kaart te brengen waar het intranet over het algemeen voor wordt gebruikt en wat het personeel mist op intranet, is er een korte enquête uitgezet. Dit is gedaan na de opzet van het eerste prototype. De 31 respondenten die op dit verzoek hebben gereageerd, weten nagenoeg allemaal af van het bestaan van het intranet. De meest voorkomende antwoorden op de vraag waar de pagina het meest voor wordt gebruikt is voor telefoonnummers, nieuws en personeelsmededelingen. De uitkomsten van het onderzoek zijn terug te vinden in bijlage zes op pagina 26.

Uit vooronderzoek is gebleken dat het personeel ontevreden is over de communicatie binnen Nedelko. Het idee is dat intranet gaat helpen in de informatiestroom om de medewerkers tevreden te stellen over de interne communicatie. Deze uitdaging brengt met zich mee dat het intranet te weinig wordt gebruikt door het personeel. Er is behoefte aan verbinding om mensen en informatie samen te brengen. Dit proces moet in een later stadium ook helpen bij het proces om de merkwaaarden te doen leven binnen de organisatie. Door een van de speerpunten hieruit naar voren te brengen, namelijk 'persoonlijk', wordt het intranet persoonlijker gemaakt om de pagina aantrekkelijker te maken, maar ook onmisbaar te maken voor het personeel.

Een van de manieren om de pagina persoonlijker te maken is door een naam te verbinden aan de pagina. Zo gaat het personeel voortaan niet meer praten over het intranet, maar over de personificatie van de pagina. In het onderzoek is er gekeken naar wat het personeel mist op het huidige intranet. Bij de vraag is een onderzoek gedaan naar wat gebruikers graag zien op het intranet (Gundersen, 2019). Daaruit zijn de volgende punten naar voren gekomen:

- Smoelenboek: dit is voorgesteld met het oog op de nieuwe medewerkers. Hierbij is gekeken naar hoe de huidige medewerkers hierop reageren. Dit punt is niet sterk naar voren gekomen vanuit het onderzoek.
- Organigram: er zijn weinig mensen die dit punten aangeven te missen op intranet. Het organigram kan op een onderliggende pagina geplaatst worden bij documenten die medewerkers kunnen raadplegen.
- Omzetontwikkeling: dit punt kwam niet sterk naar voren bij de enquête over het intranet. Toch is er bij het ontwerp gekozen om dit aspect naar voren te brengen op de

homepagina van het intranet. Uit het vooronderzoek is namelijk gebleken dat het personeel communicatie mist over de financiële gezondheid van Nedelko.

- Poll met informele wetenswaardigheden: ook dit punten is niet sterk naar voren gekomen dat men het mist. Er is toch voor gekozen om dit te plaatsen en dat heeft te maken met het persoonlijk maken van de pagina. Dit zorgt voor verbinding van het personeel met de informatie die wordt geboden. Op deze manier kunnen vragen toegankelijk worden behandeld op informele manier.
- Beschikbaarheid van collega's: deze functie is met het oog op de chat voorgesteld. Niet iedereen bij Nedelko heeft toegang tot de agenda's van de medewerkers. Het idee hierbij is dat iedereen direct kan zien of iemand op dat moment beschikbaar is, afwezig is, in bespreking is of aan de telefoon is.
- Persoonlijke omgeving met loonstroken: hierop is positief gereageerd en dit moet ertoe leiden dat mensen 'gedwongen' gebruik gaan maken van het intranet. Iedereen wilt wel eens een verlofaanvraag doen en wilt zijn of haar loonstrook terugvinden. Deze functie brengt mensen naar het intranet op die manier.
- Chatfunctie: deze functie moet het toegankelijker maken om korte vragen te stellen aan collega's. Vaak worden vragen gesteld via de mail, wat veel tijd in beslag neemt. Het kan hierbij gaan om een korte vraag waar niet te veel tijd overheen mag gaan. Deze functie moet dit bemoedigen waarbij er niet pas enkele dagen later om een mail gereageerd wordt.

Uiteraard zijn niet alle punten even gewillig uit de enquête naar voren gekomen. Toch is ervoor gekozen om ook een aantal aspecten terug te brengen die vanuit het vooronderzoek al duidelijk waren geworden, omdat het personeel hier iets mist in de communicatie. Hier gaat het dan met name over de financiële gezondheid van Nedelko. Een laatste, maar belangrijk aspect dat is voorgelegd aan het personeel is de personificatie van het intranet. Er zijn vooraf wat namen opgesteld die zijn voorgelegd aan het personeel. De meeste namen zijn afgeleid vanuit de naam Nedelko. De enige naam waarbij dit niet is gebeurd is 'Groen.'. Deze naam is voorgelegd, omdat het binnen Nedelko altijd gaat over de typische groene kleur waar Nedelko bekend om staat. De andere namen zijn:

- Ed
- Nel
- Koen

Uit het onderzoek is gebleken dat 61% van de respondenten de naam Koen als voorkeur hebben uitgesproken. Deze personificatie is niet alleen vertaald in een nieuwe naam voor het intranet, maar er is nu ook een gezicht verbonden aan de naam. Als persoon is er een vertaling gemaakt van de drie merkwaarden van Nedelko: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam.

- Persoonlijk: dit aspect komt terug door daadwerkelijk een beeld te verbinden aan de naam Koen. Deze persoon verwelkomt bezoekers op intranet en spreekt hen hierbij persoonlijk aan.
- Oplossingsgericht: Koen geeft aan dat hij alle oplossingen biedt om het werk bij Nedelko zo gemakkelijk mogelijk te maken. Wanneer men niet direct kan vinden waar het naar op zoek is, biedt Koen de zoekfunctie aan.
- Duurzaam: dit komt terug in de groene kleur van het pak dat Koen draagt.

3.1.1 Prototype

Binnen dit hoofdstuk wordt de vormgeving in beeld gebracht, dat is ontwikkeld voor het nieuwe intranet. Dit is gedaan aan de hand van uitkomsten uit onderzoeken die eerder in het hoofdstuk zijn omschreven. Na de ontwikkeling van het eerste prototype is er een enquête afgenomen onder de medewerkers van Nedelko. Helaas kan de huidige indeling niet daadwerkelijk getest worden. Dit zal moeten gebeuren wanneer de online marketeers deze veranderingen kunnen doorvoeren binnen het intranet. Wellicht is het dan nodig om een extern marketingbureau in te schakelen wanneer dit niet binnen de expertise valt.

De vormgeving met beschrijving is terug te vinden in bijlage vier op pagina 24.

4. Internal branding

In hoofdstuk vier wordt het nieuwe plan rondom de internal branding van het merk Nedelko vormgegeven. Hierbij is het gehele proces uitgewerkt waarbij stap voor stap elke fase is uitgewerkt om het merk te doen leven binnen de organisatie.

4.1 Huidige medewerkers

Met behulp van de internal branding strategie worden de merkwwaarden, de missie en de visie vertaald richting de medewerkers van Nedelko. Eerder heeft de organisatie al besloten waar het voor staat en wat het wilt uitdragen. De drie pijlers: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam moeten door de strategie intern duidelijk maken waar de organisatie voor staat. Deze aanpak zorgt ervoor dat er betrokkenheid ontstaat binnen de organisatie onder de medewerkers en dat men weer met trots voor de organisatie werkt. Wanneer deze strategie intern leeft zal het extern het merk versterken en de reputatie verbeteren (Beers & Nedeski, 2015).

Om dit proces tot uiting te laten komen, wordt er gebruik gemaakt van het model 'de vijf fasen van internal branding' van Van Eck, M., Leenhouts, E., & Rutten, L. (2013). Aan de hand van dit model is een plan opgesteld dat stapsgewijs het merk weer laat leven binnen de organisatie. In de afbeelding zijn vier fasen te zien. De zogeheten 0-fase is eerder aan bod gekomen, dat is namelijk een analyse van hoe het bedrijf en merk er op dit moment voor staan.

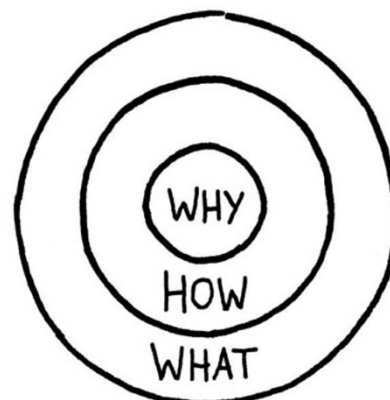


Figuur 2: 'De vijf fasen van internal branding' van Van Eck et al. (2013)

4.1.1 Fase 1: verklaren van het merk

Om duidelijk te krijgen waar Nedelko nu daadwerkelijk voor staat, is er een herintroductie van het merk nodig onder het huidige personeel. De eerste fase van het merkkompas is het verklaren van het merk, wat in dit geval inhoudt dat het merk opnieuw wordt geïntroduceerd. Deze herintroductie wordt ingevuld met het 'Golden Circle-model' van Simon Sinek (2019). Deze fase wordt opgesteld aan de hand van de volgende punten die het merk inzichtelijk moeten maken, waardoor het duidelijk is voor iedereen waar Nedelko voor staat:

- De merkovertuiging: het hogere doel beschrijven **waarom** Nedelko doet wat het doet. Dit fungeert als een bron van inspiratie.
- De merkwwaarden: hiermee wordt de persoonlijkheid van de organisatie zichtbaar gemaakt en laat het bedrijf zien **hoe** het doet waar het voor staat.
- De merkbelofte: hiermee laat Nedelko de meerwaarde zien van het bedrijf met **wat** het de klanten helpt.



Figuur 3: 'Golden Circle-Model' van Sinek (2019)

Om de juiste invulling van het 'Golden Circle-model' te kunnen maken, is gebruik gemaakt van de missie en visie die Nedelko vorig jaar heeft opgesteld. Deze zijn afkomstig van de website van Nedelko (2019) en luiden als volgt:

Missie

Door middel van een breed productaanbod en up-to-date technische kennis de (elektro)technische markt voorzien van passende oplossingen.

Visie

Nedelko neemt als leverancier een toppositie in binnen de (elektro)technische sector. Dit bereiken we door middel van een vooruitstrevend productaanbod en een uitgebreid pakket aanvullende diensten. Hiermee voorzien wij onze klanten met passie van een gedegen advies en de juiste product- en projectondersteuning. Een gelijkwaardige, eerlijke en open relatie staat hierbij centraal. Samen werken aan een duurzame toekomst.

De merkovertuiging – waarom?

Samen met de klant werken aan een duurzame toekomst.

De merkwaarden – hoe?

De merkwaarden zijn al eerder aan bod gekomen en fungeren sinds begin dit jaar voor Nedelko als speerpunt in de communicatie. Hiermee willen zij richting de klant laten zien waar het bedrijf voor staat. Het gaat hierbij om drie merkwaarden: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Met deze drie pijlers doelt het bedrijf op de relatie met de klant.

De merkbeloofte – wat?

Door middel van een breed productaanbod en up-to-date technische kennis de (elektro)technische markt voorzien van passende oplossingen.

De herintroductie vindt plaats door begin september 2019 een korte bijeenkomst te houden onder het personeel waarbij de marketingmanager samen met een directielid het plan aankondigt. Het beste moment hiervoor is de vrijdagmiddag kort voor de borrel. Dit zorgt ervoor dat er na afloop van de bijeenkomst nog in een informele sfeer nagepraat kan worden over de nieuwe aanpak. Essentieel in deze fase is dat de nadruk wordt gelegd op dat de medewerkers een cruciale rol spelen in dit proces. Zij gaan uiteindelijk de merkbeloofte waarmaken richting de klant. Het gaat hierbij om een verandering voor nu en de toekomst en dus niet voor een korte periode. Het gedrag van de medewerkers en hoe zij de merkbeloofte tot uiting brengen hebben grote invloed op het imago en de reputatie van Nedelko. Deze aanpak geeft lading aan de externe communicatie in plaats van de beloftes die worden verkondigd in campagnes. De bekendheid van het merk onder het personeel biedt de basis om een volgende stap te zetten in het proces.

4.1.2 Fase 2: laden in gedrag

In deze fase krijgen de merkwaarden daadwerkelijk lading. Na de herintroductie van het merk, wat een eenzijdige boodschap vanuit het bedrijf is, is het belangrijk dat nu de medewerkers betrokken worden in het proces. Het is de bedoeling dat het merk gaat leven onder het personeel en dat zij zich kunnen identificeren met Nedelko, dat lukt alleen door hen te betrekken in het proces. Dit proces bestaat uit focusgroepen waarbij medewerkers met verschillende functies vanuit verschillende afdelingen samenkomen. Tijdens deze sessies wordt besproken wat het merk Nedelko op dit moment voor hen betekent, maar nog belangrijker is hoe de merkwaarden een rol kunnen gaan spelen in de dagelijkse werkzaamheden. Voor iedereen binnen de organisatie kan dit zeer verschillend zijn afhankelijk van de functie en afdeling. Deze sessies brengen medewerkers tot nieuwe inzichten en laten zien op welke manier de merkwaarden ook toepassing kunnen vinden. De uitkomsten van deze sessies geven het management de mogelijkheid om de merkwaarden meer lading te geven en waar nodig aan te passen. De sessies worden begeleid door de afdeling marketing. Zij analyseren de

uitkomsten en leggen dit voor aan de directie om toevoegingen of aanpassingen aan de lading van de merkwaarden door te voeren.

Opzet van de sessies:

- Geef de deelnemers vooraf een korte inleiding over het onderwerp van de focusgroep, zodat zij zich enigszins kunnen voorbereiden.
- Plan een uur per sessie in.
- Deelnemers van de focusgroep verwelkomen.
- Bedank iedereen voor hun komst.
- Stel jezelf voor.
- Leg uit wat het voornaamste doel van de focusgroep is. Het is belangrijk dat hierbij wordt aangegeven, dat de medewerkers invloed hebben op de uiteindelijke lading van de merkwaarden.
- Vertel nogmaals hoeveel tijd er is vrijgemaakt voor deze sessie.
- Het is belangrijk om te vertellen dat er opnames worden gemaakt van de sessie. Dit wordt gedaan om later alles nog eens rustig te analyseren.
- Vermeld dat iedere mening belangrijk is en laat daarbij één persoon per keer aan het woord.
- Om de focusgroep te leiden, worden de drie merkwaarden op een groot vel papier gezet om als mindmap te fungeren. Hiermee kunnen de associaties per merkwaarde worden genoteerd en zo ontstaan er vertakking. Dit versterkt het denkproces, doordat deelnemers elkaar kunnen aanvullen en elkaar tot nieuwe inzichten kunnen brengen.

4.1.3 Fase 3: beleven in de praktijk

Het proces waarbij het merk daadwerkelijk tot leven komt, is het dagelijks werkveld van de medewerkers. Na de bewustwording is het zaak dat iedereen de vertaling gaat maken naar hun werk. De eerste bewustwording fungeert nu als richtlijn. Zoals Van Eck et al. (2013) het omschrijven: 'Medewerkers moeten door de 'bril van het merk' hun werk gaan bekijken'. Tijdens het werk moet men continu stilstaan bij hoe de merkwaarden hun kan helpen bij de dagelijkse taken. Maak de merkwaarden ook zichtbaar op de werkvloer door ze terug te laten komen op de afdelingen. Dit kan door een aanpassing te doen in de inrichting waarbij de merkwaarden zichtbaar worden. Eén van de merkwaarden is persoonlijk. Maak dit zichtbaar door het personeel te laten werken met open deuren. Hiermee wordt het toegankelijk gemaakt om bij een collega binnen te stappen. Om deze fase te testen, wordt er gebruik gemaakt van het tevredenheidsonderzoek dat tevens aan het begin van dit traject is ingezet onder de medewerkers. Uit dit onderzoek moet blijken hoe de medewerkers in deze fase van het traject naar de organisatie kijken. Hieruit kan men opmaken of men zich weer kan identificeren met de organisatie, waar de pijnpunten liggen en of de bedrijfscultuur zich inmiddels aanpast van een resultaatgerichte cultuur naar een mensgerichte cultuur. Waar de eerste resultaten van het onderzoek werd gebruikt voor het verkrijgen van inzichten, is het nu zaak om de resultaten te delen met de organisatie. Laat de medewerkers zien welke vooruitgang er is geboekt ten opzichte van de '0-fase'. Dit zorgt voor extra motivatie om nog meer stappen vooruit te zetten.

4.1.4 Fase 4: verankeren in de organisatie

Na de fase waarbij de beleving centraal heeft gestaan, is het zaak om het merk te verankeren in de organisatie. De medewerkers hebben inmiddels het inzicht verkregen in hoe het merk hen helpt in het dagelijkse werk. Nu is het zaak dat steeds meer medewerkers zich hier bewust van worden en dat het uiteindelijk door de gehele organisatie leeft waarbij het merkgedrag een automatisme wordt op dagelijkse basis. Nu dat de medewerkers zijn meegenomen in dit verhaal, is het ook belangrijk dat de systemen binnen Nedelko aansluiten bij dit proces. Het is van essentieel belang om bij de start van de gehele 'Nedelko Experience' een goed ingerichte HR-afdeling te hebben. Op dit moment wordt deze functie vervuld door de officemanager die dit uitvoert als extra taak. Om het personeel te voorzien van alle benodigdheden moet iemand deze volledige taak op zich nemen. De koppeling die hierin wordt

gemaakt naar de systemen is het personaliseren van het intranet. Dit proces is voorafgaand aan het herinrichten van het merk ingevuld in de periode van augustus tot en met december 2019. In de loop van het proces moet duidelijk worden of er nog meer systemen zijn die niet voldoen aan de nieuwe standaarden die zijn gesteld met de herintroductie van het merk.

Voor aanvang van het gehele proces was het advies om tevens een ondernemingsraad op te zetten. Het advies is om deze raad op te zetten in deze fase van het proces. Op dit moment wordt namelijk duidelijk welke werknemers zich onderscheiden van de rest en fungeren als interne ambassadeurs. Deze medewerkers zijn nauw betrokken bij de organisatie en zijn van grote waarde om mee te nemen in besluitvormingsprocessen. Het is belangrijk dat uiteindelijk alle medewerkers meegaan in het gehele proces om dit te bewerkstelligen verlangen mensen een beloning. Als bedrijf is het onmogelijk om alleen input te vragen van de medewerkers en hier niets voor terug te geven. Zorg voor verrassingselementen door werknemers op onverwachte momenten te belonen. Dit kunnen alledaagse oplossingen zijn die ook het werk nog eens extra leuk maken. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe koffiemachines op de werkplek, een verzorgde lunch op het werk, maar denk ook aan opties die aansluiten bij de persoonlijke interesses van mensen die bekend zijn vanuit het intranet waar zij een persoonlijk stukje over zichzelf hebben geschreven. Wanneer een groot deel van de medewerkers bijvoorbeeld voetbal als interesse heeft, is het een goed idee om een uitje te organiseren naar een wedstrijd van het Nederlands Elftal. Hierbij zijn de werknemers in een informele sfeer toch bij elkaar. In dit proces speelt de afdeling HR een belangrijke rol, omdat zij hierin dienen te voorzien.

4.2 Ondernemingsraad

Eén van de tools die is geadviseerd, is om tevens een ondernemingsraad op te zetten. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke stappen er ondernomen moeten worden om een ondernemingsraad op te zetten.

Dit orgaan dient er simpel gezegd voor dat werknemers betrokken worden bij de besluitvorming binnen het bedrijf. De eindverantwoordelijk blijft de organisatie, maar de leden van de OR hebben wel het recht om mee te kijken en een kritisch oordeel te geven over plannen en voorstellen (ORnet, 2019). Op dit moment is er bij Nedelko nog geen OR. Het advies is om dit als laatst in dit gehele proces op te zetten, omdat dan duidelijk is welke medewerkers er het meest betrokken zijn bij de organisatie. Op dit moment is er namelijk nog geen oproep geweest vanuit de medewerkers zelf om een dergelijke raad op te zetten. Op die manier kan Nedelko het heft in eigen handen nemen en vragen of een aantal personen dat zij voor ogen hebben een OR willen vormen. Deze aanstelling zal de betrokkenheid vergroten onder het personeel en laat tevens zien dat de directie het personeel serieus neemt. De stappen om een raad te vormen zien er als volgt uit:

1. Directie benaderen
Normaalgesproken komt een dergelijk initiatief vanuit de medewerkers, maar op dit moment is hier nog geen sprake van. Dit initiatief komt aan het eind van de 'Nedelko Experience' in handen van de directie zelf om de nodige medewerkers te benaderen.
2. Samenstelling
Naast de betrokkenheid bij de organisatie is het ook niet geheel onbelangrijk, dat er mensen in de OR komen met een uitgesproken mening. Dit is eerder te peilen voorafgaand aan het proces om zo een juist samenstelling te kunnen vormen. De directie stelt hiervoor een klein groepje personen aan dat zij op voorhand al voor ogen hebben om plaats te nemen in de OR.
3. Voorbereidingscommissie
Zoals besproken bij de vorige punten, komt het initiatief te liggen bij de directie. Samen met een voorbereidingscommissie treffen zij de eerste voorbereidingen op het aanstellen van de OR. Het meest voor de hand liggend is op dit te doen met de mensen die nauw betrokken zijn bij de 'Nedelko Experience'. Advies is dan ook om dit samen met de marketingmanager en de HR-manager op te pakken.
4. Informeren
Om het personeel op de hoogte te stellen van de plannen, is het zaak om hen te informeren.

Het plan is om dit proces uit te werken vanaf juli 2020. Het personeel dient op dat moment volledig ingelicht te worden over de plannen en het waarom. Uiteraard gaat dit via het nieuwe intranet, wat dan al intensief gebruikt wordt door alle medewerkers van Nedelko.

5. Verkiezing

Om de aanstelling zo eerlijk mogelijk te laten verlopen, mogen de medewerkers van Nedelko op democratische wijze stemmen. Zaak is dat de directie vroeg genoeg in kaart brengt dat men zich verkiesbaar kan stellen voor een dergelijke raad. Hierbij dienen wel de eisen naar voren te worden gebracht dat men zeer actief betrokken moet zijn bij het internal branding-proces van Nedelko.

5. Agenda

Om een overzichtelijk beeld te geven van hoe het tijdsplan voor de internal branding eruitziet, is er een agenda gemaakt. Deze agenda kan uiteraard ingevuld worden aan de hand van andere data, maar het geeft overzichtelijk weer welk tijdsbestek er nodig is per periode.

Datum	Omschrijving	Leiding
2 aug. t/m 20 dec. 2019	Herinrichten van het intranet	Mar., HR & IT
20-31 jan. 2020	De medewerkers op de hoogte brengen van de 'why, how & what van Nedelko.	Mar. & directie
3 feb. t/m 27 maart 2020	In kaart brengen hoe de merkwaarden een rol kunnen spelen in de dagelijkse werkzaamheden.	Marketing
6 april t/m 29 mei 2020	De merkwaarden bewust gebruiken als richtlijn in het dagelijkse werk.	Mar., directie & HR
1-26 juni 2020	Het merk verankeren in de organisatie en hier dragen merkambassadeurs aan bij.	Mar., directie & Ambassadeurs
1 juli t/m 2 augustus	Opzetten van een ondernemingsraad	HR & ambassadeurs

6. Inwerken nieuwe medewerkers

Naast het proces dat onder de huidige medewerkers gaat plaatsvinden is het zaak dat er ook naar de toekomst wordt gekeken. Om deze reden is er een nieuw inwerkprogramma uitgewerkt. Dit moet ervoor zorgen dat in de toekomst nieuwe medewerkers direct op de hoogte zijn van waar Nedelko voor staat en wat er van hen verwacht wordt als medewerker van Nedelko. Belangrijk om bij dit concept te vermelden is dat het niet getest is. Met Nedelko is afgesproken, dat dit concept in de praktijk gebracht wordt na volledige uitwerking en goedkeuring. Dit concept wordt daadwerkelijk getest op nieuwe medewerkers, maar nog niet in de vorm van een app. De ontwikkeling van het intranet richting een applicatie met deze functionaliteit brengt meer met zich mee. De toepassing wordt eerst verwerkt in de web toepassing van het intranet.

Wanneer het een nieuwe medewerker betreft, vindt er voorafgaand aan de eventuele indiensttreding een sollicitatiegesprek plaats. Voor beide partijen heeft dit gesprek een belangrijke functie, omdat je erachter wilt komen of je bij elkaar past. Door niet meer traditioneel alleen de leidinggevende in gesprek te laten gaan met de kandidaat, maar ook enkele van de medewerkers krijgt men meer gevoel bij de organisatie en komen beide partijen erachter of hij of zij in het team past. Hiermee ondervindt men direct of de organisatiecultuur past bij de kandidaat. Zaak is natuurlijk dat de juiste medewerkers voor dit proces gekozen worden. In de meest ideale situatie maakt het niet uit wie er met een kandidaat in gesprek gaat, omdat iedereen dezelfde waarden uitdraagt en als ambassadeur van Nedelko fungeert. Vaak wijst de praktijk uit dat het niet zo werkt. Vanuit het creatief concept moet ook duidelijk worden welke huidige medewerkers er wel of niet bij de organisatie passen en welke veranderingen en dienen plaats te vinden.

6.1 Inwerkprogramma

De eerste stap van het inwerken gaat al van start voordat iemand daadwerkelijk aan de slag gaat. Door vooraf een 'onboardingproces' op te stellen, maakt de medewerker al kennis met zijn nieuwe werkgever. Het doel is om hiervoor een app te ontwikkelen die in een beveiligde omgeving toegankelijk is voor een nieuwe medewerker. Appical (2016) laat zien hoe een dergelijke app effectief ingezet kan worden. Tijdens dit proces is neemt Koen, de personificatie van intranet, de nieuwe medewerker bij de hand om het proces te doorlopen. Door ontwikkelingen die jongstleden hebben plaatsgevonden binnen de organisatie zijn er voor deze aparte ontwikkeling van een app momenteel geen financiële middelen. In de nabije toekomst, na de oplevering van dit document neemt Nedelko het besluit in heroverweging om te zien wat de toegevoegde waarde is voor het bedrijf. Het alternatief is om gebruik te maken van het intranet waar een aparte omgeving wordt ingericht voor het onboardingproces. Deze applicatie kan ook ingericht worden voor huidige werknemers om bepaalde kennis weer up-to-date te krijgen. Bij de nieuwe werknemers ziet het proces er als volgt uit:

- a. Open met een korte welkomstboodschap. Hiermee maakt iemand direct kort persoonlijk kennis met een van de collega's of leidinggevenden.
- b. Door middel van een tijdlijn wordt de geschiedenis van het bedrijf weergegeven. Het ontstaan komt hierin naar voren en hoe er naar de huidige organisatie is toegewerkt.
- c. Laat zien waar het bedrijf op dit moment staat in cijfers. Een handige manier om dit weer te geven is een infographic. Hiermee kan visueel gemaakt worden hoeveel werknemers er zijn, de buitenlandse vestigingen en het aantal afdelingen met de inrichting daarvan qua werknemers.
- d. Breng de missie en visie van het bedrijf naar voren. De merkwaarden spelen hierbij een belangrijke rol. Laat zien waarom Nedelko de drie pijlers persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam naar buiten toe uit wilt dragen.
- e. Vanuit de missie en visie wordt de bedrijfscultuur naar voren gebracht. Laat zien dat Nedelko er voor haar medewerkers is in de mensgerichte bedrijfscultuur die het bedrijf nastreeft. De waarden die extern worden uitgedragen komen wederom naar voren, maar nu hoe het bedrijf dit intern invult.

- f. In een later stadium volgt er een verwachtingsgesprek, maar om de medewerker alvast op de hoogte te stellen van de nodige afspraken worden de huisregels naar voren gebracht. Hierin kunnen zaken als het opnemen van verlof en ziekmeldingen uitgelegd worden om er geen verwarring over te laten ontstaan.
- g. Laat aan de hand van het organigram zien hoe de structuur binnen het bedrijf eruitziet. Om de medewerker direct betrokken te maken bij de organisatie is het van belang dat hij of zij zelf ook al is toegevoegd aan het organigram.
- h. Maak een jaaroverzicht van de betaaldaten die worden nagestreefd door het bedrijf voor het uitkeren van het salaris.
- i. Om de medewerker direct mee te nemen in het proces van de interne communicatie kunnen de lopende zaken direct worden geraadpleegd via het vernieuwde intranet genaamd Koen. Via Koen kan er in een later stadium gebruik gemaakt worden van de chatfunctie om bij korte of informele vragen contact op te nemen met een van de collega's.
- j. Maak visueel wat er verwacht wordt op het gebied van uiterlijke verzorging. De kledingvoorschriften zijn hierbij belangrijk en maak hierin onderscheid in een kantoor dag of wanneer men een afspraak heeft met een klant.
- k. Maak overzichtelijk hoe de eerste week eruitziet. Het is erg fijn als iemand kan zien waar hij of zij aan toe is en wat er verwacht kan worden.
- l. Stel een checklist op voor de documentatie die in de eerste week compleet gemaakt moet worden bij de nieuwe baan. Denk hierbij aan: kopie van paspoort, invullen van het formulier voor loonheffingskorting, persoonlijke informatie met betrekking tot noodgevallen en eventueel een aanmelding bij de personeelsvereniging.
- m. Laat wat medewerkers alvast wat leuke en handige tips opstellen. Dit zorgt voor verbondenheid met nieuwe collega's, maar het is ook gewoon heel handig.
- n. Naast de tips is het goed om alvast een beeld te hebben van de nieuwe collega's. Stel daarom een smoelenboek op met een foto's van de collega en wat (persoonlijke) informatie. Hiermee leert de nieuwe medewerker alvast zijn nieuwe collega's kennen. Wellicht zijn er raakvlakken, waardoor er gesprekstof wat het toegankelijker maakt om een gesprek aan te gaan.
- o. Laat de nieuwe medewerker zichzelf ook alvast introduceren. Dit maakt het voor anderen ook toegankelijker om in gesprek te geraken met hem of haar.
- p. Test de kennis op een leuke manier door middel van een kleine kennisquiz. Hiermee kan iemand voor zichzelf nagaan of diegene op de hoogte is van de organisatie, maar ook of er nog vragen zijn over onderwerpen die nog niet helemaal duidelijk zijn. Dit kan ook toegepast worden op het huidige personeel om te checken hoe het met de kennis van zaken staat.

Doordat Nedelko beschikt over online marketeers is Appical een vrij simpele oplossing. Deze online toepassing kan eigenhandig door het bedrijf gebouwd worden. De kosten voor een dergelijke app zijn €999,- per jaar. Per gebruiker van de app wordt een bedrag van €20,- gerekend. Deze toepassing wordt ondersteund door Appical bij vragen of geeft advies over welke toepassingen het best bij Nedelko passen (Appical, 2019).

6.2 Verwachtingsgesprek

Uit het onderzoek is gebleken dat de huidige werknemers vaak niet helemaal op de hoogte zijn van wat er daadwerkelijk van hen wordt verwacht in de werkzaamheden. Bij nieuwe werknemers is het tevens goed om bij de start opheldering te geven over wat er nu daadwerkelijk van hen wordt verwacht. Het is goed om de nodige verwachtingen vast te leggen in een werkwijze per afdelingen om de nodige conflicten te voorkomen. Deze conflicten kunnen ontstaan doordat de leidinggevende andere verwachtingen heeft dan de medewerker. Deze miscommunicatie leidt tot ongewenst gedrag wat vaak een conflict tot gevolg heeft. Per afdeling en functie verschillen deze afspraken uiteraard, maar hieronder is een eerste opzet gemaakt van de afspraken die naar voren kunnen komen:

- Welke resultaten dient de medewerker te behalen dit jaar?
- De doelstellingen van de afdeling.
- De talenten van de medewerker die tot ontwikkeling komen.
- Welke competenties worden er verwacht om de functie goed in te vullen?
- Welke ondersteuning wordt er door het bedrijf geboden aan de medewerker?

Naast geschreven verwachtingen zijn er binnen een bedrijf ook vaak ongeschreven regels. Het is van belang om werknemers hier ook van op de hoogte te stellen. Bij elk bedrijf kom je weer in een andere cultuur terecht die vaak voor het huidige personeel vanzelfsprekend is. Dit proces is vaak een kwestie van gewenning, maar een stukje voorbereiding kan hierin nooit kwaad. Leg hierin uit hoe het zit met de volgende kwesties:

- Rookpauzes
- Het gebruik van de mobiele telefoon tijdens het werk
- Het bezoeken van website voor privédoeleinden
- Muziek luisteren tijdens het werk
- Verzorging van de eigen werkplek
- De dagelijkse afwas

6.3 Rondleiding en gesprekken

Voor een medewerker is er niets fijner dan een goede eerste indruk van alle afdelingen. Uiteraard kan niet alle informatie in één keer opgenomen worden. Voor het bedrijf zelf is het ook goed om een nieuw gezicht op de afdelingen te laten zien. Om het zo makkelijk mogelijk te maken, wordt er per afdeling een werknemer verantwoordelijk gemaakt om in gesprek te gaan met een nieuwe medewerker. Deze informatieronde per afdeling wordt ingepland in de eerste twee weken van de indiensttreding van een nieuwe medewerker. Op deze manier wordt hij of zij niet direct overladen aan informatie. Tussen de kennismakingen door maakt de medewerker kennis met eigen werkzaamheden door alvast van start te gaan met de eerste opdrachten waarbij hij of zij de begeleiding krijgt op de eigen afdeling van een aangestelde buddy. Zo hoeft de werknemer niet continu de leidinggevende te raadplegen wanneer er een vraag is. Naast de informatievoorziening per afdeling is het zaak dat deze informatie ook beschikbaar wordt gesteld op intranet. Essentieel is dus om iemand wegwijs te maken in de informatiestroom door duidelijk te hebben waar alles is terug te vinden.

Literatuurlijst

Appical. (2016, 27 juni). *Het nieuwe inwerken: onboarding via Appical* [YouTube]. Geraadpleegd 2 juni 2019, van <https://www.youtube.com/watch?v=2qJlJSsHs&feature=youtu.be>

Appical. (2019, 2 januari). *Onboarding - Appical*. Geraadpleegd 2 juni 2019, van <https://appical.net/product/onboarding/>

Gundersen, L. (2019, 31 januari). *Intranet voorbeelden: Hoe zorg je voor een goed intranetdesign?* Geraadpleegd 27 mei 2019, van <https://www.embracesbs.com/blog/intranet-voorbeelden-zorg-voor-goed-intranetdesign/>

ORnet. (2019, 19 februari). *Starten met een ondernemingsraad: alles wat je moet weten op een rij*. Geraadpleegd 4 juni 2019, van <https://www.ornet.nl/blog/2018/06/22/starten-met-een-ondernemingsraad-alles-wat-je-moet-weten-op-een-rij/>

Pasma, T. (2018, 29 oktober). *Waarom medewerkers belangrijker zijn dan klanten*. Geraadpleegd op 13 april 2019, van <https://www.one4marketing.nl/bid/183637/waarom-medewerkers-belangrijker-zijn-dan-klanten>

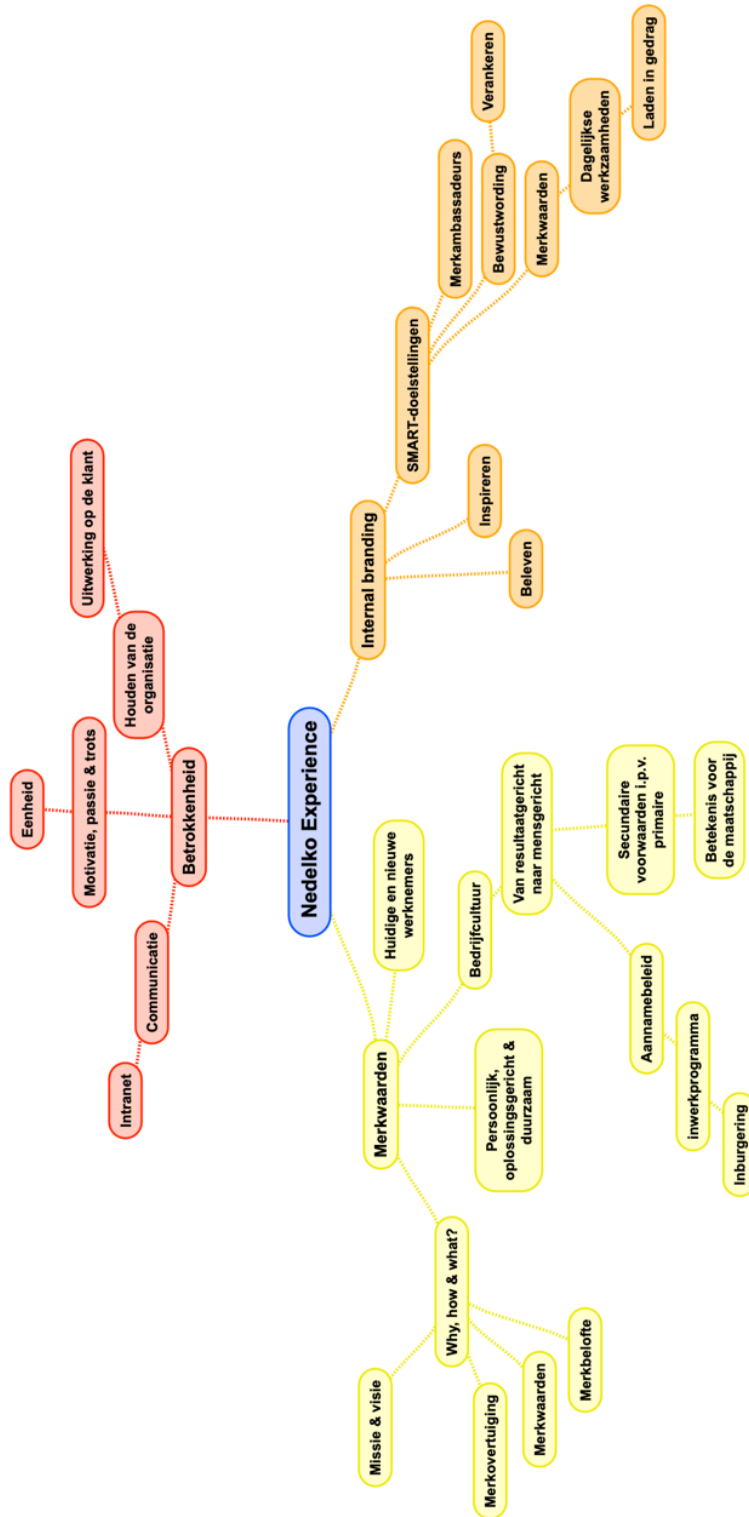
Sinek, S. (2019). *Begin met het waarom: hoe goede leiders inspireren tot actie* (18e ed.). Amsterdam, Nederland: Business Contact.

Van Beer, L., & Nedeski, G. (2015). *Internal Branding 2.0*. Amsterdam, Nederland: Adformatie Groep.

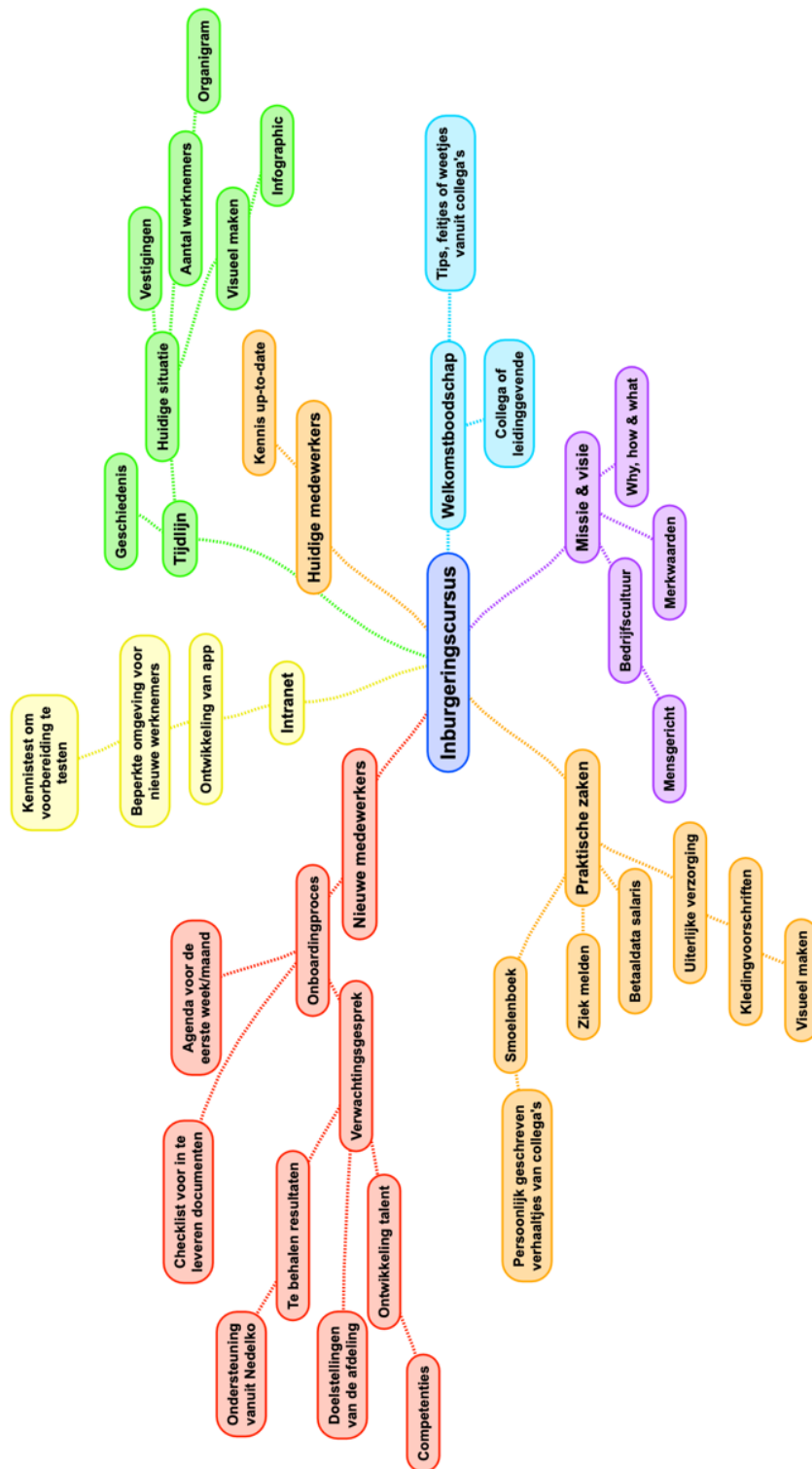
Van Eck, M., Leenhouts, E., & Rutten, L. (2013). *Het succes van internal branding: een sterk merk bouwen en onderhouden*. Amsterdam, Nederland: Adfo Groep.

Van Riel, C. B. M. (2015). *Identiteit & imago* (Herz. ed.). Den Haag, Nederland: Academic Service.

Bijlage 1: Mindmap 'Nedelko Experience'



Bijlage 2: Mindmap intranet



Bijlage 3: Dagboekstudie gebruik van intranet

Om overzichtelijk te maken waar het intranet op dit moment het meest voor wordt gebruikt door de medewerkers van Nedelko, is er een dagboekstudie gedaan. Hierin is kort en bondig opgeschreven waarom er op een bepaald moment gebruik is gemaakt van intranet. Dit onderzoek is gehouden onder een aantal van de medewerkers van Nedelko in de week van 6 mei 2019 tot en met 10 mei 2019.

Naam: Mike Termond

Leeftijd: 28 jaar

Functie: medewerker marketing en communicatie

Maandag: 3 keer geraadpleegd voor het vinden van een telefoonnummer

Dinsdag: Niet van toepassing

Woensdag: Plaatsen van een nieuwsartikel en het vinden van een telefoonnummer

Donderdag: Aankomende evenementen bekijken en het vinden van een telefoonnummer

Naam: Olaf

Leeftijd: 40 jaar

Functie: salesmanager energie

Maandag: -

Dinsdag: -

Woensdag: -

Donderdag: -

Vrijdag: -

Naam: Niels

Leeftijd: 34 jaar

Functie: marketingmanager

Maandag: plaatsen van een personeelsmededeling

Dinsdag: -

Woensdag: bijwerken van de evenementenkalender

Donderdag: het vinden van een telefoonnummer

Vrijdag: -

Naam: Jurgen

Leeftijd: 52 jaar

Functie: productmanager LED verlichting

Maandag: -

Dinsdag: -

Woensdag: het vinden van een telefoonnummer

Donderdag: -

Vrijdag: -

Naam: Moena

Leeftijd: 46 jaar

Functie: medewerker binnendienst

Maandag: het vinden van een telefoonnummer

Dinsdag: personeelsmededeling lezen

Woensdag: het vinden van een telefoonnummer

Donderdag: -

Vrijdag: -

Naam: Leon
Leeftijd: 44 jaar
Functie: medewerker binnendienst
Maandag: -
Dinsdag: -
Woensdag: -
Donderdag: personeelsmededeling lezen
Vrijdag: -

Naam: Hans
Leeftijd: 42 jaar
Functie: accountmanager
Maandag: -
Dinsdag: -
Woensdag: -
Donderdag: -
Vrijdag: -

Naam: Kimberley
Leeftijd: 24 jaar
Functie: receptioniste
Maandag: plaatsen van een personeelsmededeling en het vinden van telefoonnummers
Dinsdag: het vinden van een telefoonnummer
Woensdag: het vinden van een telefoonnummer
Donderdag: personeelsmededeling lezen
Vrijdag: het vinden van een telefoonnummer

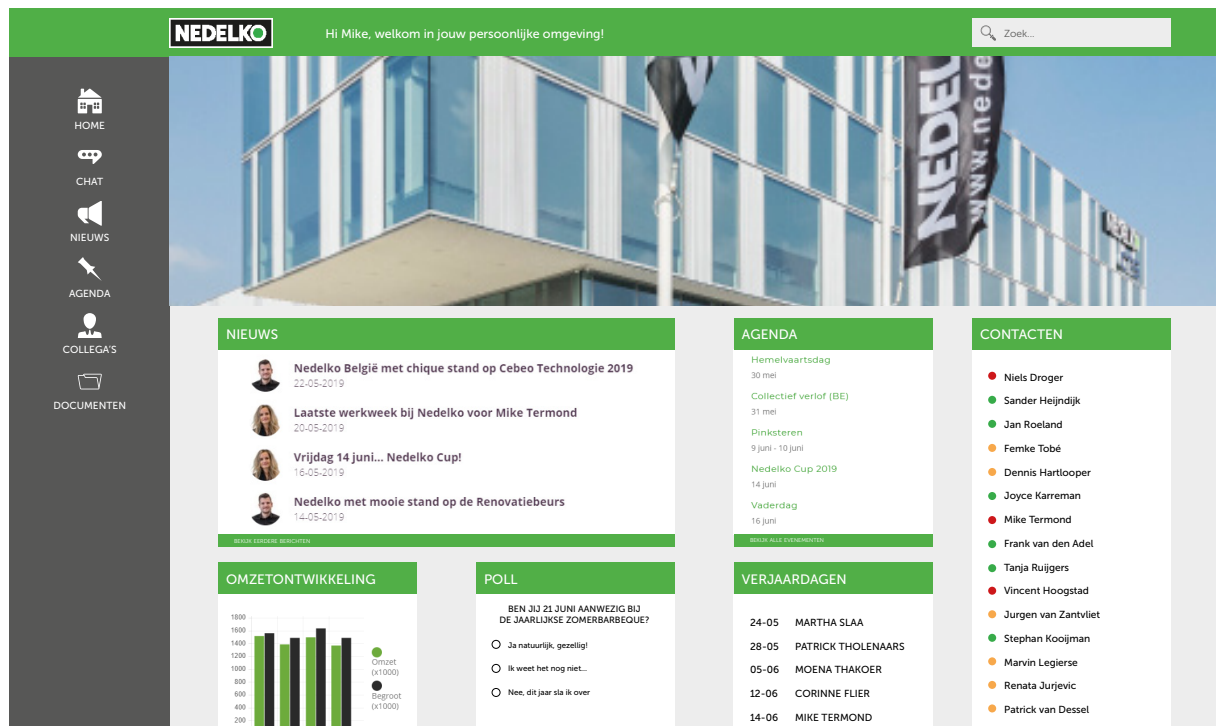
Naam: Erwin
Leeftijd: 38 jaar
Functie: accountmanager
Maandag: -
Dinsdag: -
Woensdag: -
Donderdag: -
Vrijdag: -

Naam: Esther
Leeftijd: 46 jaar
Functie: finance
Maandag: het vinden van een telefoonnummer
Dinsdag: -
Woensdag: -
Donderdag: personeelsmededeling lezen
Vrijdag: -

Bijlage 4: Prototypes

Prototype 1

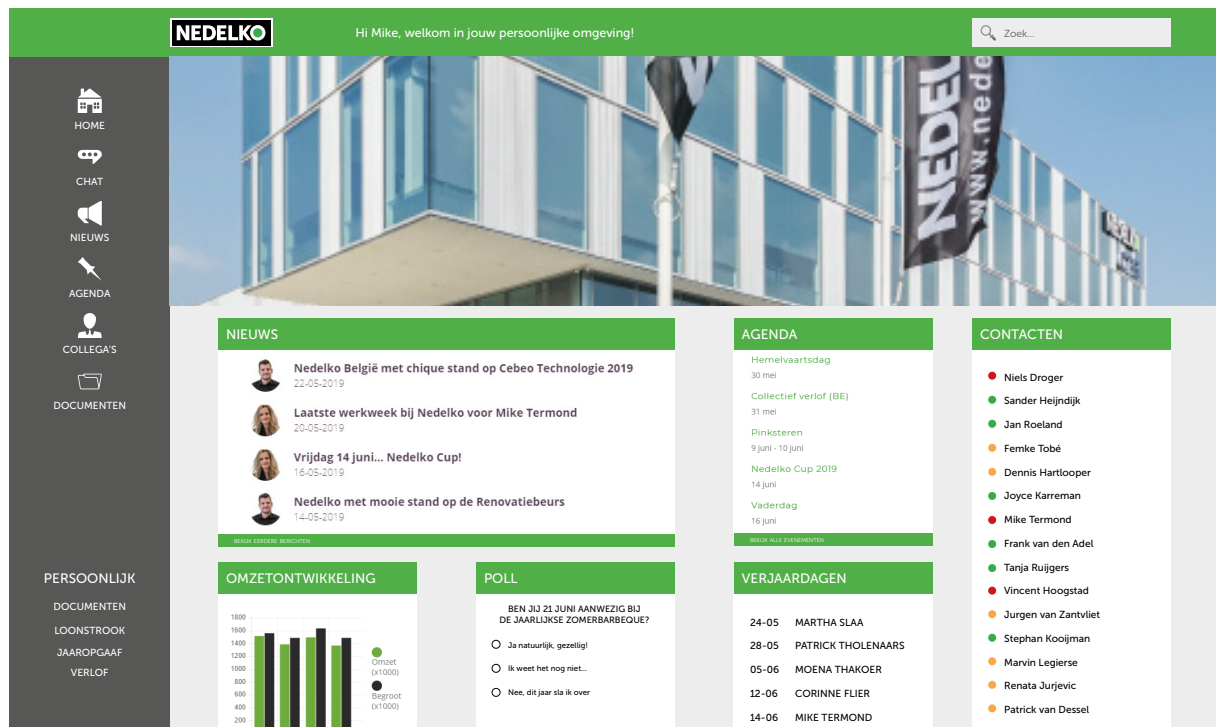
Het eerste prototype is vormgegeven, voordat er onderzoek is gedaan naar wat het personeel verwacht van de pagina. Er is een keuze gemaakt qua indeling door te kijken naar het vooronderzoek en wat hier de resultaten van waren. Hieruit is voortgekomen, dat men graag meer inzicht krijgt in de financiële gezondheid van het bedrijf.



Prototype 2

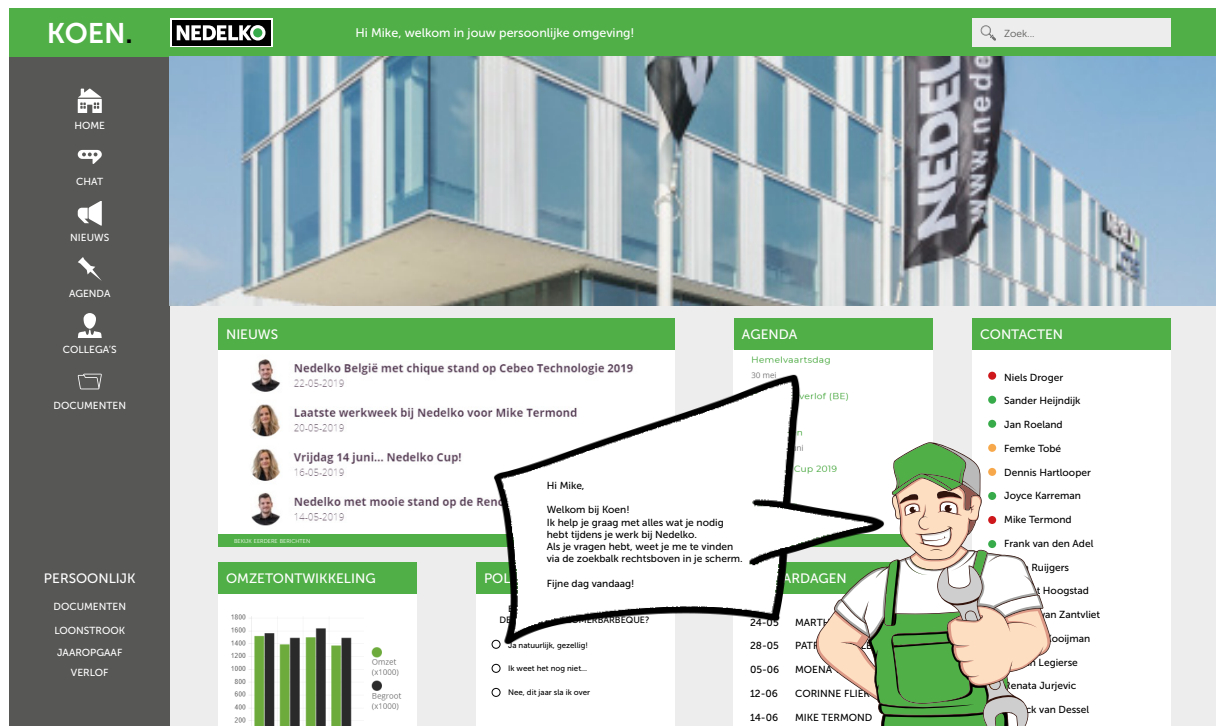
Na de opmaak van het eerste prototype is er een onderzoek gehouden onder de gebruikers van het intranet door middel van een enquête. Er is daarbij gekeken naar welke punten zij naar voren hebben gebracht. De wens die werd uitgesproken is dat de pagina persoonlijk werd gemaakt door middel van een persoonlijke pagina waarbij men documenten kan raadplegen zoals verlofaanvragen en de salarisstroom.

Tevens is duidelijk dat men graag de naam Koen verbonden ziet worden aan het intranet. Uitdaging om Koen vorm te geven na het voorstel van prototype twee en terug te laten komen in het derde prototype.



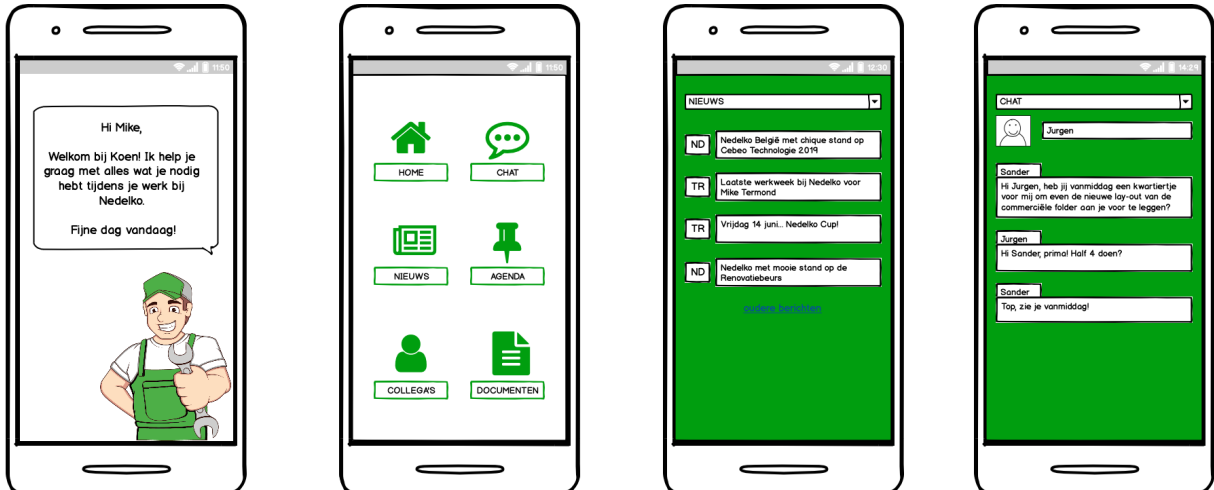
Prototype 3

Bij het derde prototype is Koen meegenomen in het ontwerp. Hij moet ervoor zorgen, dat men niet meer gaat praten over het intranet, maar dat het persoonlijker wordt en dat men het heeft over Koen. Dit moet meer tot de verbeelding spreken en daarom is er een personificatie ontwikkeld van Koen. In het vorige hoofdstuk is uitgelegd hoe de personificatie tot stand is gekomen en waar de keuzes voor Koen op zijn gebaseerd.



Mobiele versie

Het verder personaliseren van het intranet brengt ook met zich mee dat het personeel het overal kan raadplegen. Er is daarom voor gekozen om een eerste opzet te maken van een mobiele versie. Dit moet het voor het personeel nog laagdrempeliger maken om het intranet te raadplegen door middel van een applicatie. Het voordeel hiervan is dat er nog makkelijker notificaties verbonden kunnen worden aan nieuwe berichtgeving op Koen.



Bijlage 5: Vragenlijst intranet

De antwoorden die bij de vragen horen zijn terug te vinden in bijlage twee. Voor de opzet en de uitvoer van de enquête is gebruik gemaakt van Survio.

1 Ben je ervan op de hoogte dat Nedelko beschikt over intranet voor het personeel? ▼

2 Wanneer heb je het intranet voor het laatst geraadpleegd? ▼

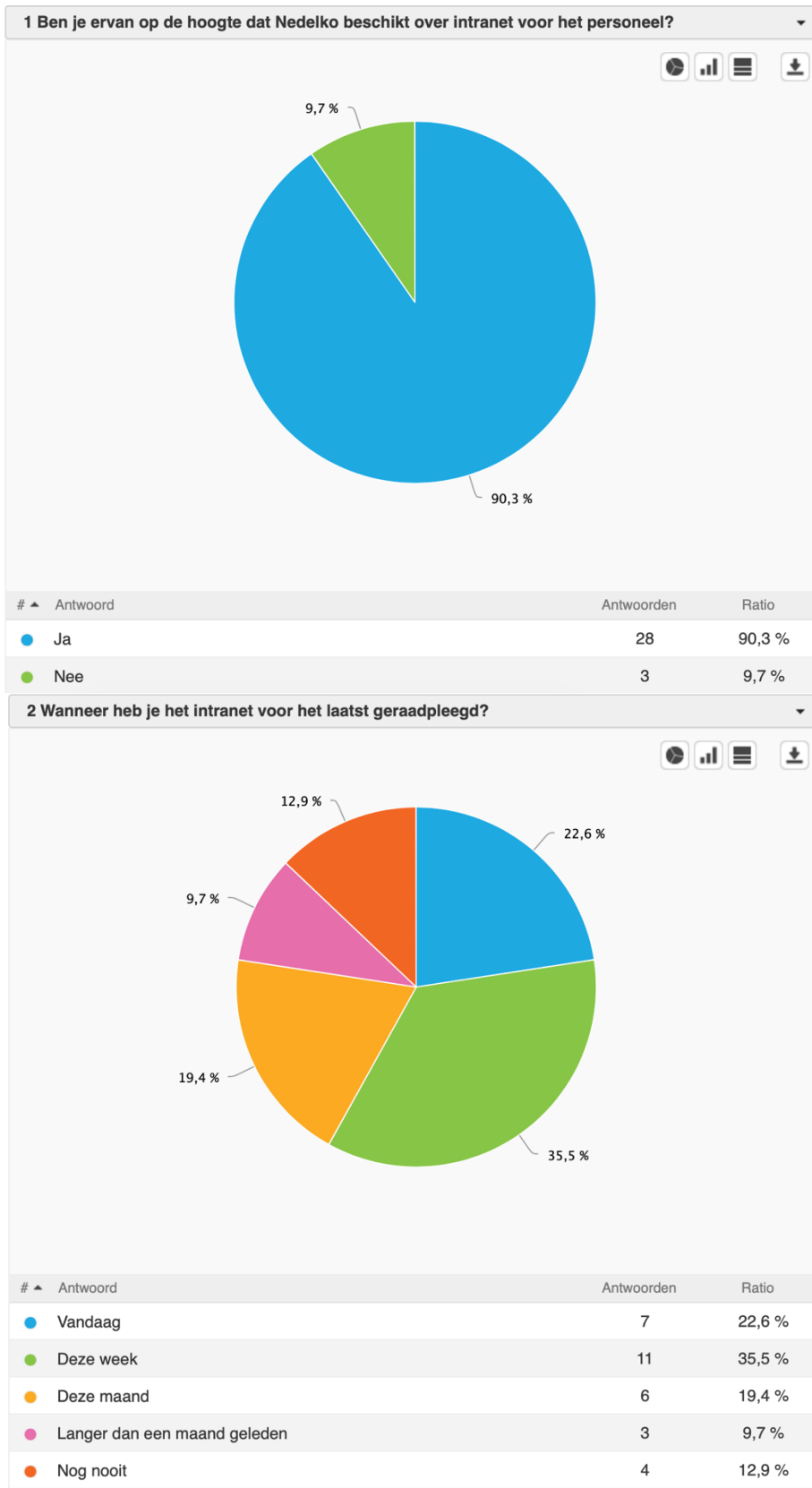
3 Waar gebruik je intranet zoal voor? (meerdere antwoorden mogelijk) ▼

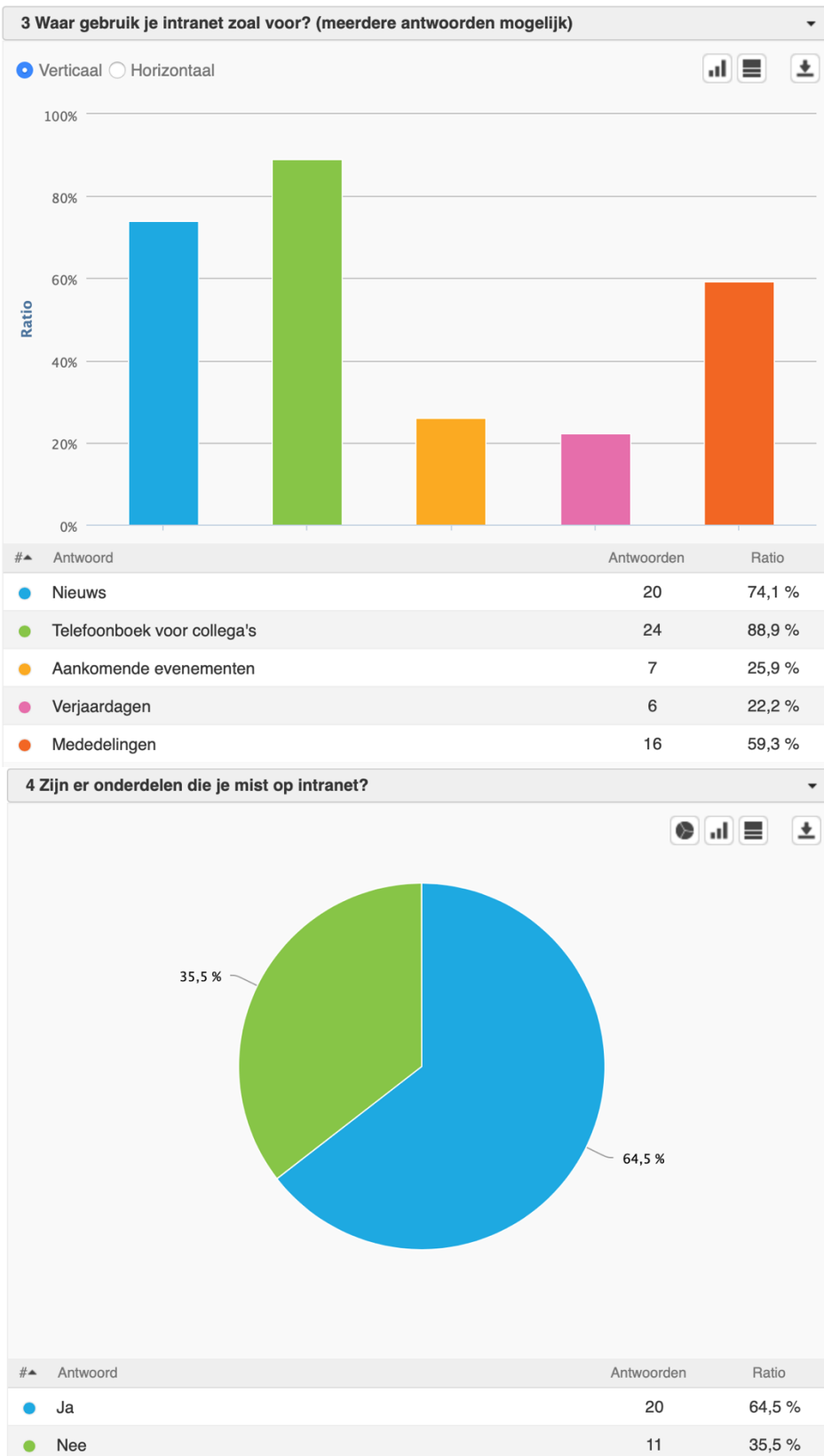
4 Zijn er onderdelen die je mist op intranet? ▼

5 Welke van de volgende onderdelen zie je graag toegevoegd worden aan intranet? (meerdere antwoorden mogelijk) ▼

6 Welke naam zou jij het liefst aan intranet verbinden om meer bekendheid aan dit platform te geven? ▼

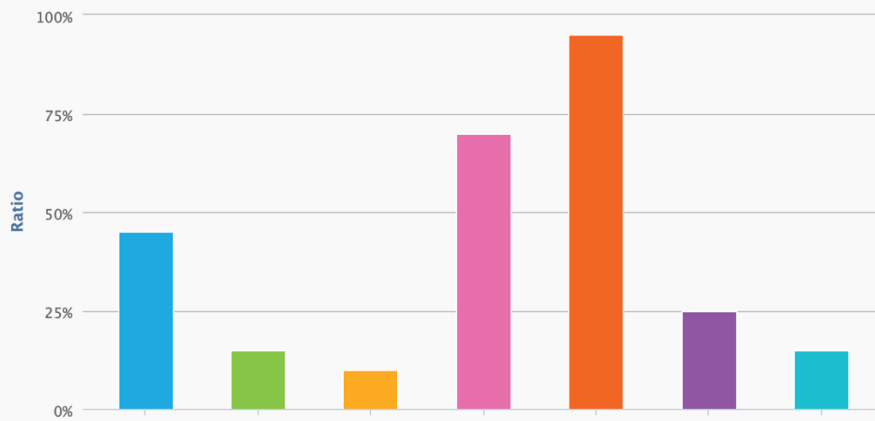
Bijlage 6: Enquêteresultaten intranet





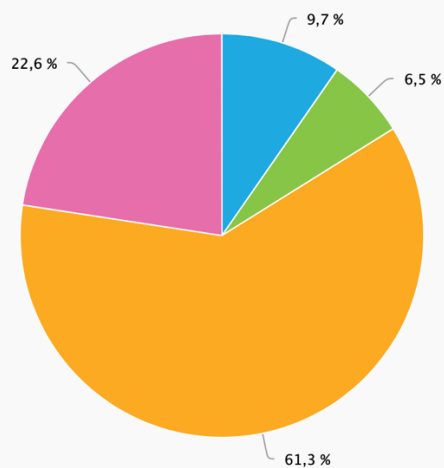
5 Welke van de volgende onderdelen zie je graag toegevoegd worden aan intranet? (meerdere antwoorden mogelijk)

☒ Verticaal ☐ Horizontaal



#	Antwoord	Antwoorden	Ratio
1	Een persoonlijke omgeving met bijvoorbeeld loonstroken e.d.	9	45 %
2	Smoelenboek	3	15 %
3	Organigram	2	10 %
4	Chatfunctie	14	70 %
5	Beschikbaarheid/afwezigheid van collega's	19	95 %
6	Omzetontwikkeling	5	25 %
7	Poll met informele wetenswaardigheden	3	15 %

6 Welke naam zou jij het liefst aan intranet verbinden om meer bekendheid aan dit platform te geven?



#	Antwoord	Antwoorden	Ratio
1	Ed	3	9,7 %
2	Nel	2	6,5 %
3	Koen	19	61,3 %
4	Groen.	7	22,6 %



De weg naar een duurzame relatie met medewerkers

Mike Termond

HOGESCHOOL ROTTERDAM | 0870886

De weg naar een duurzame relatie met medewerkers

De volgende stap in internal branding waarbij de merkwaarden meer betrokkenheid creëren

Naam:	Mike Termond
Studentnummer:	0870886
Klas:	COD4
Bedrijfsbegeleider:	Niels Droger
Functie bedrijfsbegeleider:	Marketingmanager
Bedrijf:	Nedelko B.V.
Afstudeerbegeleider:	Dhr. Nieman
Opleiding:	Communicatie
Instituut:	Instituut voor Communicatie, Media & Informatietechnologie
Instelling:	Hogeschool Rotterdam
Plaats:	Ridderkerk
Datum:	24 juni 2019

Voorwoord

Voor u ligt het verantwoordingsdocument waarbij onderzoek is gedaan naar hoe Nedelko de betrokkenheid onder de medewerkers kan vergroten door middel van internal branding met als doel dat de merkwaarden door de gehele organisatie gedragen worden. Het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd bij Nedelko. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Rotterdam. Van maart 2019 tot en met juni 2019 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Samen met mijn bedrijfsbegeleider, Niels Droger, heb ik het onderwerp uitgekozen voor deze scriptie, waarna ik een onderzoeksvraag heb opgesteld. Ik zag dit onderwerp als een grote uitdaging, omdat het ook mijn eigen werkveld aanging ten tijde van het schrijven van mijn afstudeerdocument. Door de goede band met mijn manager bij Nedelko, hebben wij goed kunnen overleggen met welk vraagstuk ik de organisatie een stap verder kon helpen.

Na uitvoerig onderzoek heb ik de onderzoeksvraag dan ook helder kunnen beantwoorden. Tijdens het onderzoek kon ik bij vragen altijd terugvallen op mijn praktijkbegeleider, Niels Droger, en mijn begeleider vanuit mijn opleiding, Bob Nieman.

Graag wil ik mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en de ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik alle collega's bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Ik heb vaak met hen kunnen sparren over mijn onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Ridderkerk, juni 2019
Mike Termond

Managementsamenvatting

Veel bedrijven zien graag dat het personeel erg betrokken is bij de organisatie en met passie het werk uitvoert. Bij veel organisaties loopt men vaak nog tegen het feit aan dat het personeel de werkzaamheden uitvoert om te kunnen voorzien in de levensbehoefte. Zij zijn niet bezig met hoe de organisatie door externe partijen gezien wordt. Om mee te kunnen met de ontwikkelingen van de huidige markt is het zaak om het personeel hierin mee te krijgen.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om Nedelko van uitgewerkt concept te voorzien waarmee de betrokkenheid onder medewerkers vergroot kan worden door middel van internal branding. Dit moet ervoor zorgen dat de merkwaarden door de gehele organisatie gedragen worden. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *"Hoe kan internal branding eraan bijdragen dat binnen Nedelko de betrokkenheid wordt vergroot onder de medewerkers en de merkwaarden door iedereen worden uitgedragen?"*. Internal branding kan gezien worden als het branden van het merk 'inside-out'. De merkwaarden dienen hierbij te gaan leven onder het personeel, waardoor zij meer betrokken zijn bij de organisatie. Dit leidt uiteindelijk tot wat, hoe en waarom Nedelko zich op de desbetreffende manier naar buiten toe profileert.

De doestelling is tot stand gekomen door intern onderzoek dat is uitgevoerd onder de medewerkers van Nedelko. Hieruit is gebleken dat de huidige bedrijfscultuur niet aansluit bij de merkwaarden die het bedrijf eerder heeft opgesteld. De merkwaarden die als pijlers voor het bedrijf fungeren zijn: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Met deze drie begrippen duidt Nedelko op de relatie die het met haar klanten nastreeft. Deze begrippen zijn onder een groot deel van het personeel niet bekend en worden dan ook niet nageleefd. Tevens is uit het onderzoek naar voren gekomen, dat het personeel niet tevreden is over de interne communicatie. Men voelt zich niet gehoord en kan zich niet identificeren met het bedrijf.

Naast het interne onderzoek is er gedegen onderzoek gedaan naar theorie dat nauw verbonden is met internal branding. Hierin komen de begrippen betrokkenheid, merkwaarden, imago, identiteit en positionering bijvoorbeeld aan bod. Om het advies zo volledig mogelijk te maken is ook gekeken naar de ontwikkelingen binnen de branche en de markt.

Om emotionele verbondenheid met de organisatie tot stand te laten komen is er een creatief concept uitgewerkt. In dit concept wordt aanbevolen om een wijzigingen door te voeren aan het intranet wat het medium persoonlijker maakt. Dit moet leiden tot een hogere bezoekersfrequentie waarbij het personeel op de hoogte is van lopende zaken. Daarnaast is de aanbeveling om gebruik te maken van de 'Nedelko Experience'. Dit is een creatief concept dat is uitgewerkt en fungeert als een inburgeringscursus voor het huidige personeel, maar ook voor het toekomstig personeel van Nedelko. Deze aanpak leidt ertoe dat de resultaatgerichte bedrijfscultuur plaatsmaakt voor een mensgerichte bedrijfscultuur. Deze cultuur sluit naadloos aan op de merkwaarden die het bedrijf uitdraagt.

Op basis van de aanbevelingen is het advies tevens om elk halfjaar een tevredenheidsonderzoek te houden onder het personeel. Dit onderzoek moet continu inzichtelijk houden waar het bedrijf op dat moment staat en welke punten nog extra aandacht verdienen.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	6
1.1	Aanleiding.....	6
1.2	Enquêteresultaten	6
1.3.1	Doelstelling	8
1.3.2	Probleemstelling.....	8
1.3.3	Deelvragen.....	8
1.4	Methode van onderzoek	9
1.5	Afbakening.....	9
1.6	Leeswijzer	10
2.	Contextanalyse	11
2.1	Organisatiebeschrijving	11
2.2	Bedrijfscultuur	11
2.3	Systemen	13
2.4	Branche- en marktanalyse.....	13
2.5	Subconclusie	16
3.	Theoretisch kader	18
3.1	Internal branding.....	18
3.2	Betrokkenheid	19
3.3	Merkwaarden	19
3.4	Positionering, imago en identiteit	20
3.5	Subconclusie	20
4.	Antwoord op de vragen.....	22
5.	Conclusie	25
6.	Oplossingsrichtingen	28
6.1	Sense of purpose: empowerment brengen binnen de bedrijfscultuur	28
6.2	Nedelko Experience	29
6.3	Walk the talk.....	29
6.4	Subconclusie	30
7.	Concept & content	32
7.1	Herinrichting intranet.....	32
7.2	Prototypes	33
7.3	Internal branding.....	34
7.3.1	Huidige medewerkers.....	34
7.3.2	Fase 1: verklaren van het merk	34
7.3.2	Fase 2: laden in gedrag	35
7.3.4	Fase 3: beleven in de praktijk	36
7.3.5	Fase 4: verankeren in de organisatie	36

7.4 Ondernemingsraad	37
7.5 Agenda.....	38
7.6 Inwerken nieuwe medewerkers	39
7.6.1 Inwerkprogramma	39
7.6.2 Verwachtingsgesprek	40
7.6.3 Rondleiding en gesprekken	41
Literatuurlijst	42
Bijlage 1: Vragenlijst vooronderzoek	45
Bijlage 2: Enquêteresultaten vooronderzoek	46
Bijlage 3: Mindmap ‘Nedelko Experience’	52
Bijlage 4: Mindmap intranet.....	53
Bijlage 5: Dagboekstudie gebruik van intranet.....	54
Bijlage 6: Vragenlijst intranet	56
Bijlage 7: Enquêteresultaten intranet.....	57
Bijlage 8: Prototypes.....	60
Prototype 1	60
Prototype 2	61
Prototype 3	62
Mobiele versie	63
Bijlage 9: Plan van aanpak afstuderen.....	64

1. Inleiding

In het eerste hoofdstuk wordt de aanleiding naar het onderzoek beschreven. In de tweede paragraaf wordt aandacht geschonken aan de probleemstelling en hoe daartoe gekomen is. Wat de uiteindelijke hoofdvraag, deelvragen en doelstelling is, wordt beschreven in de derde paragraaf. De opbouw van de scriptie wordt verder toegelicht in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

1.1 Aanleiding

Sinds Nedelko een nieuwe weg heeft ingeslagen met de manier waarop zij de markt benaderen, zijn er onduidelijkheden en verschillen ontstaan binnen de organisatie. Waar men van bovenaf goed op de hoogte is van hoe het bedrijf de markt wilt benaderen en op welke manier zij dat wilt doen, is dit op operationeel niveau (vaak) nog onduidelijk.

Met de nieuwe company brochure, die sinds begin dit jaar op de plank ligt, wilt Nedelko laten zien waar het voor staat. Vraag blijft, of dat dit nu ook het gewenste effect heeft op de medewerkers. “Uit eerdere gesprekken met de medewerkers is gebleken, dat een groot gedeelte van het personeel niet op de hoogte is van wat wij willen uitdragen”, zo vertelde Niels Droger marketingmanager bij Nedelko. Destijds is er een nieuwe missie en visie geschreven door de afdeling marketing, waar eigenlijk niemand in het bedrijf iets van weet. Om als bedrijf uit te dragen waar je voor staat, is het zaak dat de medewerkers op de hoogte zijn van waar het bedrijf voor staat en hoe de organisatie dit wilt uitdragen. Hiermee kwam een uitgelezen mogelijkheid naar voren om onderzoek naar te doen. Het is zaak dat de gehele organisatie op de hoogte wordt gesteld van wat Nedelko wilt uitdragen en hoe men dit wilt doen. Wanneer dit niet wordt gedaan, kunnen intern misstanden ontstaan maar kunnen ook externe partijen compleet anders over de organisatie denken. Het vermoeden dat Niels Droger uitsprak is op de proef gesteld. Door intern een enquête af te nemen, is er gekeken naar de huidige interne situatie bij Nedelko. Dit eerste onderzoek heeft gezorgd voor een afbakening van het onderwerp waarmee de doelstelling en de probleemstelling zijn geformuleerd.

1.2 Enquêteresultaten

Om tot de ontdekking te komen waar de pijnpunten binnen Nedelko liggen, is er vooronderzoek gedaan door middel van een enquête. Het doel hierbij; kijken of de vermoedens van Niels Droger kloppen en zien welke andere pijnpunten naar voren komen. De vragenlijst, waarvan de resultaten zijn terug te vinden in bijlage één, is verspreid onder de 80 medewerkers van Nedelko Nederland.

Uiteindelijk hebben 32 respondenten hierop gereageerd en hebben de vragenlijst ingevuld.

De organisatie heeft niet eerder onderzoek gedaan naar de vraagstukken die zijn voorgelegd aan het personeel, daarom is er op voorhand geen vergelijkingsmateriaal beschikbaar. Advies is dan ook om dit onderzoek te gebruiken als benchmark, wat een vergelijkbaar onderzoek is dat na verloop van tijd nogmaals wordt uitgevoerd. Belangrijk hierbij is dat de vragen niet worden veranderd en dus exact dezelfde vragen worden gesteld. Dit zorgt ervoor dat het eerste onderzoek als uitgangspunt gebruikt kan worden en daarmee vergelijkingsmateriaal is om in de toekomst veranderingen te meten. Het werknemersbestand zal na verloop van tijd wel veranderen, doordat er nieuw personeel wordt aangenomen en mensen de organisatie verlaten. Het huidige reactiepercentage kan vastgesteld worden op 40 procent. Van de 80 personen uit de doelgroep hebben 32 mensen gereageerd ($32/80 \times 100\% = 40\%$). Hierdoor heeft 60 procent van de medewerkers niet meegewerkt aan het onderzoek. Ondanks het feit dat het onderzoek niet volledig representatief is, is toch besloten om gebruik te maken van de resultaten uit het onderzoek. De voornaamste reden hiervoor is dat na analyse van de resultaten bleek dat veel antwoorden erg sterk naar voren kwamen. Dit gaf de doorslag, dat er strubbelingen zijn binnen de organisatie waar een overgroot deel van de respondenten overwegend hetzelfde antwoord op gaf.

Uit het onderzoek zijn veelzeggende resultaten naar voren gekomen. Zo is het niveau van tevredenheid onder de medewerkers nagenoeg niet toegenomen. Ondanks dat er geen eerder onderzoek is gedaan, is dit een belangrijk gegeven. Er vinden intern grote verschuivingen plaats die hier van invloed op kunnen zijn. De verschuivingen die plaatsvinden hebben betrekking op de managementfuncties binnen Nedelko en daarmee dus de beleidsbepalers.

Vijf procent van de respondenten geeft aan dat de tevredenheid is gestegen, maar het merendeel, namelijk 75%, geeft aan dat de tevredenheid niet is veranderd in de laatste zes maanden. Er kan een duidelijk verband gelegd worden met het feit dat 90% van de respondenten aangeeft vrij tevreden tot zeer tevreden te zijn over hun baan bij Nedelko. Dit staat sterk in contrast met de tevredenheid over de communicatie rondom de organisatie. Hierin komt de ontevredenheid over de organisatie sterk naar voren. Dit loopt uiteen van de algemene communicatie, waar een kleine 80% vrij ontevreden tot zeer ontevreden over is, maar ook een belangrijke uitschieter is het resultaat over de mate waarin men zich kan identificeren met de organisatie en zich deel voelt van de organisatie. Als antwoord op deze vraag geeft 60% van de respondenten aan dat zij ontevreden zijn daarover, nog niet gesproken over de andere 20% die vrij ontevreden of helemaal ontevreden is. Dit geeft een tegenstrijdig beeld weer over de tevredenheid. Enerzijds geeft men aan tevreden te zijn over het werk, maar anderzijds kunnen zij zich niet identificeren of deel voelen van de organisatie. Hierdoor kan de vraag gesteld worden waar men dan de motivatie vandaan haalt. Het zou zo kunnen zijn, dat de motivatie alleen intrinsiek is, maar in dit stadium kunnen hier enkel aannames over gedaan worden.

Een groot deel van ondervraagden zou graag meer feedback krijgen over het werk dat zij uitvoeren. De antwoorden zijn wat wisselend. Reden hiervoor is dat elke afdeling een andere direct leidinggevende heeft. Op dit vlak kan er dus zeker nog winst worden behaald door bijvoorbeeld te werken aan de interne communicatie waarbij vaker feedback wordt gegeven. Dit kan ook op een informele manier in plaats van tijdens een functioneringsgesprek. Men geeft in het grootste deel van de gevallen wel aan dat zij tevreden zijn over het contact met hun direct leidinggevende. In het contact met de directie ligt dit anders. Hier zijn de antwoorden zeer wisselend. Een belangrijke constatering is wel dat de ondervraagden denken, dat de directie niet op de hoogte is van wat er speelt onder de medewerkers. Op dit moment is het nog een aanname, maar dit zou te maken kunnen hebben met de betrokkenheid tussen de directie en het uitvoerend personeel.

De veranderingen die worden doorgevoerd, worden niet ontvangen bij het personeel, dit kan duidelijk geconcludeerd worden uit het onderzoek. Ruim 80 procent is vrij ontevreden tot zeer ontevreden over hoe zij informatie ontvangen over de veranderingen die plaatsvinden binnen de organisatie. Bij de vraag of de doelen van de organisatie worden besproken, komt hetzelfde antwoord naar voren. De werknemers worden niet op de hoogte gesteld van de doelen die door de organisatie worden opgesteld. Nader onderzoek moet uitwijzen waar dit exact aan ligt.

Het vermoeden dat eerder werd uitgesproken door Niels Droger over wat voor type organisatie Nedelko is, is uit het onderzoek wel naar voren gekomen. Waar 15 procent nog aangeeft dat Nedelko een beheersgerichte organisatie is, geeft 80 procent aan dat Nedelko een resultaatgericht bedrijf is. Men heeft dus ook te maken met regels en procedures, wat sprekend is voor een beheersgerichte organisatie. Maar men geeft aan dat het eindproduct altijd centraal staat. Dit antwoord wordt versterkt door de uitkomsten uit de laatste vragen van de enquête. Het patroon dat uit de antwoorden naar voren komt bij de 'Cultuur dimensies van Hofstede' (Hofstede, 2016) past bij een resultaatgerichte organisatie. Het is hierin wel opvallend om te zien, dat men toch een vrij korte machtsafstand ervaart. Dit terwijl men de organisatie wel ervaart als individualistisch waarbij eenieder zorg draagt voor zijn eigen producten en afdeling. Het resultaatgerichte komt ook sterk terug in de vraag; of de organisatie masculien of feminien is. Hieruit blijkt dat men het ervaart als een vrij harde organisatie waarin macht en resultaat een belangrijke rol spelen. Dit versterkt het antwoord over een resultaatgerichte organisatie. Uit de antwoorden bij eerdere vragen kwam al naar voren, dat de directie niet altijd open staat voor nieuwe ideeën. Dit wordt bevestigd door de vragen over onzekerheidsmijding. Het komt vaak voor, dat wordt gekeken naar de resultaten uit het verleden en men zich hieraan vasthoudt. Plannen die worden gemaakt zijn vaak voor de korte termijn of worden op dagelijkse basis gewijzigd.

Uit het eerste onderzoek zijn een aantal belangrijke kenmerken naar voren gekomen. De belangrijkste punten zijn hieronder op een rij gezet.

- 75% geeft aan dat de tevredenheid in de afgelopen 6 maanden niet is gedaald of toegenomen.
- 80% is ontevreden over de algemene communicatie binnen de organisatie.
- 90% geeft aan tevreden te zijn over hun werk bij Nedelko.

- In contrast hiermee staat dat 80% zich niet kan identificeren met de organisatie.
- Het contact met de direct leidinggevende verloopt goed, maar men geeft aan dat zij graag meer feedback krijgt over het werk dat zij uitvoeren.
- Men geeft aan dat de directie niet weet wat er speelt onder het personeel.
- Veranderingen binnen de organisatie worden niet goed gecommuniceerd, geeft 80% aan.
- Nedelko heeft een resultaatgerichte bedrijfscultuur, waarbij het eindproduct centraal staat.
- Er is sprake van een kleine machtsafstand, een individualistische organisatie, een masculiene cultuur, hoge onzekerheidsmijding en plannen kunnen op korte termijn wijzigen.

1.3.1 Doelstelling

Eind juni 2019 Nedelko voorzien van een advies over hoe het bedrijf de betrokkenheid onder de medewerkers kan vergroten door middel van internal branding met als doel dat de merkwaarden door de gehele organisatie gedragen worden.

Tijdens het onderzoek hebben helaas de nodige verschuivingen plaatsgevonden binnen de organisatie. De heer Nieman is hier tijdig van op de hoogte gebracht. Wat van invloed is op het uiteindelijke resultaat is, dat het plan niet direct financieel akkoord gegeven kon worden. De organisatie beslist op een later moment na oplevering van de documenten welke stappen meegenomen worden in de bedrijfsvoering van Nedelko.

1.3.2 Probleemstelling

Nedelko kampt met het probleem dat hetgeen zij extern willen uitdragen, intern niet gedragen wordt. De marketingmanager wilt zorgen dat de medewerkers van Nedelko meer betrokken raken bij het bedrijf en dat zij staan voor de drie pijlers die worden uitgedragen: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Hieruit is de volgende probleemstelling voortgekomen:

Hoe kan internal branding eraan bijdragen dat binnen Nedelko de betrokkenheid wordt vergroot onder de medewerkers en de merkwaarden door iedereen worden uitgedragen?

Door antwoord te geven op de probleemstelling wordt inzicht verkregen in hoe internal branding kan helpen om de betrokkenheid onder medewerkers te vergroten. Bij een eerder proces binnen de organisatie zijn de drie merkwaarden al vastgesteld en die spelen hierbij een belangrijke rol. Uit dit onderzoek worden conclusies getrokken die mede voortkomen uit de deelvragen die zijn opgesteld. Het uiteindelijke advies laat zien hoe internal branding de betrokkenheid onder de medewerkers vergroot.

1.3.3 Deelvragen

1. Wat is Nedelko en hoe kan de organisatie omschreven worden?
2. Op welke manier heeft de bedrijfscultuur invloed op hetgeen dat Nedelko eigenlijk wilt uitdragen?
3. Wat is internal branding en wat hierbij zijn de belangrijkste relaties met de organisatiestructuur?
4. Hoe kan het begrip 'betrokkenheid' omschreven worden?
5. Waar staat het begrip 'merkwaarden' (externe strategie) voor en wat zijn de verschillen met 'kernwaarden' (interne strategie)?
6. Hoe kunnen de begrippen positionering, imago en identiteit omschreven worden?
7. Hoe ervaren de medewerkers op dit moment de betrokkenheid bij de organisatie?

1.4 Methode van onderzoek

Deelvraag	Onderzoeksmethode
1. Wat is Nedelko en hoe kan de organisatie omschreven worden?	Deskresearch Vanuit bestaande informatie wordt gekeken wat Nedelko is en waar het bedrijf voor staat. Hierin worden ook de systemen en de branche- en marktanalyse meegenomen.
2. Op welke manier heeft de bedrijfscultuur invloed op hetgeen dat Nedelko eigenlijk wilt uitdragen?	Deskresearch – Onderbouwende theorie Fieldresearch – Kwantitatief en kwalitatief onderzoek onder medewerkers van Nedelko.
3. Wat is internal branding en wat hierbij zijn de belangrijkste relaties met de organisatiestructuur?	Deskresearch Vanuit literatuur wordt er onderzoek gedaan naar dit begrip om te kijken wat internal branding behelst.
4. Hoe kan het begrip 'betrokkenheid' omschreven worden?	Deskresearch Door middel van literatuur een zo volledig mogelijke omschrijving geven van het begrip 'betrokkenheid'
5. Waar staat het begrip 'merkwaarden' (externe strategie) voor en wat zijn de verschillen met 'kernwaarden' (interne strategie)?	Deskresearch Vanuit de literatuur de begrippen omschrijven en onderzoeken hoe dit zich verhoudt tot de waarden van Nedelko. Hiervoor worden bestaande stukken gebruikt zoals: de missie, de visie en de personeelsgids.
6. Hoe kunnen de begrippen positionering, imago en identiteit omschreven worden?	Deskresearch Vanuit de literatuur de begrippen omschrijven en onderzoeken.
7. Hoe ervaren de medewerkers op dit moment de betrokkenheid bij de organisatie?	Fieldresearch Door middel van kwantitatief onderzoek wordt de huidige situatie onderzocht. Een enquête zal verspreid worden onder de medewerkers van Nedelko.

1.5 Afbakening

In overleg met Nedelko en de heer Nieman is besloten om het onderzoek als volgt af te bakenen:

- Het onderzoek is alleen gericht op Nedelko Barendrecht, de buitenlandse vestiging worden voor dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.
- Uit het gesprek met Niels Droger, marketingmanager bij Nedelko, kwam voort dat de interne communicatie nog niet geheel tot zijn recht komt. Omdat interne communicatie een heel breed begrip is, is er gekozen om na vooronderzoek toe te spitsen op de probleemstelling die eerder in dit hoofdstuk genoemd is.

1.6 Leeswijzer

De scriptie is als volgt opgebouwd:

1. Inleiding
2. Contextanalyse
Tijdens het onderzoek bij Nedelko wordt gebruik gemaakt van een aantal belangrijke theorieën die later in het proces doorslaggevend zijn. Zo is er een onderzoek naar de bedrijfscultuur aan de hand van het model 'Competing Values Framework' en het 'Organizational Culture Assessment Instrument' van Quinn en Rohrbaugh (1983). Om dieper op de cultuur van het bedrijf in te gaan is zijn de 'Cultuur dimensies van Hofstede' van Geert Hofstede (2016) aan bod gekomen.
3. Theoretisch kader
In deze fase speelt deskresearch een belangrijke rol in het onderzoek. Een veel gebruikte bron, ook bij het vormen van de oplossing is theorie rondom internal branding van Van Eck, Leenhouts, & Rutten (2013). In dit hoofdstuk worden tevens andere belangrijke begrippen nader onderzocht zoals: betrokkenheid, merkwaarden, positionering, identiteit en imago. Uiteraard kan hier de theorie van Simon Sinek (2019) niet achterblijven.
4. Antwoord op de vragen
In dit hoofdstuk wordt kort en bondig antwoord gegeven op de deelvragen en onderzoeksvraag die gedurende het proces zijn onderzocht.
5. Conclusie
De conclusie is een alles samenvattend geheel, dat de gevonden antwoorden met elkaar verbindt. Verbanden tussen theorieën worden aan elkaar gekoppeld en er wordt een overzichtelijk geheel gegeven van de belangrijkste bevindingen.
6. Oplossingsrichtingen
Na het gedane onderzoek komen drie oplossingsrichtingen aan bod. Deze drie oplossingen worden voorgedragen aan Bob Nieman en Niels Droger. Na overleg met de directie neemt Niels het uiteindelijke besluit welk concept verder uitgewerkt mag worden.
7. Concept & content
Binnen dit hoofdstuk wordt het idee daadwerkelijk vormgegeven. Van het vertrekpunt tot aan de visuele content, worden stapsgewijs verder uitgewerkt.
8. Literatuurlijst
Een overzicht van alle gebruikte bronnen tijdens het onderzoek.
9. Bijlagen

2. Contextanalyse

In dit hoofdstuk is onderzoek gedaan naar hoe het bedrijf Nedelko er op dit moment voor staat. Naast de feiten die zijn verkregen vanuit bestaande informatie, is er ook onderzoek gedaan naar de bedrijfscultuur aan de hand van het model 'Competing Values Framework' en het 'Organizational Culture Assessment Instrument' van Quinn en Rohrbaugh (1983). Om dieper op de cultuur van het bedrijf in te gaan is er onderzoek gedaan door middel van de 'Cultuur dimensies van Hofstede' van Geert Hofstede (2016). Voor de branche- en marktanalyse is deskresearch gedaan.

2.1 Organisatiebeschrijving

Nedelko is al meer dan 60 jaar actief op de Nederlandse markt. Het bedrijf profileert zich als "jouw vertrouwde partner en leverancier van elektrotechnische materialen, (intelligente) LED verlichting en energie- en veiligheidsoplossingen". Vanuit het hoofdkantoor en distributiecentrum, die beide gevestigd zijn in Barendrecht voorziet het bedrijf de Europese markt van (elektro)technische materialen. Dit doen zij met meer dan 100 medewerkers en vestigingen in Nederland, België, Duitsland en Tsjechië. De vestiging in Barendrecht kent veruit de meeste medewerkers, dat aantal ligt rond de 80 personen.

De drie belangrijkste pijlers waarmee het bedrijf zich profileert zijn: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Dit bewerkstelligt het bedrijf door niet alleen een breed scala aan producten te verkopen, maar ook door een uitgebreid dienstenpakket. Denk hierbij bijvoorbeeld aan maatwerk oplossingen.

De missie van het bedrijf is als volgt:

Door middel van een breed productaanbod en up-to-date technische kennis de (elektro)technische markt voorzien van passende oplossingen.

De visie van Nedelko luidt:

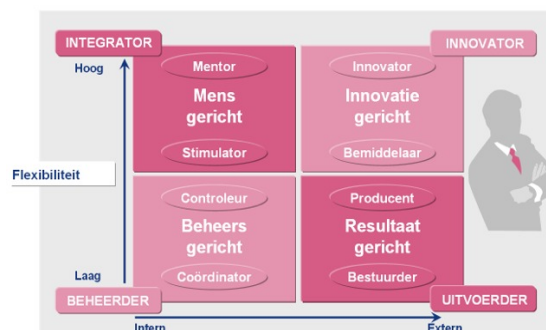
Nedelko neemt als leverancier een topospositie in binnen de (elektro)technische sector. Dit bereikt het bedrijf door middel van een vooruitstrevend productaanbod en een uitgebreid pakket aanvullende diensten. Hiermee voorzien zij de klanten met passie van een gedegen advies en de juiste product- en projectondersteuning. Een gelijkwaardige, eerlijke en open relatie staat hierbij centraal. Samen werken aan een duurzame toekomst.

2.2 Bedrijfscultuur

Net als in elk ander bedrijf is er bij Nedelko ook geen sprake van één bedrijfscultuur, hoewel één van de culturen sterk overheerst. Voor een eerste analyse van de bedrijfscultuur is er gekeken naar het 'Competing Values Framework' van Quinn en Rohrbaugh (1983). Dit model bestaat uit vier dimensies waarmee de voornaamste bedrijfscultuur getypeerd kan worden. De vier dimensies waar het model uit bestaat zijn als volgt:

- Mensgericht, hierbij staan de medewerkers zo veel mogelijk centraal.
- Resultaatgericht, hierbij staat het eindproduct centraal.
- Beheersgericht, hierbij zijn regels en procedures erg belangrijk.
- Innovatiegericht, hierbij is de organisatie continu bezig met de ontwikkeling van nieuwe producten en/of diensten.

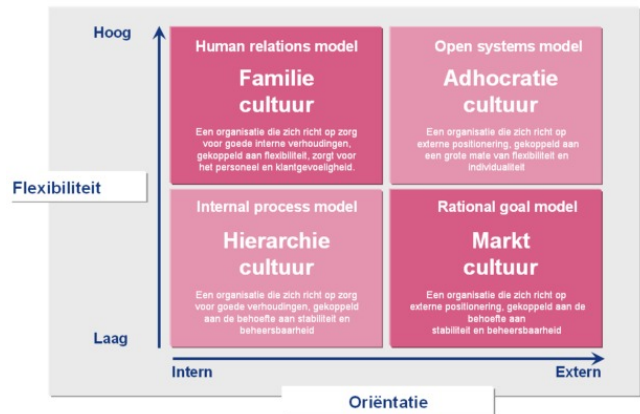
Binnen Nedelko is er het meest sprake van een resultaatgerichte bedrijfscultuur. De resultaten uit de enquête maken dit duidelijk en dat is terug af te lezen in figuur één. Nedelko fungeert als een uitvoerend orgaan, waarbij zij acteren als producten/leverancier. De nadruk bij de bedrijfsvoering ligt niet op de eigen medewerkers, maar de



Figuur 1: 'Competing Values Framework' van Quinn & Rohrbaugh (1983)

resultaten die behaald moeten worden staan centraal. De organisatie biedt daarnaast wel genoeg mogelijkheden aan haar werknemers om door te groeien. Dit is terug te zien in het bedrijf, waar werknemers zijn doorgegroeid vanuit een startersfunctie naar een leidinggevende functie. Hetgeen dat overheerst zijn de targets, snelheid en bonussen. Onder de streep gaat het om welk resultaat en rendement er jaarlijks wordt behaald. Dit is op dagelijkse basis terug te zien in de bedrijfsvoering. Er zijn weldegelijk plannen voor de lange termijn, maar op dagelijkse basis vinden er veranderingen plaats.

In het boek 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur' van Robert Quinn (2011) is het model verder ontwikkeld. Hieruit is het zogeheten 'Organizational Culture Assessment Instrument' voortgekomen. De resultaatgerichte bedrijfscultuur maakt hier plaats voor de markt cultuur. Dit sluit aan bij de cultuur die heerst bij Nedelko. Hierbij staat centraal dat de organisatie zich richt op de externe positionering. Men weet dit te koppelen aan de behoefte van de klant en de constante kwaliteit in het leveren van de producten en diensten. Dit werd tevens geconcludeerd uit figuur één in de vorige alinea.



Figuur 2: 'Organizational Culture Assessment Instrument' van Quinn (2011)

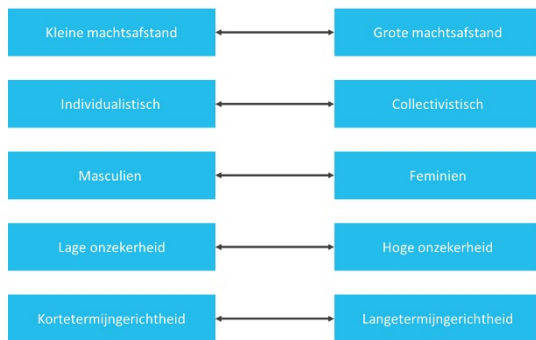
Om dieper op de cultuur van het bedrijf in te gaan is er gekeken naar de 'Cultuur dimensies van Hofstede' ontwikkeld door Geert Hofstede (2016). De vijf cultuur dimensies zijn in kaart gebracht om een beter beeld te krijgen van waar de bedrijfscultuur en de dimensies met elkaar overeenkomen en botsen.

De machtsafstand komt overeen met die in Nederland. Nederland is namelijk een democratisch land en men wordt betrokken bij veel beslissingen die gemaakt moeten worden. Hoewel de lagen binnen het bedrijf nog duidelijk zichtbaar zijn, is de afstand klein te noemen. De lijnen tussen werknemers, leidinggevende en directie zijn kort. Men kan makkelijk bij elkaar naar binnenstappen. Ook de mensen die een hogere functie bekleden zijn goed te bereiken en staan open voor het voeren van een gesprek. De organisatie is vrij individualistisch. Dit is goed terug te zien in de verdeling aan afdelingen binnen het bedrijf. De verschillende productgroepen binnen het bedrijf dragen het meest zorg voor hun eigen producten en afdeling in plaats van over de gehele breedte van de organisatie. De intrinsieke motivatie speelt hierin ook een belangrijke rol. Men werkt om te voorzien in de levensbehoefte, dit is terug te zien in de enquête waarbij het overgrote gedeelte aangeeft zich niet sterk te kunnen identificeren met de organisatie. De ontevredenheid over de communicatievraagstukken uit de enquête heeft ook uitwerking op de motivatie onder werknemers. Toch geven de meeste respondenten aan dat de tevredenheid in de afgelopen zes maanden niet is veranderd. Het verband dat hierbij gelegd kan worden, is dat Nedelko al langer kampt met de geconstateerde problemen zoals eerder werd aangegeven door Niels Droger.

De branche waarin Nedelko acteert is vrij masculien, zo blijkt uit cijfer van het CBS (2018). De emancipatiemonitor laat zien dat maar 18 procent van mensen in de technische branche een vrouw is. Dit is ook terug te zien in de organisatie als er gekeken wordt naar het invullen van de functies. Daarentegen is het wel opvallend dat de CEO van het bedrijf een vrouw is, waarmee het weldegelijk laat zien dat dit mogelijk is binnen deze branche.

De nadruk bij het bedrijf ligt voornamelijk op prestaties en het behalen van succes. Er worden duidelijke targets gesteld die aan het eind van het jaar behaald moeten worden. Tussentijds vinden er gesprekken plaats om te zien of men op schema ligt en wat er eventueel beter kan.

Op het gebied van onzekerheidsmijding scoort het bedrijf hoog. Het acteert vaak vanuit successen die in het verleden zijn behaald en houdt hieraan vast. Men houdt zich vaak schuil achter de collectieve



Figuur 3: 'Cultuur dimensies van Hofstede' van Hofstede (2016)

waarheid die zij hebben verkregen vanuit eerdere ervaringen en delen die met elkaar. Het termijngericht denken verschilt sterk per afdeling. De plannen worden vaak ruim van tevoren uitgestippeld, maar op een afdeling als marketing en communicatie is het zaak dat er regelmatig snel geschakeld kan worden. Voor het op de markt brengen van nieuwe producten kijkt men vaak ongeveer een jaar vooruit om vooraf goed onderzoek te kunnen doen. Hiervoor gaan productmanagers naar het buitenland en bezoeken zij regelmatig beurzen.

2.3 Systemen

De systemen die voornamelijk binnen het bedrijf gebruikt worden, zijn van Microsoft. De spil binnen de organisatie is het programma Microsoft Navision. Vanuit dit programma wordt het klantenbestand van Nedelko beheerd. Vanuit hier worden de offertes en facturen richting relaties verzonden. Het is van essentieel belang dat de gegevens binnen Microsoft Navision continu up-to-date zijn, denk hierbij aan de actuele prijzen van producten.

Naast het gebruik richting de klant, wordt het programma ook gebruikt om bezoekverslagen te maken. Zo kunnen collega's de actuele status van een klant zien en kunnen er taken worden toegewezen met vervolgstappen. Op dit moment is de organisatie wel aan het kijken naar de juiste partner om het CRM-systeem los te koppelen van Microsoft Navision. Medewerkers ondervinden namelijk problemen met het inloggen buiten het hoofdkantoor, wat enorm veel tijd in beslag neemt. Het is voor accountmanagers lastig om actuele gegevens te raadplegen op het moment dat zij bij een klant zijn. Hierdoor lopen zij vaak tegen het probleem aan dat gegevens niet up-to-date zijn.

Voor het mailcontact richting de klant en collega's wordt gebruik gemaakt van Microsoft Outlook. Binnen het programma is er een algemene agenda die geraadpleegd kan worden om te zien wie van de medewerkers afwezig is. Afspraken van vertegenwoordigers worden hier ook in verwerkt. In het verleden werd dit systeem ook gebruikt om algemene mededelingen richting medewerkers te verspreiden. Sinds eind 2015 probeert het bedrijf zo veel mogelijk intranet hiervoor te gebruiken. Toch blijkt dat niet iedereen hier daadwerkelijk gebruik van maakt. Uit cijfers vanuit intranet blijkt dat meer dan de helft van de medewerkers het systeem niet eens wekelijks raadpleegt. Door de privacy van de werknemers mogen deze gegevens niet openbaar gemaakt worden. Deze ontwikkeling kan ervoor zorgen dat belangrijke mededelingen worden gemist. De marketingafdeling blijft het gebruik hiervan stimuleren, maar vanuit personeelszaken wordt hier weinig ruchtbaarheid aan gegeven en wordt dit zelfs getengewerkt.

2.4 Branche- en marktanalyse

Nedelko acteert al ruim 60 jaar op elektrotechnische markt. Dit betreft een heterogene branche wat betekent dat de markt bestaat uit een groot aantal verschillende en uiteenlopende producten. De groeivoorzichten voor het jaar 2019 zijn positief met een verwachte productgroei van ongeveer 2%. De groeivoorzichten voor de lange termijn blijven positief, met bovengemiddelde groei in de komende vijf jaar en dan met name voor de zakelijke markten. Om te kunnen voldoen aan de vraag van de klant zullen bedrijven zich moeten ontwikkelen op het gebied van circulaire businessmodellen. Hierbij kan er bijvoorbeeld voor gekozen worden producten modulair te ontwerpen. Dit zal op korte termijn zorgen voor hoge ontwikkelingskosten, maar in de toekomst plukt men hier de vruchten van, doordat de productiekosten veel lager zullen uitvallen en er minder verspilling is tijdens het

productproces. Hierbij komt ook innovatie om de hoek kijken. Afnemers zijn continu op zoek naar vernieuwingen en verwachten dat bedrijven binnen de branche blijven innoveren.

Over de gehele breedte van de economie neemt de vraag naar technisch personeel toe. Bedrijven binnen de branche zullen in de toekomst meer moeite hebben met het vinden van technisch personeel en de kosten bij het binden van dergelijk personeel zullen hoger uitvallen dan nu. Dit kan uiteindelijk zorgen voor een lager bedrijfsresultaat door toename in kosten.

Het aanbieden van diensten krijgt steeds meer de overhand binnen de branche. Bedrijven worden gevraagd een compleet pakket te bieden in plaats van alleen het product. Voorbeelden hiervan zijn: installatie en onderhoud.

De veranderingen in de wet- en regelgeving zorgen dat de eisen rondom milieudoelstellingen worden aangescherpt. Bedrijven moeten steeds meer rekening houden met het verduurzamen van de productieprocessen (Rabobank, 2019).

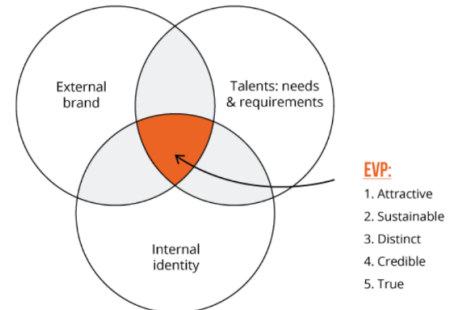
Onderzoek wijst uit dat toekomstige werknemers steeds kritischer zijn in het kiezen van het bedrijf waar zij voor willen werken. Dit heeft alles te maken met het werkgeversmerk, ook wel 'employer brand' genoemd. Niet alleen het bedrijf is hier van invloed op, maar ook de werknemers bij een bedrijf. Zij kunnen bijdragen aan hoe het merk bij de buitenwereld bekend staat (Randstad, 2018). Als bedrijf kan hier wel invloed op uitgeoefend worden. Daarbij is het zaak dat een aantal fasen inzichtelijk wordt gemaakt. Als bedrijf is het belangrijk om te weten wat de huidige positie is en hoe het bedrijf gezien wordt. Een belangrijke graadmeter hierbij zijn de eigen medewerkers. Door regelmatig een tevredenheidsonderzoek te houden, kan er inzicht verkregen worden in de bedrijfscultuur die heerst binnen de organisatie. Daarnaast is het goed om de sterke en zwakke punten van het bedrijf inzichtelijk te maken. Dit biedt inzicht in de kansen om te zoeken naar verbeteringen. Hetgeen dat altijd klaar hoort te staan, is het verhaal achter het bedrijf. Het is van essentieel belang dat een bedrijf dit vanuit zichzelf kan vertellen. Het is zaak om met het bestaande verhaal en het gewenste imago het gat daartussen te dichten. Hiervoor is een merkstrategie nodig die ervoor zorgt, dat het bedrijf kan blijven meegroeien met het oog op de toekomst. Dit maakt het aantrekkelijk voor nieuw talent om voor de organisatie te kiezen. De basis van een merkstrategie wordt opgesteld door middel van een 'Employer Value Proposition'. Doordat toekomstig werknemers steeds kritischer kijken naar een toekomstig werkgever is het van belang om een overtuigende propositie te hebben om talenten te overtuigen (HR praktijk, 2018). Waar voorheen de bal lag bij werkzoekenden, is de situatie steeds meer aan het veranderen in het voordeel van werkzoekenden. Dat wil zeggen dat bedrijven meer en meer hun best moeten doen om nieuw personeel binnen te halen. Om een 'Employer Value Proposition' op te stellen is het van belang om een gedegen vooronderzoek uit te voeren. Om dit onderzoek invulling te geven gaat men vaak uit van drie factoren: interne identiteit, extern merkimago en behoefte en vereiste van talenten (De Groot, 2018). Later in het proces is bij het vaststellen geen gebruik gemaakt van de 'Employer Value Proposition'. Om een juiste basis te leggen is als vertrekpunt het 'Golden Circle-model' van Simon Sinek (2019) gebruikt. Het bedrijf heeft voorheen alleen een missie en visie vastgesteld. Om duidelijk te krijgen waarom het bedrijf op de markt acteert is de keuze gevallen op dit model.

Om de interne identiteit vast te stellen kijkt een organisatie wat de onderscheidende factoren zijn van het bedrijf. Wat maakt het nu anders dan de concurrentie. Dit doet men door de kernwaarden van de organisatie op een rij te zetten en te kijken naar welke waarden er daadwerkelijk waargemaakt worden binnen de organisatie. Wanneer deze, op voorhand, 'Unique Selling Points' naar buiten toe uitgedragen worden, maar niet waargemaakt kunnen worden, zal het bedrijf hier keihard op afgerekend worden.

Het externe merkimago is vaak voor bekende merken iets wat algemeen bekend is. Iedereen heeft wel de nodige associaties met een merk. Het is belangrijk om er als merk achter te komen waarmee het bedrijf wordt geassocieerd. Wanneer dit bekend is, kan het bedrijf ervoor kiezen om verder voort te borduren op dit bestaande imago en het te versterken of het bedrijf kan ervoor kiezen om het externe imago zo veel mogelijk naar eigen hand te zetten.

Het laatste element is de continu veranderende behoefte bij toekomstige werknemers. Het is belangrijk om hier als bedrijf zo veel mogelijk op in te spelen en mee te gaan met de verandering die gaande is op de arbeidsmarkt. De beoordelingscriteria van talenten zijn de afgelopen jaren sterk veranderd. Waar in eerste instantie de primaire voorwaarden nog voorop stonden, zijn het nu vaak carrièremogelijkheden en een bijdrage leveren aan de maatschappij die doorslaggevend zijn. Uiteraard verschillen deze beweegredenen sterk per branche. Om in te kunnen spelen op de behoeften van toekomstig werknemers moet er onderzoek gedaan worden naar wat nu daadwerkelijk de beweegredenen zijn binnen de elektrotechnische branche.

Uiteindelijk is het erg belangrijk dat er onderzoek gedaan wordt naar wat toekomstige werknemers belangrijk vinden, maar dit moet de organisatie wel waar kunnen maken. Om na te gaan of deze zogenoemde 'sweet spot' daadwerkelijk vervuld kan worden zijn er vijf elementen die nagegaan worden.



Figuur 4: 'Employer Value Proposition' van De Groot (2018)

- Attractive
Wanneer de unieke punten van de organisatie bekend zijn, is het zaak om na te gaan hoe dit op lange termijn waargemaakt kan worden. Hoe kan dit nu aantrekkelijk gemaakt worden voor talenten. Door het simpelweg te testen kan het bedrijf ontdekken hoe talenten erop reageren. Hieruit kan ontdekt worden wat talenten nu juist het meest aanspreekt of wat nu juist helemaal niet.
- Sustainable
De 'Employer Value Proposition' moet door iedereen gedragen worden, dus ook door het management. Het is een propositie die wordt opgesteld voor een langere periode en dus niet continu verandering moet ondergaan. Door de leiding mee te nemen in het proces wordt betrokkenheid gecreëerd waardoor de propositie meer intern leeft.
- Distinct
Elk bedrijf probeert onderscheidend te zijn op een bepaald gebied, maar inmiddels wordt iedereen bestookt met het feit dat een bedrijf maatschappelijk verantwoord onderneemt of doet aan het nieuwe werken. Het is inmiddels iets dat niet meer onderscheidend is. Hetgeen dat het onderscheidend maakt is de bewijsvoering. Welke mogelijkheden biedt het bedrijf dan om deze punten waar te maken. Dit zal er uiteindelijk voor zorgen dat men een onderbouwde reden heeft om voor een organisatie te kiezen.
- Credible
Als een bedrijf een propositie opstelt, is het wel zaak dat deze ook dicht bij de doelgroep staat. Loze beloftes maken of beloftes maken waar de doelgroep geen interesse in heeft, zullen geen uitwerking hebben.
- True
De propositie die een bedrijf opstelt moet ook intern leven. Wanneer er bepaalde waarden worden bepaald die niet naar voren komen bij de huidige medewerkers, moet een organisatie zich afvragen of je het wel echt kan waarmaken. Herkenning zoeken bij het huidige personeel is een doorslaggevend element om te testen of je een propositie kans van slagen heeft.

2.5 Subconclusie

Nedelko is een bekende speler op de elektrotechnische markt, waarop zij al meer dan 60 jaar actief is. Het bedrijf heeft ongeveer 100 medewerkers in dienst, die werkzaam zijn in Nederland, België, Duitsland en Tsjechië. Voor het onderzoek wordt alleen de Nederlandse vestiging onder de loep genomen. Binnen Nedelko Nederland zijn er ongeveer 80 mensen werkzaam.

Het bedrijf treedt naar buiten met drie belangrijke waarden waar het zich mee wilt profileren. De drie waarden zijn: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Men heeft het hier dan met name over de relatie met de klant en niet direct over de producten die zij verkoopt.

Na onderzoek is gebleken, dat er een duidelijke resultaatgerichte bedrijfscultuur heerst. Dit is tegenstrijdig aan de drie pijlers waarmee het bedrijf naar buiten treedt richting de klanten. De drie waarden staan sterk in verband met een mensgerichte bedrijfscultuur. Op dit moment is hier weinig tot geen sprake van binnen Nedelko. Het enige waar het mensgerichte binnen de organisatie is terug te vinden, zijn de doorgroeimogelijkheden. Veel werknemers zijn al een lange tijd werkzaam binnen de organisatie en zijn begonnen vanuit een startersfunctie. Inmiddels zijn zij doorgegroeid tot bijvoorbeeld de functie van productmanager. De resultaatgerichte bedrijfscultuur is ook door te vertalen naar de marktcultuur. Nedelko is meer bezig met de externe positionering dan dat intern alles vlekkeloos verloopt. Er wordt continu gekeken naar de behoeften van de klant binnen de elektrotechnische markt en men koppelt dit aan de producten en dienst die het levert.

Naast de besproken culturen, is duidelijk naar voren gekomen welke 'Cultuur dimensies van Hofstede' (2016) een belangrijke rol spelen binnen de organisatie. Er heerst kleine machtsafstand waarbij men gemakkelijk met elkaar in gesprek kan gaan. Het is een individualistisch bedrijf waarbij eenieder opkomt voor de eigen belangen. Naast de branche is ook het bedrijf masculien, maar 17,5% van de medewerkers is vrouw. Wel opvallend is dat er een vrouw aan het roer staat als directeur. Met het oog op de toekomst kijkt het bedrijf vaak naar successen uit het verleden. Dit zorgt ervoor dat er een hoge onzekerheidsmijding heerst. Plannen kunnen daarbij dagelijks wijzigen. Weinig van de gestelde plannen voor de lange termijn houden daadwerkelijk stand.

Uit onderzoek is gebleken dat het schort aan de communicatie in de breedste zin van het woord. Werknemers zijn van mening dat zij niet goed op de hoogte worden gehouden van lopende zaken of nieuwe plannen. Hierbij kunnen zij ook de hand in eigen boezem steken, omdat uit cijfers blijkt dat het intranet niet regelmatig wordt geraadpleegd door hen. Op deze plek worden dagelijks, zo niet wekelijks, nieuwsberichten geplaatst die het personeel aangaan. Aan deze nieuwsbron wordt niet door iedereen ruchtbaarheid gegeven, doordat er door sommige mensen nog steeds voor wordt gekozen om mededelingen te verspreiden via de mail.

Gekeken naar de markt ziet de toekomst voor de elektrotechnische branche er positief uit. Uit voorspellingen blijkt dat de branche ook de komende jaren blijft groeien. Dit vraagt wel om de nodige ontwikkelingen binnen het bedrijf om mee te kunnen met de markt. Zo wordt het steeds meer van belang om te werken met circulaire businessmodellen. De vraag naar personeel blijft ook toenemen binnen de branche. Dit kan uiteindelijk gaan resulteren in een te kort aan technisch personeel. Waar vroeger de macht bij de werkgever lag, wordt de toekomstige werknemer steeds kieskeuriger in het kiezen van een werkgever. De behoeften van die talenten blijven ook continu veranderen. Aan Nedelko de taak om inzichtelijk te houden hoe de huidige werknemers op dit moment het werken bij Nedelko ervaren. Het is van belang om dit continu in kaart te brengen, waardoor de situatie telkens aangescherpt kan worden. Hierbij ontkomt het bedrijf niet aan een duidelijke merkstrategie die in verbinding staat met de waarden die het bedrijf wilt uitdragen. Hierbij is het belangrijk dat de waarden niet in strijd zijn met de bedrijfscultuur, wat op dit moment wel het geval is. Waar voorheen primaire voorwaarden de doorslag gaven, is nu een bijdrage leveren aan de maatschappij veel belangrijker geworden.

- De drie belangrijkste waarden van Nedelko zijn: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Het gaat hierbij om de relatie met de klanten niet direct om de producten.

- Er heerst een resultaatgerichte bedrijfscultuur, dit is in strijd met de drie pijlers. De pijlers komen namelijk sterk overeen met een mensgerichte bedrijfscultuur.
- Gekeken naar de 'Cultuur dimensies van Hofstede' (2016):
 - Is er een kleine machtsafstand
 - Is het sterk individualistisch
 - Heerst masculiniteit
 - Is er een hoge onzekerheidsmijding
 - Vinden er veel wijzigingen plaats op korte termijn met betrekking tot plannen
- De communicatie kan veel beter. Men is niet op de hoogte van lopende zaken of nieuwe plannen. Er wordt te weinig gebruik gemaakt van een nieuwsbron als intranet.
- De elektrotechnische branche blijft groeien, maar het is hierbij belangrijk dat Nedelko meegaat in de ontwikkelingen op de markt.
- Toekomstig werknemers worden steeds kieskeuriger in het kiezen van een werkgever. Hierin is een duidelijke machtsverschuiving van werkgever naar werknemer te zien.
- Een merkstrategie gaat doorslaggevend zijn om nieuwe werknemers binnen te halen in de toekomst. De bedrijfscultuur speelt hierin een belangrijke rol, omdat primaire voorwaarden niet meer het belangrijkste zijn voor talenten.

3. Theoretisch kader

Hoofdstuk 3 staat in het kader van de belangrijke begrippen die als rode draad door de scriptie lopen. De begrippen die hier verder worden uitgelegd zijn: internal branding, betrokkenheid, merkwaarden, positionering, identiteit en imago. Door middel van theorie is er naar verdieping gezocht rondom deze begrippen. Om de hoofdvraag volledig te kunnen beantwoorden, is het van belang om een uiteenzetting te maken van deze begrippen.

3.1 Internal branding

Van Eck, Leenhouts, & Rutten (2013) hebben verschillende fasen van internal branding omschreven. In de visie verandert de rol van het merk naar een situatie waarin het merk in het systeem van de organisatie verankerd is. In het onderzoek is gebruik gemaakt van deze definitie en de visie van Rik Riezebos (2017).

Van Eck et al. (2013) onderscheiden in de theorie een nulfase waarna fase één tot en met vier worden uitgewerkt. In de nulfase wordt vastgesteld waar het merk daadwerkelijk voor staat, dit noemt men ook wel de positionering. In fase één wordt de medewerkers uitgelegd waar het merk voor staat. In de tweede fase wordt aan de medewerkers de vraag gesteld of zij kunnen aangeven wat dit voor hun werk betekent of eventueel zou kunnen betekenen. Wanneer dit is vastgesteld wordt aan de medewerkers gevraagd of zij dit kunnen meenemen in hun werkzaamheden. Dit wordt benoemd als fase drie. In de laatste fase, fase vier, wordt het merk daadwerkelijk verankerd in alle systemen binnen het bedrijf, zoals management- en HR-systemen. Dit kan ervoor zorgen dat het sterk meeweegt in de beoordeling van werknemers op het werk dat zij uitvoeren en de betrokkenheid bij de organisatie (Van Eck et al., 2013).

Rik Riezebos (2017) hanteert een iets andere invulling wat betreft internal branding. Volgens Riezebos ligt het vooral aan het feit dat de focus niet op de medewerkers dient te liggen, maar op de managers. Het is volgens hem namelijk van belang dat de omgeving van de medewerkers verandert. Wanneer dit niet het geval is, zal de verandering maar van korte duur zijn. Doorslaggevend hierin is internal branding niet hetzelfde opvatten als het branden van een merk richting de buitenwereld. Vaak worden de commerciële activiteiten die extern gebruikt worden, ook gebruikt richting het eigen personeel. Volgens Riezebos (2017) kan internal branding beter opgevat worden als branding inside-out. Hierbij is het essentieel dat het bedrijf zich niet alleen richt op de medewerkers, maar ook op het management en de directie. De managers, die als verbindende factor fungeren, spelen een sleutelrol in dit proces. Zij dienen ervoor te zorgen dat de belofte waargemaakt kan worden voor de medewerkers. De medewerkers brengen dit over op de externe partijen. De directie fungeert hierin als inspiratie en motivatie op het personeel.

Wanneer het proces op de juiste manier wordt ingezet gaat het branden onder de medewerkers vaak vanzelf. Het gaat er vooral om dat zij het gevoel van verantwoordelijkheid hebben. Hierin speelt direct klantcontact een grote rol. De feedback die van hen wordt ontvangen, heeft een veel positievere uitwerking dan wanneer dit door het management of de directie wordt gedaan. Daarnaast geeft de verantwoordelijkheid die een medewerker krijgt het gevoel dat hij of zij ook echt serieus wordt genomen. Dit proces wordt ook wel 'empowerment' genoemd, wat staat voor de bewustwording van het feit dat zij de mogelijkheid hun houding te veranderen volledig in eigen hand hebben. Wanneer dit gevoel goed overgebracht wordt op de medewerkers, creëert het bedrijf vanzelf ambassadeurs. Vaak wordt de rol van de directie in dit proces onderschat. Er wordt vaak gedacht dat zij van zichzelf al intrinsiek gemotiveerd zijn. Toch kan het gedrag van de directie haaks staan op wat van de medewerkers wordt verwacht. Wanneer de directie zelf het juiste gedrag laat zien, raakt de rest van het team gemotiveerd en geïnspireerd door het gedrag dat zij vertoont. Deze techniek wordt ook wel 'lead by example' genoemd. Wanneer de directie zich niet betrekt bij het proces, is internal branding op voorhand gedoemd te mislukken (Riezebos, 2017).

De belangrijkste rol is weggelegd voor de managers. Waar zij normaliter gewend zijn om processen aan te sturen en te begeleiden, worden er nu hele andere taken van hen verwacht. Waar de

medewerkers de belofte richting de klant waar moet maken, zijn het de managers die dit moeten doen richting de medewerkers. Zij dienen te zorgen voor de juiste omstandigheden, zodat de medewerkers juist kunnen acteren richting de klant.

3.2 Betrokkenheid

Betrokkenheid moet ervoor zorgen dat hetgeen wat een organisatie wilt uitdragen, wordt verbonden met de organisatie en de medewerkers. Het streven naar waar de organisatie voor staat samen met het personeel leidt tot een gezamenlijke passie, wat ervoor zorgt dat een bedrijf bestaat uit ambassadeurs van het merk. Dit zorgt voor een proactieve houding in het werk dat wordt geleverd. Wanneer er binnen een organisatie betrokken medewerkers werkzaam zijn, zullen zij zelf zoeken naar verbeteringen en kansen. Volgens Schilder & Van Teijlingen (2010) luidt de definitie van betrokkenheid als volgt; *'Het verbinden van het enthousiasme en de (persoonlijke) liefde voor vak, product, dienst, klant, bedrijf, collega's met de organisatiedoelstellingen'*.

Meyer en Allen (1991) onderscheiden drie vormen van betrokkenheid, namelijk affectieve-, normatieve- en calculatieve betrokkenheid.

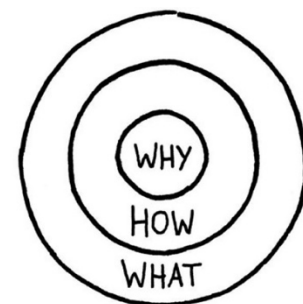
- Affectieve betrokkenheid staat voor het verband dat wordt gelegd door emotionele verbinding. Door de emotionele verbinding ligt deze vorm van betrokkenheid diep. Het personeel van een organisatie identificeert zich dan ook vrijwillig met het bedrijf. Hiermee maakt het direct onderdeel uit van de persoonlijkheid die bij de medewerker hoort.
- Normatieve betrokkenheid heeft te maken met de loyaliteit die het personeel heeft richting de organisatie. Dit kan voortkomen uit het feit dat iemand een heel lang werkzaam is voor een organisatie. De verantwoordelijkheid neemt over het algemeen met de jaren toe. Een belangrijk verschil met de affectieve vorm is dat deze vorm niet wilt zeggen dat medewerkers dan ook direct een ambassadeur zijn van de organisatie.
- Bij calculatieve betrokkenheid draait het om de dagelijkse beloning die staat voor het werk dat wordt geleverd. De belangrijkste reden om het werk uit te voeren is het voorzien in de levensbehoefte. Bij deze vorm van betrokkenheid zijn de organisatiedoelstellingen het minst in beeld.

Binnen Nedelko is op dit moment sprake van calculatieve betrokkenheid. In hoofdstuk twee is beschreven waar dit uit blijkt, namelijk de resultaatgerichte bedrijfscultuur. Om als organisatie de werknemers uit te laten dragen waar het bedrijf voor staat is het van belang om de verandering naar affectieve betrokkenheid te realiseren. Deze vorm van betrokkenheid sluit aan bij een mensgerichte bedrijfscultuur, wat aansluit bij de merkwaarden van Nedelko.

3.3 Merkwaarden

Bij de merkwaarden is het belangrijk om in acht te nemen, dat deze verschillen van de kernwaarden. Kernwaarden staan voor wat er van medewerkers wordt verwacht. Deze waarden zijn vaak niet onderscheidend en hebben geen toegevoegde waarde in de externe communicatie. Hetgeen waarmee een organisatie zich kan onderscheiden, zijn de merkwaarden. Hiermee kan een organisatie een eigen positie in de markt bezetten en is zij vaak direct te herkennen aan wat zij anders doet dan de rest. Het gaat hierbij niet om wat een organisatie doet, maar hoe een organisatie het doet (Michels, 2016).

Een belangrijk aspect wat hierin meespeelt is niet alleen hoe, maar als men dieper op de materie ingaat, komt ook het waarom aan het licht. Het 'Golden Circle-model' van Simon Sinek (2019) laat zien hoe een bedrijf eigenlijk moet komen tot hetgeen zij uitvoert. Over het algemeen werkt men op de 'outside in'-methode, waarbij er gekeken wordt naar wat men doet en werk zo naar de binnenkant van de cirkel met als eindvraag; waarom men iets doet. De bedrijven die acteren vanuit de passie en inspiratie bestormen de markt vanuit de waaromvraag. Hierin voert het achterliggende doel



Figuur 5: 'Golden Circle-model' van Sinek (2019)

de boventoon. Dat wil niet zeggen dat winst maken een juist gesteld doel, want dat is een resultaat. Uit de waaromvraag vloeit de vraag voort hoe men tot die daden komt. Beter gezegd, hierin laat men de handelingen zien die nodig zijn om het waarom te realiseren. Wat staat voor het uiteindelijke resultaat en levert het bewijs voor hetgeen dat men uitvoert. Hier kan winst wel een voorbeeld zijn van wat er wordt behaald (Sinek, 2019).

3.4 Positionering, imago en identiteit

Bij positioneren draait het om het heel bewust een plaats innemen in het hoofd van de afnemer. Het is hierbij zaak dat er een sterk onderscheid wordt gemaakt ten opzichte van de concurrentie. Uit dit begrip vloeit uiteindelijk ook het imago en de identiteit voort. Het gaat om het onderscheidende vermogen wat hieruit wordt gewonnen. Dit creëert men door het opstellen van een positioneringsstrategie. De drie basisconcepten van positioneren die onderscheiden kunnen worden zijn als volgt (Alsem & Kostelijk, 2016):

- Functioneel positioneren, hierbij draait het om de probleemoplossing die wordt geboden. Uiteindelijk komen hier voordelen voor de klant uit voort.
- Symbolisch positioneren, gaat om het zelfbeeld en de sociale identiteit die er heerst over een merk. Er is continu de drang om dit beeld te verbeteren.
- Ervaringsgericht positioneren, deze vorm speelt in op de zintuiglijke interactie die plaatsvindt bij de afnemer. Deze interactie staat continu centraal bij alle aspecten van het merk. De emotionele invloed speelt een grote rol in deze vorm van positioneren.

Volgens Van Riel (2015) wordt het imago door een bedrijf opgebouwd vanuit de marketingcommunicatie. Een speerpunt is hoe dit wordt ontvangen bij de doelgroep. Hierin is er een belangrijk onderscheid in wat het werkelijke imago is en wat het gewenste imago is. Het werkelijke imago laat zien hoe de doelgroep daadwerkelijk over het bedrijf denkt. Het gewenste imago is wat het bedrijf zelf graag wilt laten zien. Dit streeft men na door de marketingcommunicatie die het bedrijf uit.

Naast het imago is er ook nog de identiteit van een bedrijf. De identiteit bevat belangrijke kenmerken van een organisatie en is vanuit een strategie opgesteld. Hierin komen de waarden uit voort die een belangrijk beeld scheppen in wat de organisatie in de toekomst wilt zijn en uitspreken. De identiteit is vaak af te leiden uit de missie en de visie van een onderneming. Doel is natuurlijk om de identiteit van het bedrijf terug te laten komen in het imago, zodat hetgeen dat wordt nagestreefd naar buiten toe wordt gecommuniceerd. Evenals bij het imago is er ook hier een verschil tussen de daadwerkelijke- en de gewenste identiteit.

Het voornaamste verschil tussen de begrippen imago en identiteit is, dat de identiteit de kernwaarden van de organisatie uitdraagt en het imago laat zien hoe de doelgroep denkt over de organisatie (Van Riel, 2015).

3.5 Subconclusie

Over internal branding zijn verschillende theorieën opgesteld in de loop der jaren met verschillende definities. Bij het gedane onderzoek is er gekeken naar de theorie van Van Eck et al. (2013) en de visie van Rik Riezebos (2017). Een duidelijke overeenkomst is dat in beide theorieën naar voren komt, dat er voor intern een andere branding nodig is dan voor extern. Vaak is het nog zo dat commerciële activiteiten richting externe partijen ook worden doorgezet richting het eigen personeel. Dit heeft niet dezelfde uitwerking. Van belang is dat het merk met haar waarden gedragen wordt door de managers binnen de organisatie. Wanneer zij niet staan voor wat door de gehele organisatie zichtbaar moet zijn, is het onbegonnen werk. Het management en de directie dienen als verbindende factor om dit proces te laten slagen. Zij moeten gezien worden als bron van inspiratie en motivatie voor de rest van het personeel. Hierbij is het wel van belang dat er een stuk verantwoordelijkheid bij de medewerkers wordt neergelegd. Wanneer dit gevoel wordt gecreëerd onder hen, ontstaan er vanzelf ambassadeurs die zich willen inzetten voor het merk en het bedrijf. Vaak is de gedachtegang van leidinggevend, dat het personeel vanuit zichzelf intrinsiek gemotiveerd is terwijl dit niet het geval is. Het management en de directie kan hier invloed op uitoefenen door zelf het juiste gedrag te laten zien. Dit heeft als

uitwerking dat de rest van het team geïnspireerd wordt en gemotiveerd raakt, ook wel 'lead by example' genoemd.

Bij internal branding is er een belangrijke rol weggelegd voor de betrokkenheid binnen de organisatie. Betrokkenheid moet ervoor zorgen dat hetgeen het bedrijf naar buiten toe wilt uitdragen, ook intern leeft. Hierbij is een belangrijke constatering dat op dit moment de merkwaarden niet in lijn zijn met de bedrijfscultuur. Op deze manier wordt het lastig om meer betrokkenheid te creëren. Nedelko gaat de merkwaarden niet wijzigen. Het is dus zaak om van een calculatieve betrokkenheid te gaan werken richting een affectieve betrokkenheid. Dat wil zeggen dat waar het personeel nu nog met name de werkzaamheden uitvoert om te voorzien in levensbehoeften, het verplaatst wordt naar het identificeren met de organisatie waarbij een emotionele verbinding ontstaat met het bedrijf.

De betrokkenheid staat in directe verbinding met de merkwaarden en hoe die tot stand komen.

Merkwaarden zijn onderscheidende factoren waarmee een bedrijf naar buiten treedt in de externe communicatie. Aan deze factoren is een bedrijf direct te herkennen, maar het gaat hierbij wel waarom een organisatie iets doet en niet wat een organisatie doet.

Op dit moment is er een wezenlijk verschil tussen het imago en de identiteit die het bedrijf wilt uitdragen en wat er daadwerkelijk leeft onder het personeel. Er is nu sprake van een gewenst imago, omdat het bedrijf intern niet waar kan maken wat het voor ogen heeft. Dit hoeft overigens niet overeen te komen met het imago dat externe partijen hebben van Nedelko. Wel is het belangrijk dat in de identiteit de merkwaarden worden uitgedragen. Wanneer deze waarden niet bekend zijn en niet leven onder het personeel is het onmogelijk om dit als bedrijf waar te maken. Het gewenste imago heeft met het oog op de toekomst ook nauw verband met de toekomstige werknemers. Als bedrijf is ook zaak dat bij hen het juiste imago duidelijk wordt. De enige manier om dit te bereiken, is om dit intern aan te pakken door middel van internal branding. Hierbij is symbolisch positioneren erg belangrijk. Dit wil zeggen dat het bedrijf continu bezig is met het verbeteren van het zelfbeeld en de sociale identiteit.

- Voor internal branding is een andere strategie nodig in vergelijking tot de externe communicatie.
- Het is van essentieel belang dat de waarden gedragen worden door de directie en de managers.
- Het management fungeert als verbindende factor, maar er moet wel verantwoordelijkheid in handen komen van de medewerkers. Het is voornamelijk zaak dat leidinggevenden fungeren als inspiratiebron en motivator.
- Medewerkers zijn vanuit zichzelf niet intrinsiek gemotiveerd. 'Lead by example' kan hieraan meewerken, waarbij het management laat zien wat zij graag van haar medewerkers ziet.
- Op dit moment is er sprake van calculatieve betrokkenheid. Het doel is om affectieve betrokkenheid te creëren binnen de gehele organisatie.
- Intern kan Nedelko niet waarmaken wat het extern uitdraagt.
- De waarden van Nedelko moeten gaan leven onder het huidige personeel.
- Internal branding moet ervoor zorgen dat het gewenste imago daadwerkelijk het imago wordt bij externe partijen. Dit kan alleen bereikt worden door van binnenuit de organisatie te beginnen met het eigen personeel.
- Met het oog op de toekomst is symbolisch positioneren erg belangrijk. Hiermee wordt er continu gewerkt aan verbetering van het zelfbeeld en de sociale identiteit.

4. Antwoord op de vragen

In dit hoofdstuk wordt een kort en bondig antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag, waar onderzoek naar gedaan is in de eerdere hoofdstukken.

1. *Wat is Nedelko en hoe kan de organisatie omschreven worden?*

Nedelko is een (elektro)technisch specialist, die al meer dan 60 jaar actief op de Nederlandse markt. De Nederlandse vestiging van Nedelko bestaat uit ongeveer 80 medewerkers. Naast de vestiging in Barendrecht, heeft het bedrijf ook filialen in België, Duitsland en Tsjechië. Het hoofdkantoor in Nederland fungeert tevens als distributiecentrum. Door middel van breed productaanbod en up-to-date technische kennis wilt het bedrijf de (elektro)technische markt voorzien van passende oplossingen.

2. *Op welke manier heeft de bedrijfscultuur invloed op hetgeen dat Nedelko eigenlijk wilt uitdragen?*

Het bedrijf profileert zich extern met de merkwaarden: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Hiermee benadrukken zij welke band zij met een relatie willen hebben. Uit onderzoek is gebleken dat deze merkwaarden intern niet bekend zijn, niet gedragen worden en niet tot uiting komen. Binnen de organisatie heerst een resultaatgerichte bedrijfscultuur, wat haaks staat op de mensgerichte merkwaarden van het bedrijf. De medewerkers voelen zich niet betrokken bij het bedrijf en kunnen zich niet identificeren met de organisatie. Volgens hen schort het aan de communicatie in de breedste zin van het woord, zo komt uit de enquêteresultaten duidelijk naar voren.

3. *Wat is internal branding en wat hierbij zijn de belangrijkste relaties met de organisatiestructuur?*

Vanuit de theorie die is bestudeerd, zijn er een aantal belangrijke aspecten naar voren gekomen wat betreft internal branding. Zo laat de theorie van Van Eck et al. (2013) zien dat zij internal branding volledig in het systeem van een organisatie laten verankeren. De medewerkers worden daadwerkelijk op dit vlak beoordeeld. Rik Riezebos (2017) laat zien dat het niet direct aan de beoordeling ligt van de medewerkers hoe zij met de merkwaarden omgaan, maar dat de managers de doorslaggevende factor zijn. Zij dienen als verbindende factor, inspiratiebron en motivatie richting het personeel om de beloftes uiteindelijk extern waar te kunnen maken. Wanneer het proces op de juiste manier wordt ingezet, gaat het branden vaak vanzelf, doordat het onder personeel gaat leven. Hiermee creëert het bedrijf direct merkambassadeurs. Deze techniek noemt men ook wel 'lead by example', goed voorbeeld doet goed volgen. Als het management niet meewerkt aan het proces, is het op voorhand gedoemd te mislukken. Bij deze aanpak is het zaak dat het management zich ook op die manier laat zien op de werkvloer, zodat het ook daadwerkelijk zichtbaar is voor de medewerkers. Het moet dan ook in de gehele breedte van de organisatie mogelijk zijn om in gesprek te geraken met het management. Hiermee fungeert het als klankbord, maar maakt het de organisatie nog toegankelijker, waarmee de mensgerichtheid meer zichtbaar wordt. Naast het goede voorbeeld, is het taak aan de managers om voor de juiste faciliteiten te zorgen om het de medewerkers zo gemakkelijk en comfortabel mogelijk te maken om te beloftes waar te maken richting de klant.

4. *Hoe kan het begrip 'betrokkenheid' omschreven worden?*

Betrokkenheid moet ervoor zorgen dat hetgeen wat een organisatie wilt uitdragen, wordt verbonden met de organisatie en de medewerkers. Het streven naar waar de organisatie voor staat in combinatie met het personeel, leidt tot een gezamenlijke passie wat ervoor zorgt dat een bedrijf bestaat uit ambassadeurs van het merk. Dit zorgt voor proactieve houding in het werk dat wordt geleverd. Wanneer er binnen een organisatie betrokken medewerkers werkzaam zijn, zullen zij zelf zoeken naar verbeteringen en kansen.

5. *Waar staat het begrip 'merkwaarden' (externe strategie) voor en wat zijn de verschillen met 'kernwaarden' (interne strategie)?*

Bij de merkwaarden is het belangrijk om in acht te nemen, dat deze verschillen van de kernwaarden. Kernwaarden staan voor wat er van medewerkers wordt verwacht. Deze waarden zijn vaak niet onderscheidend en hebben geen toegevoegde waarde in de externe communicatie. Hetgeen waarmee een organisatie zich kan onderscheiden, zijn de merkwaarden. Hiermee kan een organisatie een eigen positie in de markt bezetten en is zij vaak direct te herkennen aan wat zij anders doet dan de rest. Het gaat hierbij niet om wat een organisatie doet, maar hoe een organisatie het doet.

6. *Hoe kunnen de begrippen positionering, imago en identiteit omschreven worden?*

Bij positioneren draait het om heel bewust een plaats in te nemen in het hoofd van de afnemer. Het is hierbij dus zaak dat er een sterk onderscheid wordt gemaakt ten opzichte van de concurrentie. Een van de dingen die hieruit voortvloeit is het imago. Hierin is er een belangrijk onderscheid in wat het werkelijke imago is en wat het gewenste imago is. Het werkelijke imago laat zien hoe de doelgroep daadwerkelijk over het bedrijf denkt. Het gewenste imago is wat het bedrijf zelf graag wilt laten zien. Dit streeft men na door de marketingcommunicatie die het bedrijf uit. Naast het imago is er ook nog de identiteit van een bedrijf. De identiteit bevat belangrijke kenmerken van een organisatie en is vanuit een strategie opgesteld. Hierin komen de waarden uit voort die een belangrijk beeld scheppen van wat de organisatie in de toekomst wilt zijn en uitspreken. Dit is terug te zien in de missie en visie van een bedrijf. Nu uit de bevindingen naar voren is gekomen dat dit niet klopt met hoe het er momenteel aan toe gaat binnen het bedrijf, is het zaak om de positionering aan te pakken. Hierbij symbolisch positioneren erg belangrijk. Dit wil zeggen dat het bedrijf continu bezig is met het verbeteren van het zelfbeeld en de sociale identiteit. Op dit moment is het bedrijf meer bezig met functioneel positioneren. Om de merkwaarden waar te kunnen maken is het zaak, dat Nedelko zich meer richt op het symbolisch positioneren.

7. *Hoe ervaren de medewerkers op dit moment de betrokkenheid bij de organisatie?*

Betrokkenheid moet ervoor zorgen dat hetgeen het bedrijf naar buiten toe wilt uitdragen ook intern leeft. Hierbij is een belangrijke constatering, dat op dit moment de merkwaarden niet in lijn zijn met de bedrijfscultuur. Op deze manier wordt het automatisch lastig om meer betrokkenheid te creëren. Nedelko gaat de merkwaarden niet wijzigen. Het is dus zaak om van een calculatieve betrokkenheid te gaan werken richting een affectieve betrokkenheid. Dat wil zeggen dat waar het personeel nu nog met name de werkzaamheden beleefd om te voorzien in levensbehoeften, het verplaatst wordt naar het identificeren met de organisatie waarbij een emotionele verbinding ontstaat met het bedrijf. De betrokkenheid staat in directe verbinding met de merkwaarden en hoe die tot stand komen. Merkwaarden zijn onderscheidende factoren waarmee een bedrijf naar buiten treedt in de externe communicatie. Aan deze factoren is een bedrijf direct te herkennen, het gaat hierbij waarom een organisatie iets doet en niet wat een organisatie doet. Er wordt hierbij geacteerd vanuit passie en inspiratie, hetgeen dat een bedrijf graag terugziet bij de werknemers.

Hoofdvraag: Hoe kan internal branding eraan bijdragen dat binnen Nedelko de betrokkenheid wordt vergroot onder de medewerkers en de merkwaarden door iedereen worden uitgedragen?

Bij Nedelko is er een groot verlangen naar meer eenheid binnen het bedrijf. Dit is uit verschillende aspecten te concluderen. Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat het schort aan de communicatie binnen het bedrijf. Het personeel klaagt over hoe zij op de hoogte wordt gehouden over lopende zaken, maar ook over nieuwe initiatieven. Daarnaast is duidelijk geworden dat de merkwaarden die het bedrijf naar buiten toe uitdraagt niet overeenkomt met de huidige bedrijfscultuur. De waarden leven niet onder het personeel en dit heeft uitwerking op de bedrijfsvoering. Door met internal branding meer betrokkenheid bij en tussen de medewerkers te creëren, moet er meer binding ontstaan met de organisatie en moet men weer trots zijn om voor een bedrijf als Nedelko te werken. Deze aanpak moet tevens uitwerking hebben op het toekomstige aannamebeleid van Nedelko. Met deze strategie moet het bekend zijn waar het bedrijf voor staat en welke cultuur er heerst. Waar voorheen de werkgever nog machthebbend was met het binnenhalen van personeel, is dit nu

verschoven richting de talenten. Primaire voorwaarden hebben minder prioriteit gekregen, waar nu meer waarde wordt gehecht aan binding en de associatie met een organisatie. De duidelijke identiteit en het uitgesproken imago van een bedrijf zal weerspiegeling hebben op de buitenwereld. Dit gaat zorgen voor een betere reputatie van de organisatie, wat uiteindelijk uitwerking heeft op het merk. Hierdoor ontstaat er voorkeur en waardering bij medewerkers, toekomstige werknemers, maar ook bij klanten. Om deze duurzame verandering daadwerkelijk tot uiting te laten komen, is het zaak om niet alleen het gewenste gedrag naar voren te brengen bij de medewerkers. Het is nodig om dieper op de materie in te gaan. Het is zaak om verandering te laten plaatsvinden in bijvoorbeeld het gevoel bij de organisatie, motivatie in het werk en de overtuiging waar het bedrijf voor staat en de medewerker zich mee kan identificeren. Om iets dergelijks te realiseren, is geduld vooral erg belangrijk. Het is onmogelijk om dergelijke veranderingen in korte tijd te realiseren. Het zal minimaal een aantal maanden duren om invloed uit te oefenen en veranderingen te zien binnen de organisatie. Om dit te realiseren wordt er een creatief concept ontwikkelt waarbij internal branding centraal staat.

5. Conclusie

Eind februari is er gekeken naar welke interne uitdagingen Nedelko op dit moment ervaart. Nedelko is actief binnen de (elektro)technische branche en voorziet haar klanten als totaalleverancier van elektrotechnische materialen. Het bedrijf doet dit nu ruim 60 jaar en acteert vanuit het hoofdkantoor in Barendrecht.

Vanuit het eigen werkveld binnen de organisatie is eerder duidelijk geworden dat men bij Nedelko de nodige problemen ervaart op het gebied van interne communicatie. Tevens heeft dit uitwerking op de externe communicatie. Een aantal jaar geleden heeft het bedrijf ervoor gekozen om intranet op te zetten. Via dit medium worden de medewerkers geïnformeerd over nieuws en andere lopende zaken. Het bedrijf heeft gemerkt dat het gebruik van intranet nog vele malen beter kan, omdat het door een groot deel van medewerkers niet wordt geraadpleegd. Om dit vermoeden van de marketingmanager kracht bij te zetten, is er een eerste onderzoek gedaan naar de communicatie en de bedrijfscultuur binnen Nedelko. Aan de medewerkers is gevraagd om een vragenlijst in te vullen met meerkeuzevragen over de organisatie. Dit onderzoek staat in lijn met een tevredenheidsonderzoek. De bedrijfscultuur is hierin aan bod gekomen, omdat de directie in samenwerking met de marketing vorig jaar een nieuwe weg heeft ingeslagen met betrekking tot de merkwaarden. De organisatie heeft ervoor gekozen om niet meer alleen als 'jouw technisch specialist' naar buiten te treden, maar de nieuwe merkwaarden fungeren nu als rode draad. Het bedrijf profileert zich als persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Hiermee heeft Nedelko het over de relatie met haar klanten. Deze mensgerichte merkwaarden leven niet binnen de organisatie en kunnen dan ook weinig tot niet richting de klant waargemaakt worden. Uit onderzoek is gebleken dat de medewerkers van Nedelko het bedrijf ervaren als een resultaatgerichte organisatie, waarbij men vooral vasthoudt aan de successen die in het verleden zijn behaald. Tevens blijkt uit het onderzoek dat de meeste medewerkers zich niet kunnen identificeren met de organisatie en weinig betrokkenheid ervaren. Deze bevindingen zijn volledig in strijd met de merkwaarden die eerder zijn opgesteld. De merkwaarden passen bij de huidige markt en het bedrijf is ervan overtuigd dat de verandering binnen de organisatie dient plaats te vinden en geen aanpassing aan de merkwaarden.

Onderzoek wijst uit dat het werkgeversmerk steeds belangrijker wordt. Zij kunnen namelijk bijdragen aan hoe de organisatie in de buitenwereld gezien wordt. Dit is belangrijk bij klanten, maar ook bij de huidige werknemers en de toekomstige werknemers. Het is daarom als bedrijf belangrijk om te weten waar het precies staat. Zoals eerder benoemd, kan het overgrote deel van de werknemers zich op dit moment niet identificeren met het bedrijf. Iets dat steeds belangrijker wordt, want medewerkers vinden primaire voorwaarden steeds minder belangrijk worden. Zij kijken naar de secundaire voorwaarden en of zij bijvoorbeeld met een bedrijf geassocieerd willen worden. Een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij speelt hierin een steeds grotere rol.

Om deze veranderingen tot uitwerking te laten komen dient er een vorm van 'internal branding' ingezet te worden. Het merk moet intern gaan leven, zodat het naar buiten toe uitgedragen kan worden, 'branding inside-out'. Een doorslaggevende factor is dat het plan gedragen wordt door de managers en de directie. Zij dienen hierbij als inspiratie en motivatie richting het personeel, 'lead by example'. Wanneer zij niet het goede voorbeeld geven en niet achter het plan staan, is het bij voorbaat gedoemd te mislukken.

Door 'internal branding' in te zetten wordt de betrokkenheid onder het personeel teruggebracht bij de organisatie. Hierdoor gaat het personeel weer van het bedrijf houden en kunnen zij zich weer identificeren met de organisatie. Onder de medewerkers ontstaan ambassadeurs die weer met passie werken. Dit zal leiden tot een proactieve houding onder de medewerkers die uiteindelijk zelf continu op zoek zijn naar verbeteringen. Van essentieel belang is dat Nedelko hierin wel voorziet in hetgeen de medewerkers nodig hebben om de werkzaamheden optimaal uit te kunnen voeren. Waar de medewerkers nu veelal intrinsiek gemotiveerd zijn en werken om te voorzien in de levensbehoefte

(calculatieve betrokkenheid), zal dit leiden tot affectieve betrokkenheid, waarbij er een emotionele verbinding ontstaat met de organisatie.

De interne wijzigingen staan in verband met wat er extern zichtbaar is en uitgedragen wordt. Waar nu nog een groot verschil is in het imago en de identiteit van het bedrijf, gaan deze interne wijziging ook daarop uitwerking hebben. Het gewenste imago van Nedelko moet uiteindelijk gaan leiden naar het daadwerkelijke imago. Hierbij is het van belang dat de identiteit intern waargemaakt wordt, want op dit moment is er nog sprake van een gewenste identiteit en een daadwerkelijke identiteit. De kenmerken van het bedrijf die extern uitgedragen moeten worden, moeten dus intern bekend zijn en gaan leven om de identiteit om te gaan zetten in het imago dat men voor ogen heeft. Waar het bedrijf zich in het verleden vooral functioneel positioneerde om oplossingen te bieden voor de klanten, is het nu zaak om meer symbolisch te positioneren. Hiermee gaat het werken aan het zelfbeeld en de sociale identiteit van de organisatie.

Om deze veranderingen daadwerkelijk tot uiting te laten komen is er een eerste opzet voor drie creatieve concepten uitgewerkt, dat is voorgelegd aan de directie van Nedelko. Deze concepten leiden tot een oplossing op de onderzoeksvraag: *“Hoe kan internal branding eraan bijdragen dat binnen Nedelko de betrokkenheid wordt vergroot onder de medewerkers en de merkwaarden door iedereen worden uitgedragen?”*. Er is gekozen voor de ‘Nedelko Experience’, wat het plezier moeten laten terugkeren onder de huidige medewerkers en waarbij men zich weer kan identificeren met de organisatie. De keuze voor dit concept is tevens gebaseerd op het toekomstbeeld. De ‘Nedelko Experience’ fungeert namelijk ook als inburgeringscursus, die bij toekomstig werknemers goed van pas komt. Naast deze cursus vindt er een wijziging plaats aan het huidige intranet. Deze pagina krijgt een meer persoonlijke insteek, waardoor het personeel meer gedwongen wordt om gebruik te maken van dit medium.

- Die problemen die men ervaart bij de interne communicatie hebben uitwerking op de externe communicatie.
- Er wordt niet optimaal gebruik gemaakt van het intranet.
- Tevredenheidsonderzoek heeft uitgewezen of de vermoedens van de marketingmanager klopten met betrekking tot de communicatie.
- Nedelko profileert zich met de merkwaarden: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Hiermee bedoelt het bedrijf de relatie met haar klanten.
- De huidige resultaatgerichte bedrijfscultuur past niet bij de merkwaarden van het bedrijf, die zijn namelijk mensgericht.
- De merkwaarden passen bij de huidige markt en worden niet aangepast. Intern dienen de wijzigingen plaats te vinden om de merkwaarden daadwerkelijk waar te maken.
- Het werkgeversmerk speelt een steeds belangrijkere rol bij hoe de buitenwereld naar het merk kijkt. Denk hierbij aan klanten, maar ook aan toekomstig werknemers.
- In tegenstelling tot enkele jaren geleden worden secundaire voorwaarden belangrijker op de arbeidsmarkt. De (toekomstig) werknemers willen een bijdragen kunnen leveren aan de maatschappij.
- ‘Internal branding’ moet leiden tot interne veranderingen bij Nedelko. Het merk moet weer gaan leven waardoor medewerkers van de organisatie gaan houden en zich met het bedrijf kunnen identificeren.
- Tijdens ‘internal branding’ spelen de managers een de directie een cruciale rol door middel van ‘lead by example’.
- Onder het personeel ontstaan ambassadeurs die een proactieve houding hebben en met passie te werk gaan.
- Nedelko moet het personeel voorzien in de benodigdheden om het werk optimaal uit te kunnen voeren.
- De calculatieve betrokkenheid wordt omgebogen in affectieve betrokkenheid.

- Nedelko houdt zich meer bezig met symbolisch positioneren waardoor het continu werkt aan het zelfbeeld en de sociale identiteit.
- De 'Nedelko Experience' zal leiden tot 'internal branding' wat tevens fungeert als een inburgeringscursus. Ook toekomstig werknemers worden via dit programma ingewerkt.
- Het huidige intranet wordt persoonlijker gemaakt.

6. Oplossingsrichtingen

Om tot een oplossing te komen die het best bij de organisatie past, worden in dit hoofdstuk drie oplossingsrichtingen aangedragen. In overleg met de opdrachtgever wordt er een richting gekozen waar het bedrijf, in de persoon van Niels Droger, het meest in ziet.

6.1 Sense of purpose: empowerment brengen binnen de bedrijfscultuur

Hoeksema en Van der Werf (2016) beschrijven empowerment als: "een verzamelnaam voor maatregelen die ervoor moeten zorgen dat het gevoel van machteloosheid en het gebrek aan invloed onder medewerkers moet doen afnemen". Het doel van empowerment is dus om de betrokkenheid onder de medewerkers te vergroten, zodat de organisatiedoelstellingen bewust worden gedragen en dat de medewerkers hier actief aan deelnemen.

Speerpunt hierbij is dat helder wordt vastgesteld welk gedrag er uiteindelijk zichtbaar moet zijn in de nieuwe situatie. Dit wordt in overleg gedaan met het personeel van Nedelko. Zij komen met elkaar in een werkgroep, waarbij relevante ontwikkelingen vanuit alle hoeken binnen de organisatie benoemd kunnen worden. Het belangrijkste aan dit traject is dat men direct betrokken wordt bij het proces, wat zorgt voor klantgerichtheid en verantwoordelijkheid. Deze ondernemingsraad krijgt inspraak en medezeggenschap over de bedrijfsvoering en de gestelde doelen.

Uit onderzoek is naar voren gekomen, dat de medewerkers zich niet gehoord voelen. Volgens de respondenten is de directie niet op de hoogte van lopende zaken onder het personeel. Door een dergelijke raad in het leven te roepen, wordt er een medezeggenschapsorgaan gecreëerd waarbij er verschillende rechten naar voren komen. De ondernemingsraad heeft bijvoorbeeld de volgende rechten (Rijksoverheid, 2018):

- Overlegrecht
Hierbij worden algemene zaken binnen de onderneming besproken. De belangrijkste besluiten die de organisatie gaat doorvoeren worden hierbij besproken. De OR geeft hierbij hun mening en het besluit dient uiteindelijk in overeenstemming te zijn met de OR. Wanneer dit niet het geval is zal er een aanpassing gedaan moeten worden, zodat beiden partijen elkaar tegemoetkomen.
- Adviesrecht
Wanneer er belangrijke besluiten genomen worden op organisatorisch, financieel of economisch gebied, dient het bedrijf eerst advies in te winnen bij de OR. Het advies moet mee worden gewogen in het besluit.
- Instemmingrecht
Op het moment dat er personele veranderingen plaatsvinden, moet de organisatie instemming ontvangen van de OR. Dit kan bijvoorbeeld gaan over de arbeidsomstandigheden of de werktijden.
- Initiatiefrecht
De OR mag op elk moment een voorstel doen aan het bedrijf over zaken die de onderneming betreffen.

Bij deze oplossingsrichting ligt de verantwoordelijkheid grotendeels in handen van de samengestelde werkgroep. Hierbij heeft het management minder invloed dan bij de andere oplossingsrichtingen. Nedelko is wel verplicht om alle medewerking te verlenen voor het oprichten van een OR. Wanneer een bedrijf 50 medewerkers of meer heeft, is het zelfs verplicht om een dergelijke raad op te richten. De leden van de OR dienen wel zorgvuldig gekozen te worden. Zij zijn namelijk minimaal nog een jaar aan de onderneming verbonden wanneer zij afstand doen van hun OR-lidmaatschap. Wanneer de medewerker lid is van de ondernemingsraad beschikt het over een ontslagbescherming, tenzij er daadwerkelijk een reorganisatie plaatsvindt binnen de organisatie (Antwoord voor bedrijven, 2018).

6.2 Nedelko Experience

Bij elke organisatie werkt het zo dat de medewerkers het visitekaartje zijn van de organisatie. Het zijn namelijk de medewerkers die zakendoen met de klant en niet de merkbeloofte. Hoe de klant het contact beleeft met het personeel zorgt voor het imago dat leeft onder de klanten. Wanneer het personeel van de organisatie niet gemotiveerd is en niet met passie te werk gaat, heeft dit uitwerking op de klant. Als organisatie kunnen vele beloftes gedaan worden, maar de belofte daadwerkelijk realiseren is een andere tak van sport (Pasma, 2018). Bij deze oplossingsrichting is het zaak dat het personeel van de organisatie gaat houden. Op dit moment is er sprake van een calculatieve betrokkenheid waarbij de organisatiedoelstellingen weinig tot niet in beeld zijn. Om het personeel van de organisatie te laten houden moet er affectieve betrokkenheid ontstaan. Dat wil zeggen dat het concept ervoor moet zorgen, dat er een emotionele band moet ontstaan waarbij het personeel zich kan identificeren met de organisatie. Uit onderzoek tijdens de contextanalyse is gebleken dat het personeel zich niet kan identificeren met de organisatie. De communicatie binnen de organisatie draagt hier niet aan bij. De respondenten geven aan dat zij niet gemotiveerd worden hierdoor. De mate van feedback laat ook te wensen over, waardoor werknemers niet weten of zij hun werk juist uitvoeren of wat er verbeterd kan worden.

Inspireren staat centraal bij dit idee, wat ervoor moet zorgen dat het personeel weer gaat houden van de organisatie en zich kan identificeren met waar het bedrijf voor staat. Wanneer het personeel geen liefde voor de organisatie heeft, zal de klant ook nooit van de organisatie gaan houden. Om deze wisselwerking op te laten treden is het zaak om bij het personeel te beginnen. Het is namelijk de bedoeling dat de merkwwaarden gaan leven en de betrokkenheid wordt vergroot.

Om de verbeterpunten, die naar voren zijn gekomen uit de enquête in het vooronderzoek, aan te pakken dient de interne communicatie aangepakt te worden. Nedelko beschikt op dit moment over intranet, maar hier wordt veel te weinig gebruik van gemaakt. Op dit platform tot leven te brengen, wordt de pagina zo ingedeeld dat de medewerkers genoodzaakt zijn om het te gaan gebruiken. Naast de reguliere mededelingen die op de pagina geplaatst worden, gaat het intranet ook fungeren als persoonlijke pagina. Deze pagina dient men te gebruiken voor bijvoorbeeld de aanvraag van vrije dagen en het inzien van loonstroken. Om de pagina sprekender te maken, wordt er onderzoek gedaan naar de verbinding van een naam aan de pagina. Zo spreekt men voortaan niet meer over intranet, maar over een personificatie van de pagina. De volledige vormgeving van de pagina komt voort uit een eerste opzet, waarna er onderzoek wordt gedaan onder het personeel van Nedelko om te testen wat zij ervan vinden en hoe zij het ervaren.

Het concept moet verder vorm krijgen door een inburgeringscursus over Nedelko op te zetten, waarbij een warm welkom wordt gecreëerd. Dit moet een aangename manier worden van een inwerkprogramma. Deze cursus zal ook gegeven kunnen worden onder het huidige personeel. Dit idee moet ook zijn uitwerking hebben op het latere aannamebeleid van Nedelko. De organisatiecultuur ondergaat bij dit idee een verandering en gaat een belangrijke rol spelen in het toekomstige beleid van de organisatie. Denk bijvoorbeeld bij een sollicitatiegesprek aan vragen over de organisatiecultuur om te kijken of iemand bij de organisatie past. Kennismaken met een aantal medewerkers is in dit stadium ook een goede optie. Hiermee kan direct getest worden of iemand bij de organisatie past. Het blijft zaak om ruimte te houden voor talent en zorg er dan ook niet voor dat er robots worden gecreëerd waarbij iedereen in hokjes wordt geplaatst. Ieder persoon is namelijk anders en het is zaak om oog te houden voor het individu.

6.3 Walk the talk

De sleutel bij dit idee is om de medewerkers te behandelen als klanten. Wat het bedrijf graag ziet van de eigen medewerkers richting de klanten, moet een weerspiegeling zijn van de organisatie. Wanneer de organisatie beloftes maakt richting de klant moeten deze allerminst leven onder het personeel. Uit de contextanalyse is gebleken dat Nedelko zich alleen bezighoudt met wat er richting de externe partijen bereikt moet worden. Dit is terug te zien in de resultaatgerichte bedrijfscultuur van Nedelko. De medewerkers belanden hierbij op een tweede plek. Door de 'customer journey' inzichtelijk te

maken met een 'Value Proposition Canvas' kunnen pijnpunten en voordelen worden blootgelegd. Het draait bij dit proces om de relatie tussen de medewerkers en het management. Deze relatie wordt gestimuleerd door de medewerkers te voorzien in de behoeftes die zij hebben, wat hier ook wel de voordeelverschaffers genoemd kunnen worden. Wanneer een medewerker wordt voorzien in de eigen behoeftes, zal zij zich ook inzetten om de klant te voorzien in de behoeftes (Verhoeven, 2014). Op die manier kunnen de organisatiedoelen worden behaald. Op deze wijze worden merkambassadeurs gecreëerd. Door deze manier van handelen zal het personeel continu op de hoogte zijn van de merkcommunicatie en is daarmee in staat om de merkwwaarden uit te dragen en te voldoen aan de verwachtingen van de klant. Onderzoek naar de behoeftes van het personeel speelt hierbij een sleutelrol. Door de pijnpunten inzichtelijk te maken, kan er in kaart gebracht worden waar medewerkers nu daadwerkelijk een negatieve ervaring hebben op de werkvloer. Niet minder belangrijk zijn de voordeelverschaffers. Deze positieve momenten of ervaringen geven een wijze les op het gebied van wat het bedrijf op dit moment juist goed doet. Hier zou een organisatie op kunnen voortborduren. Uit deze beiden lessen kunnen de sleutelmomenten gehaald worden die doorslaggevend zijn voor een medewerker. Deze sleutelmomenten kunnen zowel positief als negatief zijn. Wat doet een medewerker besluiten om niet langer voor een organisatie te willen werken? Het blijft zaak dat de regie tijdens dit onderzoek en project in eigen handen wordt gehouden. Hiermee kan uiteindelijk engagement bereikt worden, omdat het bedrijf continu kan inspelen op de behoeftes van de werknemer (Archer, 2016). Wat normaal een complete klantbeleving is, is nu de werknemer klant en zorgt het bedrijf voor een complete beleving bij het personeel.

6.4 Subconclusie

Nadat de ideeën zijn voorgelegd aan het management zijn de drie keuzemogelijkheden in overweging genomen. Uit de eerste reacties was te zien, dat er een beeld was bij alle drie de voorstellen. Het eerste idee was eigenlijk te veel voor de hand liggend. Het is iets dat door elk bedrijf geïnitieerd kan worden en brengt, zoals eerder omschreven, minder creativiteit met zich mee. Bij de laatste oplossingsrichting werd gezegd, dat het iets weg heeft van de tweede optie. Hetgeen dat de doorslag heeft gegeven is, dat Nedelko graag ziet dat er weer liefde voor het bedrijf komt. Het management ziet graag terug dat het personeel met plezier bij Nedelko werkt en dat men zich kan identificeren met de organisatie. In het laatste voorstel vonden zij het minder overtuigend overkomen om de medewerkers als klanten te behandelen. De keuze is optie twee geworden. Hetgeen dat het management zo enthousiast maakte, is de 'experience'. Hiermee kan een bedrijf laten zien wat het nu zo leuk maakt om voor Nedelko te werken. Daarnaast is het een handige tool om inzichtelijk te krijgen of een toekomstig werknemer bij de organisatie past. De aanpassing in de bedrijfscultuur is geen ontkomen aan. Dit kan geconcludeerd worden uit het feit dat de waarden van het bedrijf erg mensgericht zijn, terwijl er een resultaatgerichte bedrijfscultuur heerst.

Ondanks dat het bedrijf kiest voor de tweede oplossingsrichting, 'Nedelko Experience', is het advies om naast dit idee ook een ondernemingsraad in het leven te roepen. Dit kan het bedrijf zelf initiëren door te inventariseren bij de werknemers of hier behoefte aan is. Het helpt het bedrijf om inzichten op een andere manier te belichten, maar ook kan het nieuwe initiatieven aangedragen krijgen vanuit de ondernemingsraad. Uit onderzoek is namelijk naar voren gekomen dat medewerkers vinden dat zij niet gehoord worden. Een ondernemingsraad is hierbij de oplossing om mensen hun stem te laten gelden in vraagstukken die de hele organisatie aan gaan.

- De keuze is gevallen op oplossingsrichting twee, 'Nedelko Experience'.
- Het terugkeren van plezier in het werk en het kunnen identificeren met Nedelko zijn doorslaggevend geweest bij de keuze.
- Het management ziet het als handige tool, ook met het oog op de toekomst, om te zien of medewerkers bij de organisatie passen.
- De waarden matchen niet met de bedrijfscultuur. De cultuur zal ook wijziging moeten ondergaan.

- Het advies is om naast de uit te werken oplossingsrichting ook vanuit het bedrijf zelf actie te ondernemen door een ondernemingsraad op te richten. Naast het feit dat het verplicht is vanuit de overheid, kan het bedrijf hier ook haar voordeel mee doen.

7. Concept & content

In dit hoofdstuk is de uitwerking van het concept met de bijbehorende content uitgewerkt. Bij de totstandkoming van de uitwerking is er gebruik gemaakt van een mindmap, bijlage drie op pagina 44, om een overzichtelijk geheel te geven van de punten die naar voren komen in het concept 'Nedelko Experience'. De complete totstandkoming van het concept is verder uitgewerkt in het adviesdocument.

7.1 Herinrichting intranet

Binnen dit hoofdstuk wordt een nieuw concept uitgewerkt met betrekking tot het intranet. Op dit moment maakt Nedelko gebruik van intranet om met name het personeel in te lichten over personeelsmededelingen nieuwsitems. Als vertrekpunt is een mindmap opgesteld om de mogelijkheden in kaart te brengen, deze is terug te vinden in bijlage vier op pagina 45.

Om het daadwerkelijke gebruik van intranet in kaart te brengen is er op twee manieren onderzoek gedaan. Onder tien medewerkers van Nedelko is de vraag uitgezet om één werkweek lang het gebruik van intranet in kaart te brengen. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in bijlage vijf op pagina 46. Dit onderzoek is uitgezet onder medewerkers met uiteenlopende functies die werkzaam zijn op verschillende afdelingen. Het onderzoek heeft een duidelijk inzicht geboden in waar het intranet voor gebruikt wordt, als het überhaupt al wordt gebruikt. De meest gebruikte functie is het raadplegen van het telefoonboek, waarin telefoonnummers van collega's zijn terug te vinden. Doordat uit dit onderzoek is gebleken, dat er erg weinig gebruik wordt gemaakt van het intranet is er vervolgonderzoek gedaan. Het vermoeden bestond altijd al, omdat via intranet statistieken geraadpleegd konden worden over het gebruik, wat persoonsgebonden in kaart gebracht wordt. Deze cijfers mogen helaas niet meegenomen worden in het onderzoek in verband met de privacy van medewerkers.

Om duidelijk in kaart te brengen waar het intranet over het algemeen voor wordt gebruikt en wat het personeel mist op intranet, is er een korte enquête uitgezet. Dit is gedaan na de opzet van het eerste prototype. De 31 respondenten die op dit verzoek hebben gereageerd, weten nagenoeg allemaal af van het bestaan van het intranet. De meest voorkomende antwoorden op de vraag waar de pagina het meest voor wordt gebruikt is voor telefoonnummers, nieuws en personeelsmededelingen. De uitkomsten van het onderzoek zijn terug te vinden in bijlage zeven op pagina 49.

Uit vooronderzoek is gebleken dat het personeel ontevreden is over de communicatie binnen Nedelko. Het idee is dat intranet gaat helpen in de informatiestroom om de medewerkers tevreden te stellen over de interne communicatie. Deze uitdaging brengt met zich mee dat het intranet te weinig wordt gebruikt door het personeel. Er is behoefte aan verbinding om mensen en informatie samen te brengen. Dit proces moet in een later stadium ook helpen bij het proces om de merkwaarden te doen leven binnen de organisatie. Door een van de speerpunten hieruit naar voren te brengen, namelijk 'persoonlijk', wordt het intranet persoonlijker gemaakt om de pagina aantrekkelijker te maken, maar ook onmisbaar te maken voor het personeel.

Een van de manieren om de pagina persoonlijker te maken is door een naam te verbinden aan de pagina. Zo gaat het personeel voortaan niet meer praten over het intranet, maar over de personificatie van de pagina. Bij het onderzoek is er gekeken naar wat het personeel mist op het huidige intranet. Bij de vraag is onderzoek gedaan naar wat gebruikers graag zien op het intranet (Gundersen, 2019).

Daaruit zijn de volgende punten naar voren gekomen:

- Smoelenboek: dit is voorgesteld met het oog op de nieuwe medewerkers. Hierbij is gekeken naar hoe de huidige medewerkers hierop reageren. Dit punt is niet sterk naar voren gekomen vanuit het onderzoek.
- Organigram: er zijn weinig mensen die dit punten aangeven te missen op intranet. Het organigram kan op een onderliggende pagina geplaatst worden bij documenten die medewerkers kunnen raadplegen.

- Omzetontwikkeling: dit punt kwam niet sterk naar voren bij de enquête over het intranet. Toch is er bij het ontwerp gekozen om dit aspect naar voren te brengen op de homepagina van het intranet. Uit het vooronderzoek is namelijk gebleken dat het personeel communicatie mist over de financiële gezondheid van Nedelko.
- Poll met informele wetenswaardigheden: ook dit punt is niet sterk naar voren gekomen dat men het mist. Er is toch voor gekozen om dit te plaatsen en dat heeft te maken met het persoonlijk maken van de pagina. Dit zorgt voor verbinding van het personeel met de informatie die wordt geboden. Op deze manier kunnen vragen toegankelijk worden behandeld op een informele manier.
- Beschikbaarheid van collega's: deze functie is met het oog op de chat voorgesteld. Niet iedereen bij Nedelko heeft toegang tot de agenda's van de medewerkers. Het idee hierbij is dat iedereen direct kan zien of iemand op dat moment beschikbaar is, afwezig is, in bespreking is of aan de telefoon is.
- Persoonlijke omgeving met loonstroken: hierop is positief gereageerd en dit moet ertoe leiden dat mensen 'gedwongen' gebruik gaan maken van het intranet. Iedereen wilt wel eens een verlofaanvraag doen en wilt zijn of haar loonstrook terugvinden. Deze functie brengt mensen naar het intranet op die manier.
- Chatfunctie: deze functie moet het toegankelijker maken om korte vragen te stellen aan collega's. Vaak worden vragen gesteld via de mail, wat veel tijd in beslag neemt. Het kan hierbij gaan om een korte vraag waar niet te veel tijd overheen mag gaan. Deze functie moet dit bemoedigen waarbij er niet pas enkele dagen later op een mail gereageerd wordt.

Uiteraard zijn niet alle punten even gewillig uit de enquête naar voren gekomen. Toch is ervoor gekozen om ook een aantal aspecten terug te brengen die vanuit het vooronderzoek al duidelijk waren geworden, omdat het personeel hier het nodige mist in de communicatie. Hier gaat het dan met name over de financiële gezondheid van Nedelko. Een laatste, maar belangrijk aspect dat is voorgelegd aan het personeel is de personificatie van het intranet. Er zijn vooraf wat namen opgesteld die zijn voorgelegd aan het personeel. De meeste namen zijn afgeleid vanuit de naam Nedelko. De enige naam waarbij dit niet is gebeurd is 'Groen.'. Deze naam is voorgelegd, omdat het binnen Nedelko altijd gaat over de typische groene kleur waar Nedelko bekend om staat. De andere namen zijn:

- Ed
- Nel
- Koen

Uit het onderzoek is gebleken dat 61 procent van de respondenten de naam Koen als voorkeur heeft uitgesproken. Deze personificatie is niet alleen vertaald in een nieuwe naam voor het intranet, maar er is ook een gezicht verbonden aan de naam. Als persoon is er een vertaling gemaakt van de drie merkwaaarden van Nedelko: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam.

- Persoonlijk: dit aspect komt terug door daadwerkelijk een beeld te verbinden aan de naam Koen. Deze persoon verwelkomt bezoekers op intranet en spreekt hen hierbij persoonlijk aan.
- Oplossingsgericht: Koen geeft aan dat hij alle oplossingen biedt om het werk bij Nedelko zo gemakkelijk mogelijk te maken. Wanneer men niet direct kan vinden waar het naar op zoek is, biedt Koen de zoekfunctie aan.
- Duurzaam: dit komt terug in de groene kleur van het pak dat Koen draagt.

7.2 Prototypes

Binnen deze paragraaf wordt de vormgeving in beeld gebracht dat is ontwikkeld voor het nieuwe intranet. Dit is gedaan aan de hand van uitkomsten uit onderzoeken die eerder in het hoofdstuk zijn omschreven. Na de ontwikkeling van het eerste prototype is er een enquête afgenomen onder de medewerkers van Nedelko. Helaas kan de huidige indeling niet daadwerkelijk getest worden. Dit zal moeten gebeuren wanneer de online marketeers deze veranderingen kunnen doorvoeren binnen het huidige intranet. Wellicht is het dan nodig om een extern marketingbureau in te schakelen wanneer

dit niet binnen de expertise valt. Op dit moment lijkt hier geen sprake van te zijn, omdat dit altijd in eigen beheer wordt gedaan.

De vormgeving met beschrijving is terug te vinden in bijlage acht op pagina 52.

7.3 Internal branding

In derde paragraaf wordt het nieuwe plan rondom de internal branding van het merk Nedelko vormgegeven. Hierbij is het gehele proces uitgewerkt waarbij stap voor stap elke fase is uitgewerkt om het merk te doen leven binnen de organisatie.

7.3.1 Huidige medewerkers

Met behulp van de internal branding strategie worden de merkwaarden, de missie en de visie vertaald richting de medewerkers van Nedelko. Eerder heeft de organisatie al besloten waar het voor staat en wat het wilt uitdragen. De drie pijlers: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam moeten door de strategie intern duidelijk maken waar de organisatie voor staat. Deze aanpak zorgt ervoor dat er betrokkenheid ontstaat binnen de organisatie onder de medewerkers en dat men weer met trots voor de organisatie werkt. Wanneer deze strategie intern leeft zal het extern het merk versterken en de reputatie verbeteren (Beers & Nedeski, 2015).

Om dit proces tot uiting te laten komen, wordt er gebruik gemaakt van het model 'De vijf fasen van internal branding' van Van Eck, M., Leenhouts, E., & Rutten, L. (2013). Aan de hand van dit model is een plan opgesteld dat stapsgewijs het merk weer laat leven binnen de organisatie. In de afbeelding zijn vier fasen te zien. De zogeheten 0-fase is eerder aan bod gekomen, dat is namelijk een analyse van hoe het bedrijf en het merk er op dit moment voor staan.

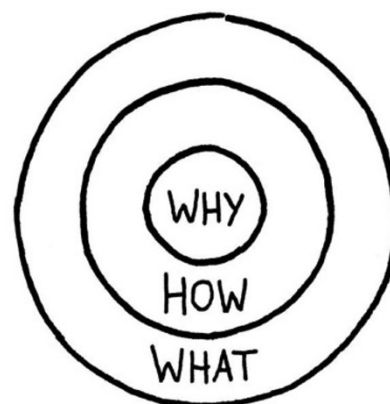


Figuur 6: 'De vijf fasen van internal branding' van Van Eck et al. (2013)

7.3.2 Fase 1: verklaren van het merk

Om duidelijk te krijgen waar Nedelko nu daadwerkelijk voor staat, is er een herintroductie van het merk nodig onder het huidige personeel. De eerste fase van het merkkompas is het verklaren van het merk, wat in dit geval inhoudt dat het merk opnieuw wordt geïntroduceerd. Deze herintroductie wordt ingevuld met het 'Golden Circle-model' van Simon Sinek (2019). Deze fase wordt opgesteld aan de hand van de volgende punten die het merk inzichtelijk moeten maken, waardoor het duidelijk is voor iedereen waar Nedelko voor staat:

- De merkovertuiging: het hogere doel beschrijven **waarom** Nedelko doet wat het doet. Dit fungeert als een bron van inspiratie.
- De merkwaarden: hiermee wordt de persoonlijkheid van de organisatie zichtbaar gemaakt en laat het bedrijf zien **hoe** het doet waar het voor staat.
- De merkbelofte: hiermee laat Nedelko de meerwaarde zien van het bedrijf met **wat** het de klanten helpt.



Figuur 7: 'Golden Circle-Model' van Sinek (2019)

Om de juiste invulling van het 'Golden Circle-model' te kunnen maken, is gebruik gemaakt van de missie en visie die Nedelko vorig jaar heeft opgesteld. Deze zijn afkomstig van de website van Nedelko (2019) en luiden als volgt:

Missie

Door middel van een breed productaanbod en up-to-date technische kennis de (elektro)technische markt voorzien van passende oplossingen.

Visie

Nedelko neemt als leverancier een topositie in binnen de (elektro)technische sector. Dit bereiken we door middel van een vooruitstrevend productaanbod en een uitgebreid pakket aanvullende diensten. Hiermee voorzien wij onze klanten met passie van een gedegen advies en de juiste product- en projectondersteuning. Een gelijkwaardige, eerlijke en open relatie staat hierbij centraal. Samen werken aan een duurzame toekomst.

De merkovertuiging – waarom?

Samen met de klant werken aan een duurzame toekomst.

De merkwaarden – hoe?

De merkwaarden zijn al eerder aan bod gekomen en fungeren sinds begin dit jaar voor Nedelko als speerpunt in de communicatie. Hiermee willen zij richting de klant laten zien waar het bedrijf voor staat. Het gaat hierbij om drie merkwaarden: persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam. Met deze drie pijlers doelt het bedrijf op de relatie met de klant.

De merkbeloofte – wat?

Door middel van een breed productaanbod en up-to-date technische kennis de (elektro)technische markt voorzien van passende oplossingen.

De herintroductie vindt plaats door begin september 2019 een korte bijeenkomst te houden onder het personeel waarbij de marketingmanager samen met een directielid het plan aankondigt. Het beste moment hiervoor is de vrijdagmiddag kort voor de borrel. Dit zorgt ervoor dat er na afloop van de bijeenkomst nog in een informele sfeer nagepraat kan worden over de nieuwe aanpak. Essentieel in deze fase is dat de nadruk wordt gelegd op dat de medewerkers een cruciale rol spelen in dit proces. Zij gaan uiteindelijk de merkbeloofte waarmaken richting de klant. Het gaat hierbij om een verandering voor nu en de toekomst en dus niet voor een korte periode. Het gedrag van de medewerkers en hoe zij de merkbeloofte tot uiting brengen hebben grote invloed op het imago en de reputatie van Nedelko. Deze aanpak geeft lading aan de externe communicatie in plaats van de beloftes die worden verkondigd in campagnes. De bekendheid van het merk onder het personeel biedt de basis om een volgende stap te zetten in het proces.

7.3.2 Fase 2: laden in gedrag

In deze fase krijgen de merkwaarden daadwerkelijk lading. Na de herintroductie van het merk, wat een eenzijdige boodschap vanuit het bedrijf is, is het belangrijk dat nu de medewerkers betrokken worden in het proces. Het is de bedoeling dat het merk gaat leven onder het personeel en dat zij zich kunnen identificeren met Nedelko, dat lukt alleen door hen te betrekken in het proces. Dit proces bestaat uit focusgroepen waarbij medewerkers met verschillende functies vanuit verschillende afdelingen samenkomen. Tijdens deze sessies wordt besproken wat het merk Nedelko op dit moment voor hen betekent, maar nog belangrijker is hoe de merkwaarden een rol kunnen gaan spelen in de dagelijkse werkzaamheden. Voor iedereen binnen de organisatie kan dit zeer verschillend zijn afhankelijk van de functie en afdeling. Deze sessies brengen medewerkers tot nieuwe inzichten en laten zien op welke manier de merkwaarden ook toepassing kunnen vinden. De uitkomsten van deze sessies geven het management de mogelijkheid om de merkwaarden meer lading te geven en waar nodig aan te passen. De sessies worden begeleid door de afdeling marketing. Zij analyseren de uitkomsten en leggen dit

voor aan de directie om toevoegingen of aanpassingen aan de lading van de merkwaarden door te voeren.

Opzet van de sessies:

- Geef de deelnemers vooraf een korte inleiding over het onderwerp van de focusgroep, zodat zij zich enigszins kunnen voorbereiden.
- Plan een uur per sessie in.
- Deelnemers van de focusgroep verwelkomen.
- Bedank iedereen voor hun komst.
- Stel jezelf voor.
- Leg uit wat het voornaamste doel van de focusgroep is. Het is belangrijk dat hierbij wordt aangegeven, dat de medewerkers invloed hebben op de uiteindelijke lading van de merkwaarden.
- Vertel nogmaals hoeveel tijd er is vrijgemaakt voor deze sessie.
- Het is belangrijk om te vertellen dat er opnames worden gemaakt van de sessie. Dit wordt gedaan om later alles nog eens rustig te analyseren.
- Vermeld dat iedere mening belangrijk is en laat daarbij één persoon per keer aan het woord.
- Om de focusgroep te leiden, worden de drie merkwaarden op een groot vel papier gezet om als mindmap te fungeren. Hiermee kunnen de associaties per merkwaarde worden genoteerd en zo ontstaan er vertakking. Dit versterkt het denkproces, doordat deelnemers elkaar kunnen aanvullen en elkaar tot nieuwe inzichten kunnen brengen.

7.3.4 Fase 3: beleven in de praktijk

Het proces waarbij het merk daadwerkelijk tot leven komt, is het dagelijks werkveld van de medewerkers. Na de bewustwording is het zaak dat iedereen de vertaling gaat maken naar hun werk. De eerste bewustwording fungeert nu als richtlijn. Zoals Van Eck et al. (2013) het omschrijven: 'Medewerkers moeten door de 'bril van het merk' hun werk gaan bekijken'. Tijdens het werk moet men continu stilstaan bij hoe de merkwaarden hun kan helpen bij de dagelijkse taken. Maak de merkwaarden ook zichtbaar op de werkvloer door ze terug te laten komen op de afdelingen. Dit kan door een aanpassing te doen in de inrichting waarbij de merkwaarden zichtbaar worden. Eén van de merkwaarden is persoonlijk. Maak dit zichtbaar door het personeel te laten werken met open deuren. Hiermee wordt het toegankelijk gemaakt om bij een collega binnen te stappen. Om deze fase te testen, wordt er gebruik gemaakt van het tevredenheidsonderzoek dat tevens aan het begin van dit traject is ingezet onder de medewerkers. Uit dit onderzoek moet blijken hoe de medewerkers in deze fase van het traject naar de organisatie kijken. Hieruit kan men opmaken of men zich weer kan identificeren met de organisatie, waar de pijnpunten liggen en of de bedrijfscultuur zich inmiddels aanpast van een resultaatgerichte cultuur naar een mensgerichte cultuur. Waar de eerste resultaten van het onderzoek werd gebruikt voor het verkrijgen van inzichten, is het nu zaak om de resultaten te delen met de organisatie. Laat de medewerkers zien welke vooruitgang er is geboekt ten opzichte van de '0-fase'. Dit zorgt voor extra motivatie om nog meer stappen vooruit te zetten.

7.3.5 Fase 4: verankeren in de organisatie

Na de fase waarbij de beleving centraal heeft gestaan, is het zaak om het merk te verankeren in de organisatie. De medewerkers hebben inmiddels het inzicht verkregen in hoe het merk hen helpt in het dagelijkse werk. Nu is het zaak dat steeds meer medewerkers zich hier bewust van worden en dat het uiteindelijk door de gehele organisatie leeft waarbij het merkgedrag een automatisme wordt op dagelijkse basis. Nu dat de medewerkers zijn meegenomen in dit verhaal, is het ook belangrijk dat de systemen binnen Nedelko aansluiten bij dit proces. Het is van essentieel belang om bij de start van de gehele 'Nedelko Experience' een goed ingerichte HR-afdeling te hebben. Op dit moment wordt deze functie vervuld door de officemanager die dit uitvoert als extra taak. Om het personeel te voorzien van alle benodigdheden moet iemand deze volledige taak op zich nemen. De koppeling die hierin wordt

gemaakt naar de systemen is het personaliseren van het intranet. Dit proces is voorafgaand aan het herinrichten van het merk ingevuld in de periode van augustus tot en met december 2019. In de loop van het proces moet duidelijk worden of er nog meer systemen zijn die niet voldoen aan de nieuwe standaarden die zijn gesteld met de herintroductie van het merk.

Voor aanvang van het gehele proces was het advies om tevens een ondernemingsraad op te zetten. Het advies is om deze raad op te zetten in deze fase van het proces. Op dit moment wordt namelijk duidelijk welke werknemers zich onderscheiden van de rest en fungeren als interne ambassadeurs. Deze medewerkers zijn nauw betrokken bij de organisatie en zijn van grote waarde om mee te nemen in besluitvormingsprocessen. Het is belangrijk dat uiteindelijk alle medewerkers meegaan in het gehele proces om dit te bewerkstelligen verlangen mensen een beloning. Als bedrijf is het onmogelijk om alleen input te vragen van de medewerkers en hier niets voor terug te geven. Zorg voor verrassingselementen door werknemers op onverwachte momenten te belonen. Dit kunnen alledaagse oplossingen zijn die ook het werk nog eens extra leuk maken. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe koffiemachines op de werkplek, een verzorgde lunch op het werk, maar denk ook aan opties die aansluiten bij de persoonlijke interesses van mensen die bekend zijn vanuit het intranet waar zij een persoonlijk stukje over zichzelf hebben geschreven. Wanneer een groot deel van de medewerkers bijvoorbeeld voetbal als interesse heeft, is het een goed idee om een uitje te organiseren naar een wedstrijd van het Nederlands Elftal. Hierbij zijn de werknemers in een informele sfeer toch bij elkaar. In dit proces speelt de afdeling HR een belangrijke rol, omdat zij hierin dienen te voorzien.

7.4 Ondernemingsraad

Eén van de tools die is geadviseerd, is om tevens een ondernemingsraad op te zetten. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke stappen er ondernomen moeten worden om een ondernemingsraad op te zetten.

Dit orgaan dient er simpel gezegd voor dat werknemers betrokken worden bij de besluitvorming binnen het bedrijf. De eindverantwoordelijk blijft de organisatie, maar de leden van de OR hebben wel het recht om mee te kijken en een kritisch oordeel te geven over plannen en voorstellen (ORnet, 2019). Op dit moment is er bij Nedelko nog geen OR. Het advies is om dit als laatst in dit gehele proces op te zetten, omdat dan duidelijk is welke medewerkers er het meest betrokken zijn bij de organisatie. Op dit moment is er namelijk nog geen oproep geweest vanuit de medewerkers zelf om een dergelijke raad op te zetten. Op die manier kan Nedelko het heft in eigen handen nemen en vragen of een aantal personen dat zij voor ogen hebben een OR willen vormen. Deze aanstelling zal de betrokkenheid vergroten onder het personeel en laat tevens zien dat de directie het personeel serieus neemt. De stappen om een raad te vormen zien er als volgt uit:

1. Directie benaderen
Normaalgesproken komt een dergelijk initiatief vanuit de medewerkers, maar op dit moment is hier nog geen sprake van. Dit initiatief komt aan het eind van de 'Nedelko Experience' in handen van de directie zelf om de nodige medewerkers te benaderen.
2. Samenstelling
Naast de betrokkenheid bij de organisatie is het ook niet geheel onbelangrijk, dat er mensen in de OR komen met een uitgesproken mening. Dit is eerder te peilen voorafgaand aan het proces om zo een juiste samenstelling te kunnen vormen. De directie stelt hiervoor een klein groepje personen aan dat zij op voorhand al voor ogen hebben om plaats te nemen in de OR.
3. Voorbereidingscommissie
Zoals besproken bij de vorige punten, komt het initiatief te liggen bij de directie. Samen met een voorbereidingscommissie treffen zij de eerste voorbereidingen op het aanstellen van de OR. Het meest voor de hand liggend is op dit te doen met de mensen die nauw betrokken zijn bij de 'Nedelko Experience'. Advies is dan ook om dit samen met de marketingmanager en de HR-manager op te pakken.

4. Informeren
Om het personeel op de hoogte te stellen van de plannen, is het zaak om hen te informeren. Het plan is om dit proces uit te werken vanaf juli 2020. Het personeel dient op dat moment volledig ingelicht te worden over de plannen en het waarom. Uiteraard gaat dit via het nieuwe intranet, wat dan al intensief gebruikt wordt door alle medewerkers van Nedelko.
5. Verkiezing
Om de aanstelling zo eerlijk mogelijk te laten verlopen, mogen de medewerkers van Nedelko op democratische wijze stemmen. Zaak is dat de directie vroeg genoeg in kaart brengt dat men zich verkiesbaar kan stellen voor een dergelijke raad. Hierbij dienen wel de eisen naar voren te worden gebracht dat men zeer actief betrokken moet zijn bij het internal branding-proces van Nedelko.

7.5 Agenda

Om een overzichtelijk beeld te geven van hoe het tijdsplan voor de internal branding eruitziet, is er een agenda gemaakt. Deze agenda kan uiteraard ingevuld worden aan de hand van andere data, maar het geeft overzichtelijk weer welk tijdsbestek er nodig is per periode.

Datum	Omschrijving	Leiding
2 aug. t/m 20 dec. 2019	Herinrichten van het intranet	Mar., HR & IT
20-31 jan. 2020	De medewerkers op de hoogte brengen van de 'why, how & what van Nedelko.	Mar. & directie
3 feb. t/m 27 maart 2020	In kaart brengen hoe de merkwaarden een rol kunnen spelen in de dagelijkse werkzaamheden.	Marketing
6 april t/m 29 mei 2020	De merkwaarden bewust gebruiken als richtlijn in het dagelijkse werk.	Mar., directie & HR
1-26 juni 2020	Het merk verankeren in de organisatie en hier dragen merkambassadeurs aan bij.	Mar., directie & Ambassadeurs
1 juli t/m 2 augustus	Opzetten van een ondernemingsraad	HR & ambassadeurs

7.6 Inwerken nieuwe medewerkers

Naast het proces dat onder de huidige medewerkers gaat plaatsvinden is het zaak dat er ook naar de toekomst wordt gekeken. Om deze reden is er een nieuw inwerkprogramma uitgewerkt. Dit moet ervoor zorgen dat in de toekomst nieuwe medewerkers direct op de hoogte zijn van waar Nedelko voor staat en wat er van hen verwacht wordt als medewerker van Nedelko. Belangrijk om bij dit concept te vermelden is dat het niet getest is. Met Nedelko is afgesproken, dat dit concept in de praktijk gebracht wordt na volledige uitwerking en goedkeuring. Dit concept wordt daadwerkelijk getest op nieuwe medewerkers, maar nog niet in de vorm van een app. De ontwikkeling van het intranet richting een applicatie met deze functionaliteit brengt meer met zich mee. De toepassing wordt eerst verwerkt in de web toepassing van het intranet.

Wanneer het een nieuwe medewerker betreft, vindt er voorafgaand aan de eventuele indiensttreding een sollicitatiegesprek plaats. Voor beide partijen heeft dit gesprek een belangrijke functie, omdat je erachter wilt komen of je bij elkaar past. Door niet meer traditioneel alleen de leidinggevende in gesprek te laten gaan met de kandidaat, maar ook enkele van de medewerkers krijgt men meer gevoel bij de organisatie en komen beide partijen erachter of hij of zij in het team past. Hiermee ondervindt men direct of de organisatiecultuur past bij de kandidaat. Zaak is natuurlijk dat de juiste medewerkers voor dit proces gekozen worden. In de meest ideale situatie maakt het niet uit wie er met een kandidaat in gesprek gaat, omdat iedereen dezelfde waarden uitdraagt en als ambassadeur van Nedelko fungeert. Vaak wijst de praktijk uit dat het niet zo werkt. Vanuit het creatief concept moet ook duidelijk worden welke huidige medewerkers er wel of niet bij de organisatie passen en welke veranderingen en dienen plaats te vinden.

7.6.1 Inwerkprogramma

De eerste stap van het inwerken gaat al van start voordat iemand daadwerkelijk aan de slag gaat. Door vooraf een 'onboardingproces' op te stellen, maakt de medewerker al kennis met zijn nieuwe werkgever. Het doel is om hiervoor een app te ontwikkelen die in een beveiligde omgeving toegankelijk is voor een nieuwe medewerker. Appical (2016) laat zien hoe een dergelijke app effectief ingezet kan worden. Tijdens dit proces is neemt Koen, de personificatie van intranet, de nieuwe medewerker bij de hand om het proces te doorlopen. Door ontwikkelingen die jongstleden hebben plaatsgevonden binnen de organisatie zijn er voor deze aparte ontwikkeling van een app momenteel geen financiële middelen. In de nabije toekomst, na de oplevering van dit document neemt Nedelko het besluit in heroverweging om te zien wat de toegevoegde waarde is voor het bedrijf. Het alternatief is om gebruik te maken van het intranet waar een aparte omgeving wordt ingericht voor het onboardingproces. Deze applicatie kan ook ingericht worden voor huidige werknemers om bepaalde kennis weer up-to-date te krijgen. Bij de nieuwe werknemers ziet het proces er als volgt uit:

- a. Open met een korte welkomstboodschap. Hiermee maakt iemand direct kort persoonlijk kennis met een van de collega's of leidinggevenden.
- b. Door middel van een tijdlijn wordt de geschiedenis van het bedrijf weergegeven. Het ontstaan komt hierin naar voren en hoe er naar de huidige organisatie is toegewerkt.
- c. Laat zien waar het bedrijf op dit moment staat in cijfers. Een handige manier om dit weer te geven is een infographic. Hiermee kan visueel gemaakt worden hoeveel werknemers er zijn, de buitenlandse vestigingen en het aantal afdelingen met de inrichting daarvan qua werknemers.
- d. Breng de missie en visie van het bedrijf naar voren. De merkwaarden spelen hierbij een belangrijke rol. Laat zien waarom Nedelko de drie pijlers persoonlijk, oplossingsgericht en duurzaam naar buiten toe uit wilt dragen.
- e. Vanuit de missie en visie wordt de bedrijfscultuur naar voren gebracht. Laat zien dat Nedelko er voor haar medewerkers is in de mensgerichte bedrijfscultuur die het bedrijf nastreeft. De waarden die extern worden uitgedragen komen wederom naar voren, maar nu hoe het bedrijf dit intern invult.

- f. In een later stadium volgt er een verwachtingsgesprek, maar om de medewerker alvast op de hoogte te stellen van de nodige afspraken worden de huisregels naar voren gebracht. Hierin kunnen zaken als het opnemen van verlof en ziekmeldingen uitgelegd worden om er geen verwarring over te laten ontstaan.
- g. Laat aan de hand van het organigram zien hoe de structuur binnen het bedrijf eruitziet. Om de medewerker direct betrokken te maken bij de organisatie is het van belang dat hij of zij zelf ook al is toegevoegd aan het organigram.
- h. Maak een jaaroverzicht van de betaalddata die worden nagestreefd door het bedrijf voor het uitkeren van het salaris.
- i. Om de medewerker direct mee te nemen in het proces van de interne communicatie kunnen de lopende zaken direct worden geraadpleegd via het vernieuwde intranet genaamd Koen. Via Koen kan er in een later stadium gebruik gemaakt worden van de chatfunctie om bij korte of informele vragen contact op te nemen met een van de collega's.
- j. Maak visueel wat er verwacht wordt op het gebied van uiterlijke verzorging. De kledingvoorschriften zijn hierbij belangrijk en maak hierin onderscheid in een kantoor dag of wanneer men een afspraak heeft met een klant.
- k. Maak overzichtelijk hoe de eerste week eruitziet. Het is erg fijn als iemand kan zien waar hij of zij aan toe is en wat er verwacht kan worden.
- l. Stel een checklist op voor de documentatie die in de eerste week compleet gemaakt moet worden bij de nieuwe baan. Denk hierbij aan: kopie van paspoort, invullen van het formulier voor loonheffingskorting, persoonlijke informatie met betrekking tot noodgevallen en eventueel een aanmelding bij de personeelsvereniging.
- m. Laat wat medewerkers alvast wat leuke en handige tips opstellen. Dit zorgt voor verbondenheid met nieuwe collega's, maar het is ook gewoon heel handig.
- n. Naast de tips is het goed om alvast een beeld te hebben van de nieuwe collega's. Stel daarom een smoelenboek op met een foto's van de collega en wat (persoonlijke) informatie. Hiermee leert de nieuwe medewerker alvast zijn nieuwe collega's kennen. Wellicht zijn er raakvlakken, waardoor er gesprekstof wat het toegankelijker maakt om een gesprek aan te gaan.
- o. Laat de nieuwe medewerker zichzelf ook alvast introduceren. Dit maakt het voor anderen ook toegankelijker om in gesprek te geraken met hem of haar.
- p. Test de kennis op een leuke manier door middel van een kleine kennisquiz. Hiermee kan iemand voor zichzelf nagaan of diegene op de hoogte is van de organisatie, maar ook of er nog vragen zijn over onderwerpen die nog niet helemaal duidelijk zijn. Dit kan ook toegepast worden op het huidige personeel om te checken hoe het met de kennis van zaken staat.

Doordat Nedelko beschikt over online marketeers is Appical een vrij simpele oplossing. Deze online toepassing kan eigenhandig door het bedrijf gebouwd worden. De kosten voor een dergelijke app zijn €999,- per jaar. Per gebruiker van de app wordt een bedrag van €20,- gerekend. Deze toepassing wordt ondersteund door Appical bij vragen of geeft advies over welke toepassingen het best bij Nedelko passen (Appical, 2019).

7.6.2 Verwachtingsgesprek

Uit het onderzoek is gebleken dat de huidige werknemers vaak niet helemaal op de hoogte zijn van wat er daadwerkelijk van hen wordt verwacht in de werkzaamheden. Bij nieuwe werknemers is het tevens goed om bij de start opheldering te geven over wat er nu daadwerkelijk van hen wordt verwacht. Het is goed om de nodige verwachtingen vast te leggen in een werkwijze per afdelingen om de nodige conflicten te voorkomen. Deze conflicten kunnen ontstaan doordat de leidinggevende andere verwachtingen heeft dan de medewerker. Deze miscommunicatie leidt tot ongewenst gedrag

wat vaak een conflict tot gevolg heeft. Per afdeling en functie verschillen deze afspraken uiteraard, maar hieronder is een eerste opzet gemaakt van de afspraken die naar voren kunnen komen:

- Welke resultaten dient de medewerker te behalen dit jaar?
- De doelstellingen van de afdeling.
- De talenten van de medewerker die tot ontwikkeling komen.
- Welke competenties worden er verwacht om de functie goed in te vullen?
- Welke ondersteuning wordt er door het bedrijf geboden aan de medewerker?

Naast geschreven verwachtingen zijn er binnen een bedrijf ook vaak ongeschreven regels. Het is van belang om werknemers hier ook van op de hoogte te stellen. Bij elk bedrijf kom je weer in een andere cultuur terecht die vaak voor het huidige personeel vanzelfsprekend is. Dit proces is vaak een kwestie van gewenning, maar een stukje voorbereiding kan hierin nooit kwaad. Leg hierin uit hoe het zit met de volgende kwesties:

- Rookpauzes
- Het gebruik van de mobiele telefoon tijdens het werk
- Het bezoeken van website voor privédoeleinden
- Muziek luisteren tijdens het werk
- Verzorging van de eigen werkplek
- De dagelijkse afwas

7.6.3 Rondleiding en gesprekken

Voor een medewerker is er niets fijner dan een goede eerste indruk van alle afdelingen. Uiteraard kan niet alle informatie in één keer opgenomen worden. Voor het bedrijf zelf is het ook goed om een nieuw gezicht op de afdelingen te laten zien. Om het zo makkelijk mogelijk te maken, wordt er per afdeling een werknemer verantwoordelijk gemaakt om in gesprek te gaan met een nieuwe medewerker. Deze informatieronde per afdeling wordt ingepland in de eerste twee weken van de indiensttreding van een nieuwe medewerker. Op deze manier wordt hij of zij niet direct overladen aan informatie. Tussen de kennismakingen door maakt de medewerker kennis met eigen werkzaamheden door alvast van start te gaan met de eerste opdrachten waarbij hij of zij de begeleiding krijgt op de eigen afdeling van een aangestelde buddy. Zo hoeft de werknemer niet continu de leidinggevende te raadplegen wanneer er een vraag is. Naast de informatievoorziening per afdeling is het zaak dat deze informatie ook beschikbaar wordt gesteld op intranet. Essentieel is dus om iemand wegwijs te maken in de informatiestroom door duidelijk te hebben waar alles is terug te vinden.

Literatuurlijst

Aarnoutse, B., Hoedt, M., & van der Horst, P. (2016). *Alignment 2.0: de optelsom van internal branding en employer branding in de praktijk*. Amsterdam, Nederland: Adformatie Groep.

Alsem, K. J., & Kostelijk, E. (2016). *Merkpositionering: brug tussen marketing en communicatie*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Antwoord voor bedrijven. (2018, 7 september). Ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT). Geraadpleegd 23 april 2019, van <https://ondernemersplein.kvk.nl/ondernemingsraad-or-of-personeelsvertegenwoordiging-pvt/>

Appical. (2016, 27 juni). *Het nieuwe inwerken: onboarding via Appical* [YouTube]. Geraadpleegd 2 juni 2019, van <https://www.youtube.com/watch?v=2qJlJ5sHhs&feature=youtu.be>

Appical. (2019, 2 januari). *Onboarding - Appical*. Geraadpleegd 2 juni 2019, van <https://appical.net/product/onboarding/>

Archer, I. (2016, 21 april). Wat is customer journey mapping en wat zijn de ontwikkelingen? Geraadpleegd 21 april 2019, van <https://www.marketingfacts.nl/cookies/?s=%2Fberichten%2Fwat-is-customer-journey-mapping-en-wat-zijn-de-ontwikkelingen>

Becker, S. O., Bolink, W., Overhaus, W., & van Dijk, B. (2018). *De employee journey: creëer een optimale employee experience*. Utrecht, Nederland: Proof Publishers.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Hoboken, New Jersey, Verenigde Staten: Wiley.

CBS. (2018, 14 december). *Meer vrouwen in de techniek en meer mannen in de zorg?* Geraadpleegd 14 mei 2019, van <https://digital.scp.nl/emancipatiemonitor2018/meer-vrouwen-in-de-techniek-en-meer-mannen-in-de-zorg/>

De Bono, E. (2011). *Zes denkhoeden* (23ste ed.). Amsterdam, Nederland: Business Contact.

De Groot, R. (2018, 18 juni). Zo ontwikkel je een employer value proposition (EVP). Geraadpleegd op 1 mei 2019, van <https://www.emercede.nl/achtergrond/ontwikkel-employer-value-proposition-evp>

Erns, M. (2017, 27 maart). De medewerkersbetrokkenheid in Nederland kan veel beter. Geraadpleegd op 2 mei 2019, van <https://www.publiekperspectief.nl/medewerkersbetrokkenheid-nederland-beter/?goedbekend=1>

Gill, V. (2013, 3 juni). Engagement, wat is het nou echt? Geraadpleegd op 7 april 2019, van <https://www.marketingfacts.nl/cookies/?s=%2Fberichten%2Fengagement-wat-is-het-nou-echt>

Gundersen, L. (2019, 31 januari). *Intranet voorbeelden: Hoe zorg je voor een goed intranetdesign?* Geraadpleegd 27 mei 2019, van <https://www.embracesbs.com/blog/intranet-voorbeelden-zorg-voor-goed-intranetdesign/>

Hoeksema, K. J., & Van der Werf, S. (2016). *Sociologie voor de praktijk* (8e ed.). Bussum, Nederland: Coutinho.

Hofstede, G. J., Minkov, M., & Hofstede, G. (2016). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen* (4e ed.). Amsterdam, Nederland: Atlas Contact.

Hofstede, G. J., Pedersen, P., & Zijlemaker, C. (2010). *Werken met cultuurverschillen* (5e ed.). Amsterdam, Nederland: Atlas Contact.

HR praktijk. (2018, 14 juni). *Arbeidsmarkt is krap, maar werkgever doet geen extra moeite voor werknemer* | HR Praktijk. Geraadpleegd 21 mei 2019, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategische-personeelsplanning/nieuws/arbeidsmarkt-krap-maar-werkgever-doet-geen-extra>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, Verenigde Staten: SAGE Publications.

Michels, W. J. (2016). *Communicatie handboek*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren* (2e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson.

ORnet. (2019, 19 februari). *Starten met een ondernemingsraad: alles wat je moet weten op een rij*. Geraadpleegd 4 juni 2019, van <https://www.ornet.nl/blog/2018/06/22/starten-met-een-ondernemingsraad-alles-wat-je-moet-weten-op-een-rij/>

Pasma, T. (2018, 29 oktober). *Waarom medewerkers belangrijker zijn dan klanten*. Geraadpleegd op 13 april 2019, van <https://www.one4marketing.nl/bid/183637/waarom-medewerkers-belangrijker-zijn-dan-klanten>

Planting, L. (2017a, 19 april). *Van tevredenheid naar betrokkenheid van medewerkers*. Geraadpleegd op 7 april 2019, van <https://www.retentie-management.com/van-tevredenheid-naar-betrokkenheid-van-medewerkers/>

Planting, L. (2017b, 18 april). *De 4 niveaus van betrokkenheid*. Geraadpleegd op 7 april 2019, van <https://www.retentie-management.com/de-4-niveaus-van-betrokkenheid/>

Rabobank. (2019, februari). *Elektrotechniek, cijfers en trends*. Geraadpleegd op 14 maart 2019, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/industrie/elektrotechniek/>

Randstad. (2018, September 27). *Employer branding | 5 tips voor een sterk(er) werkgeversmerk*. Geraadpleegd op 1 mei 2019, van <https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/laat-uw-employer-brand-niet-door-anderen-bepalen>

Riezebos, R. (2016, 10 november). *Het nieuwe marketingparadigma - Rik Riezebos*. Geraadpleegd op 13 april 2019, van <http://www.rikriezebos.nl/het-nieuwe-marketingparadigma/>

Riezebos, R. (2017, 5 juli). *Internal branding: verleg de focus van medewerkers naar managers - Rik Riezebos*. Geraadpleegd op 7 april 2019, van <http://www.rikriezebos.nl/internal-branding-focus/>

Riezebos, R. (2017b, 27 september). *De context van internal branding (Enfuse model) - Rik Riezebos*. Geraadpleegd op 7 april 2019, van <http://www.rikriezebos.nl/internal-branding/>

Rijksoverheid. (2018, 11 mei). *Welke rechten heeft een ondernemingsraad (OR)?* Geraadpleegd 21 mei 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemingsraad/vraag-en-antwoord/rechten-ondernemingsraad-or>

Schilder, K., & Van Teijlingen, H. (2010). *Veranderen in dialoog*. Schiedam, Nederland: Scriptum.

Sinek, S. (2019). *Begin met het waarom: hoe goede leiders inspireren tot actie* (18e ed.). Amsterdam, Nederland: Business Contact.

Van Beer, L., & Nedeski, G. (2015). *Internal Branding 2.0*. Amsterdam, Nederland: Adformatie Groep.

Van der Scheer, L. (2018, 12 juli). Internal branding strategie cruciaal. Geraadpleegd 14 april 2019, van <https://www.marketingportaal.nl/communicatie/internal-branding-strategie/>

Van Eck, M., Leenhouts, E., & Rutten, L. (2013). *Het succes van internal branding: een sterk merk bouwen en onderhouden*. Amsterdam, Nederland: Adfo Groep.

Van Riel, C. B. M. (2015). *Identiteit & imago* (Herz. ed.). Den Haag, Nederland: Academic Service.

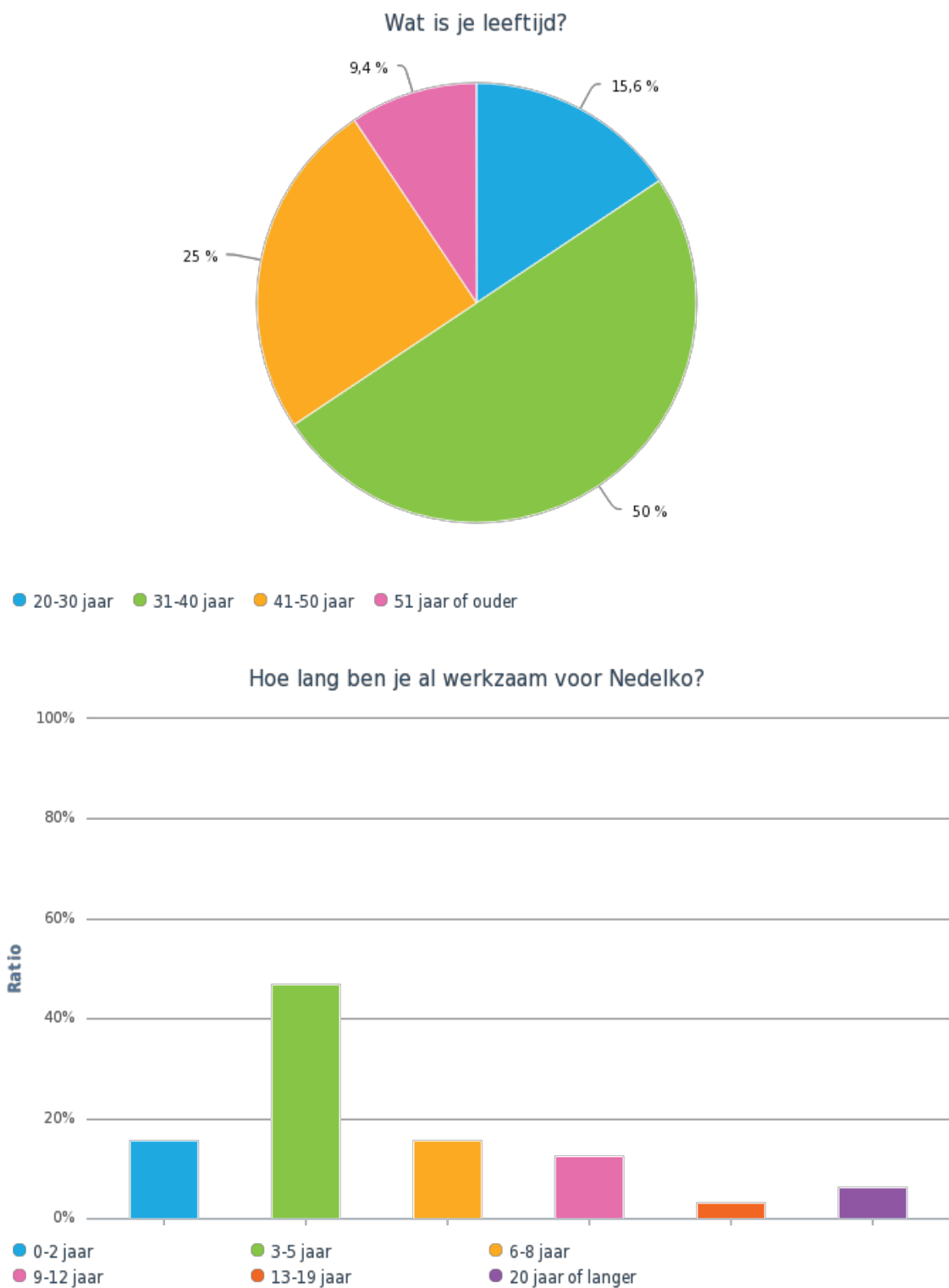
Verhoeven, J. (2014, 26 juni). MerkbefORTE maakt schuld. Geraadpleegd op 13 april 2019, van <https://www.marketingfacts.nl/cookies/?s=%2Fberichten%2FmerkbefORTE-maakt-schuld>

Bijlage 1: Vragenlijst vooronderzoek

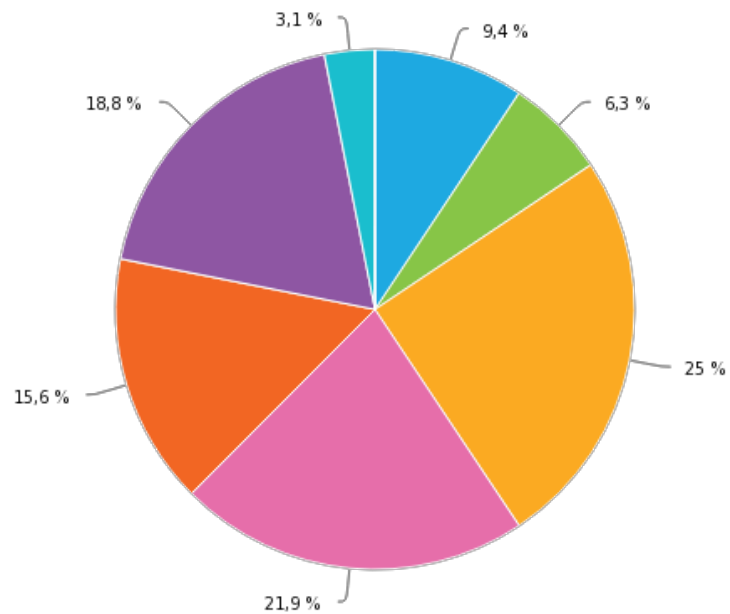
De antwoorden die bij de vragen horen, zijn terug te vinden in bijlage twee. Voor de opzet en de uitvoer van de enquête is gebruik gemaakt van Survio.

1 Wat is je leeftijd?	▼
2 Hoe lang ben je al werkzaam voor Nedelko?	▼
3 Wat is je functie bij Nedelko?	▼
4 Hoe tevreden ben je met je werk?	▼
5 Is het niveau van tevredenheid de laatste 6 maanden veranderd?	▼
6 Geef je mate van tevredenheid aan over de onderstaande vragen met betrekking tot de communicatie	▼
7 Geef je mate van tevredenheid aan over de onderstaande vragen met betrekking tot persoonlijke feedback	▼
8 Geef je mate van tevredenheid aan over de onderstaande vragen met betrekking tot de communicatie met je direct leidinggevenden	▼
9 Geef je mate van tevredenheid aan over de onderstaande vragen met betrekking tot de communicatie met de directie	▼
10 Geef je mate van tevredenheid aan over de onderstaande vragen met betrekking tot de communicatie over de organisatie	▼
11 Als wat voor type organisatie zou jij Nedelko het meest typeren?	▼
12 Geef door middel van een cijfer aan wat volgens jou het meest van toepassing is op Nedelko. Het cijfer 1 geeft aan dat het meest linker antwoord van toepassing is en het cijfer 5 het meest rechter antwoord.	▼

Bijlage 2: Enquêteresultaten vooronderzoek

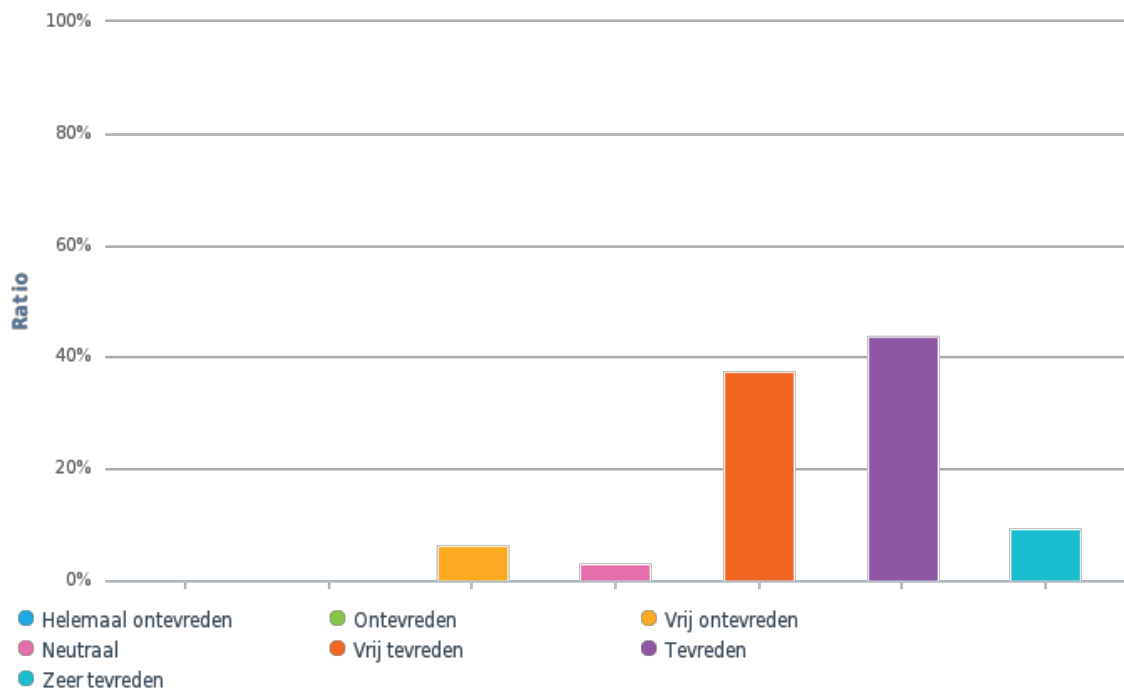


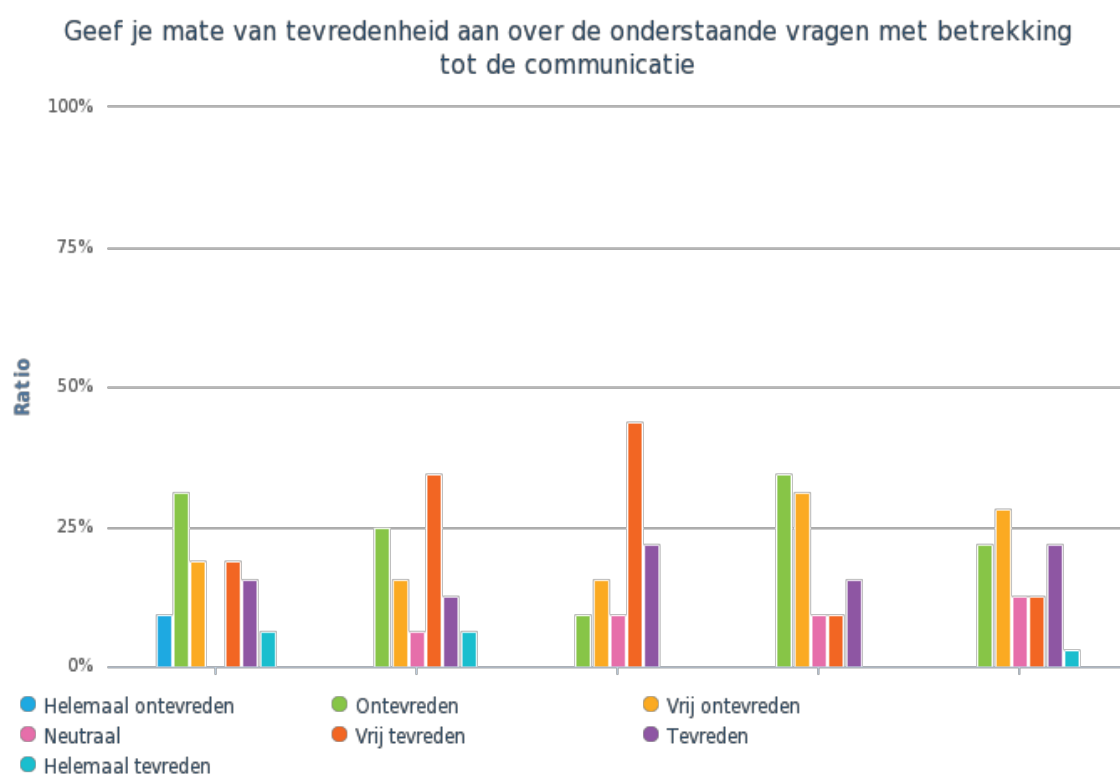
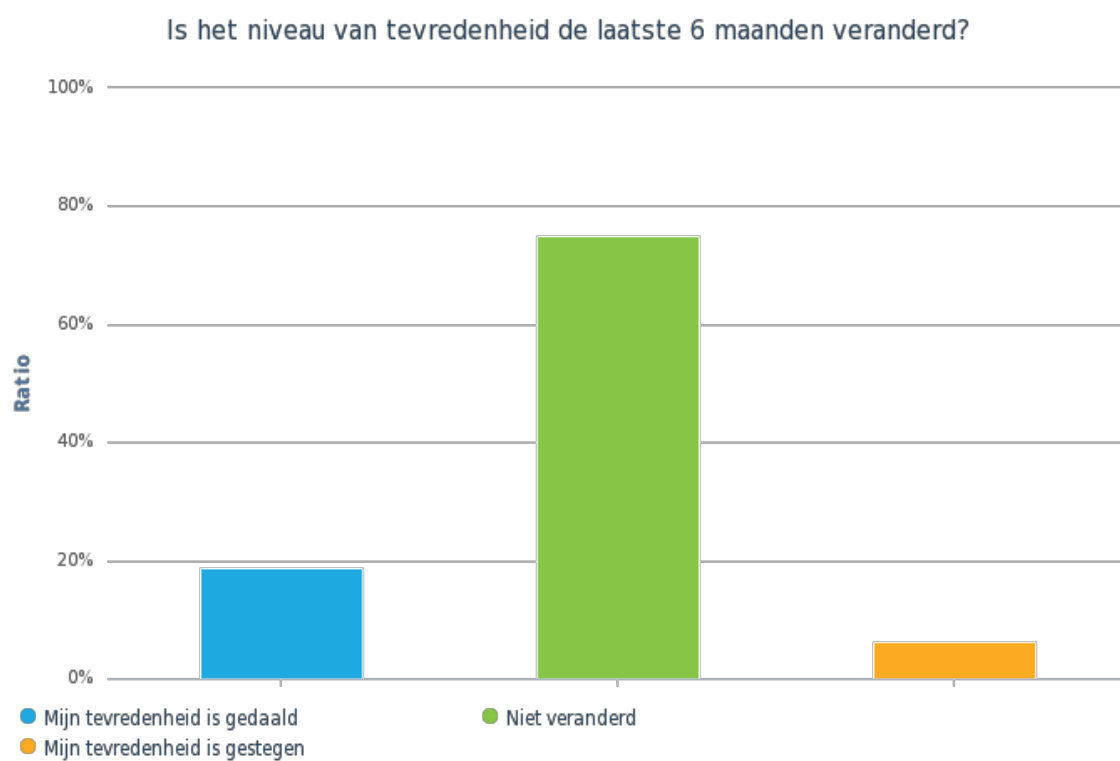
Wat is je functie bij Nedelko?



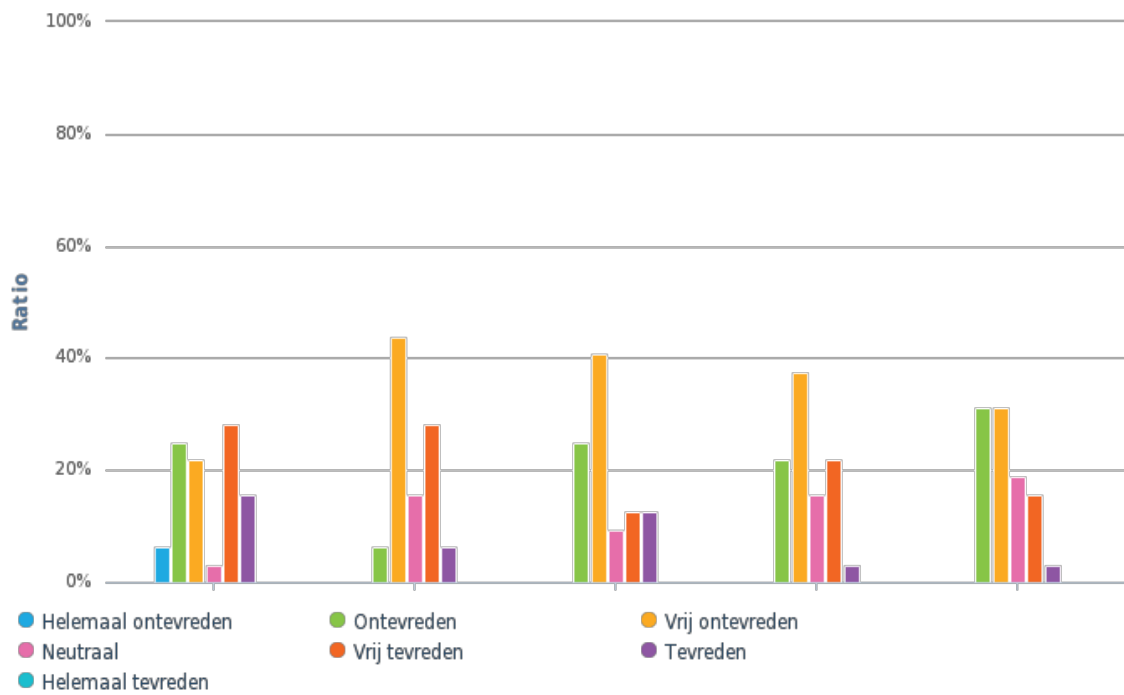
- Magazijnmedewerker
- Technische dienst
- Medewerker binnendienst
- Marketingmedewerker
- Accountmanager
- Manager
- Directielid
- Anders, namelijk

Hoe tevreden ben je met je werk?

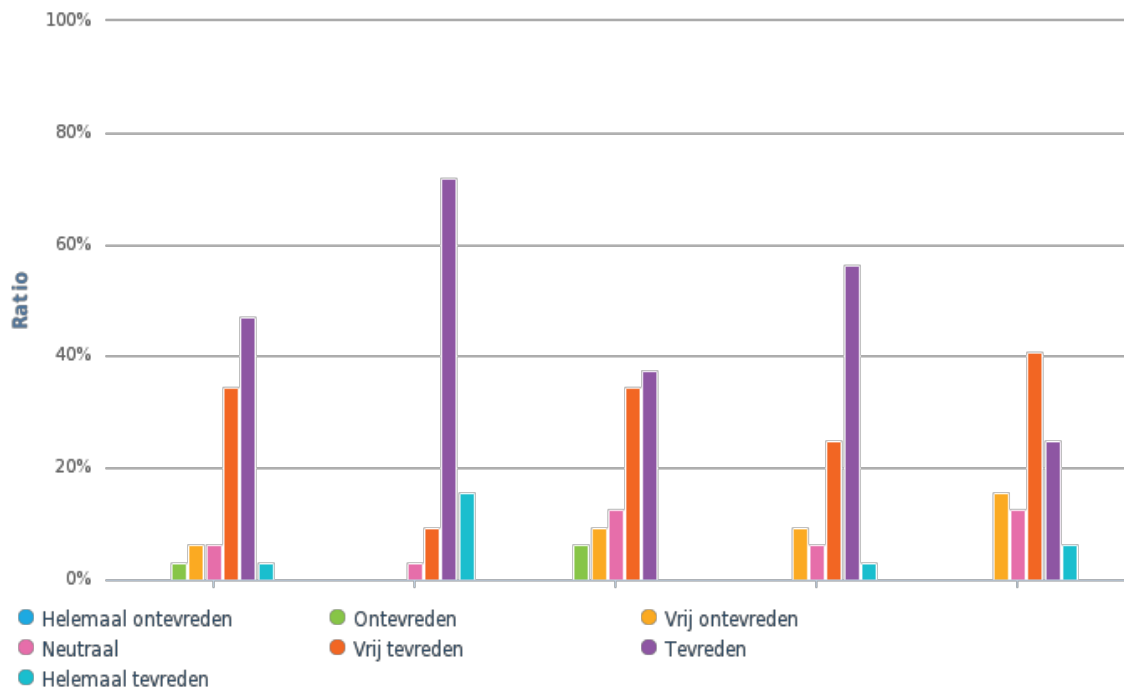




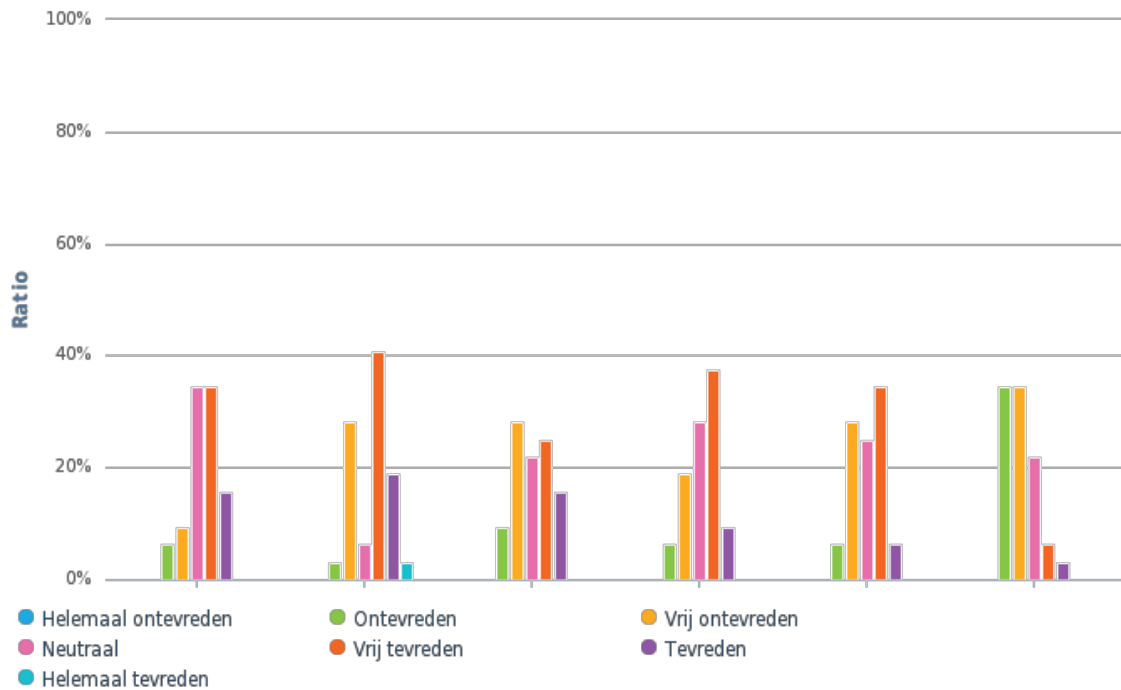
Geef je mate van tevredenheid aan over de onderstaande vragen met betrekking tot persoonlijke feedback



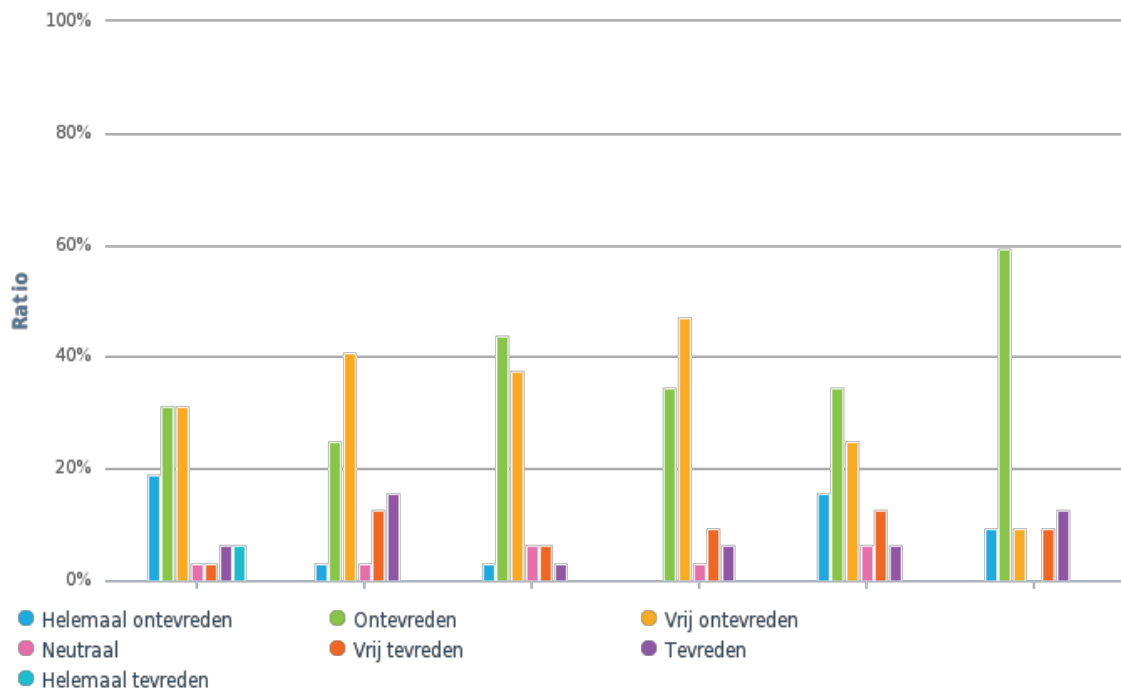
Geef je mate van tevredenheid aan over de onderstaande vragen met betrekking tot de communicatie met je direct leidinggevenden



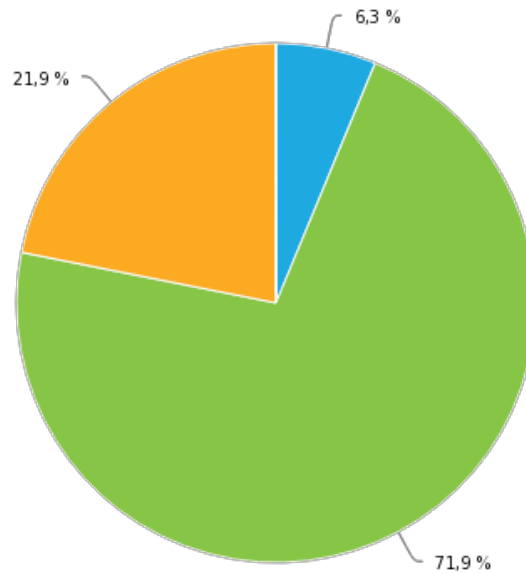
Geef je mate van tevredenheid aan over de onderstaande vragen met betrekking tot de communicatie met de directie



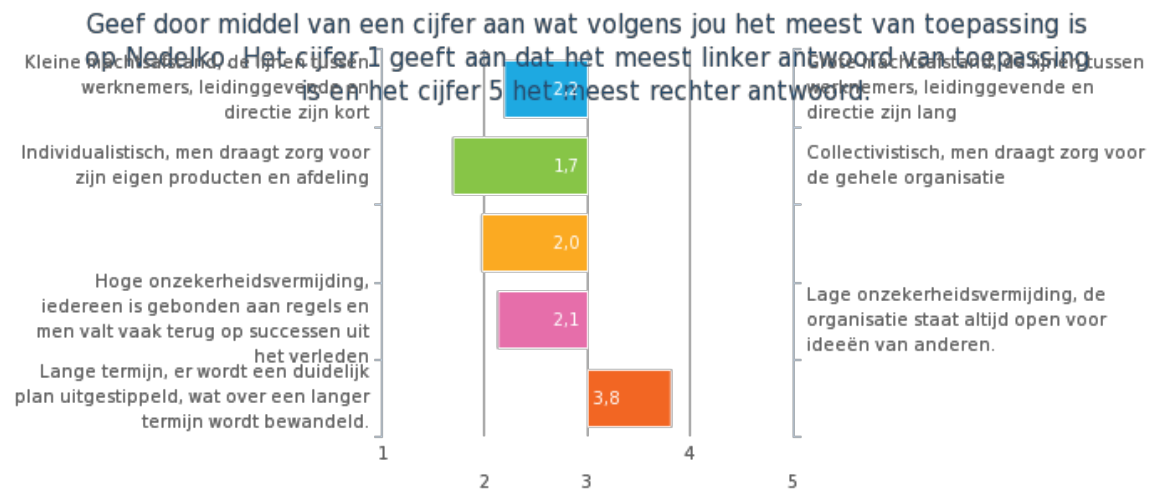
Geef je mate van tevredenheid aan over de onderstaande vragen met betrekking tot de communicatie over de organisatie



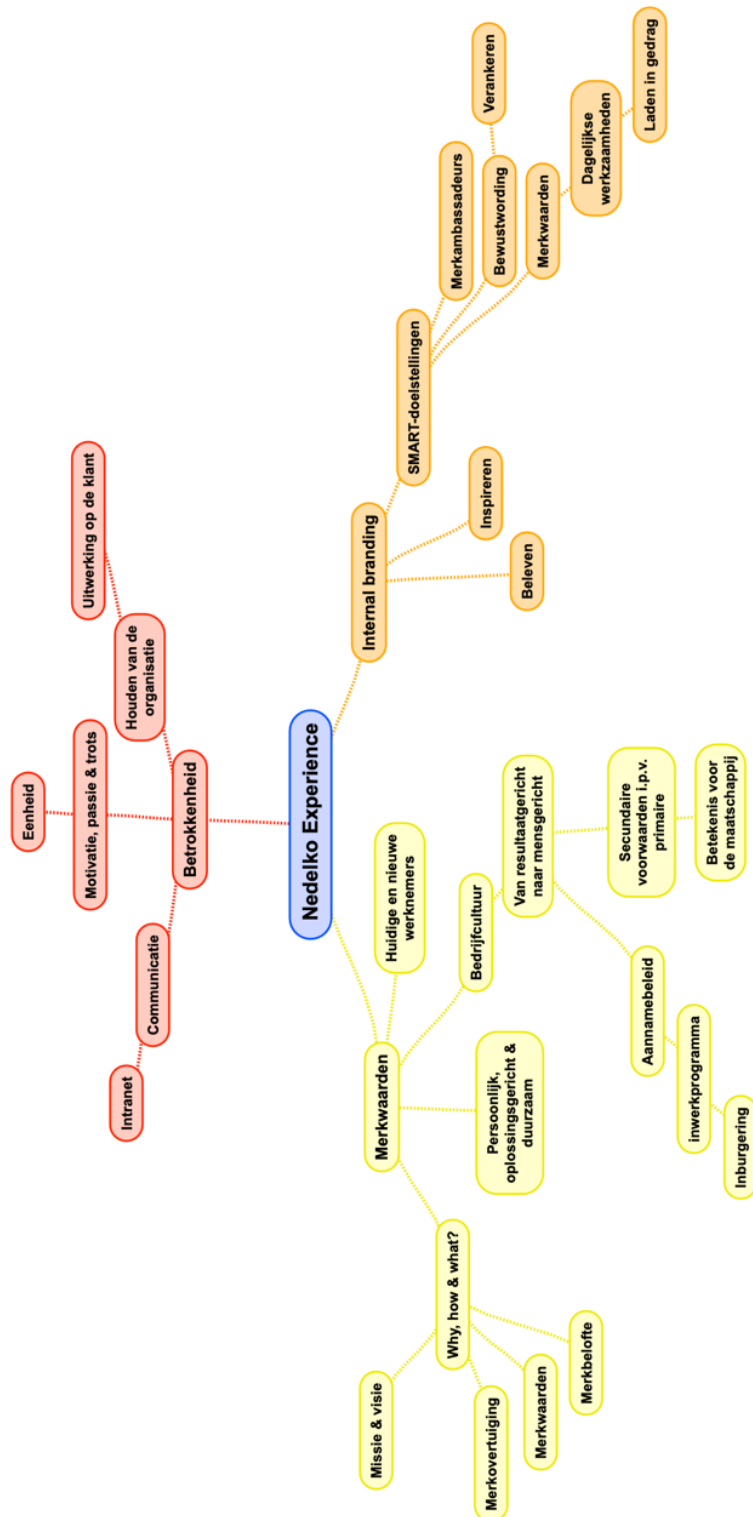
Als wat voor type organisatie zou jij Nedelko het meest typeren?

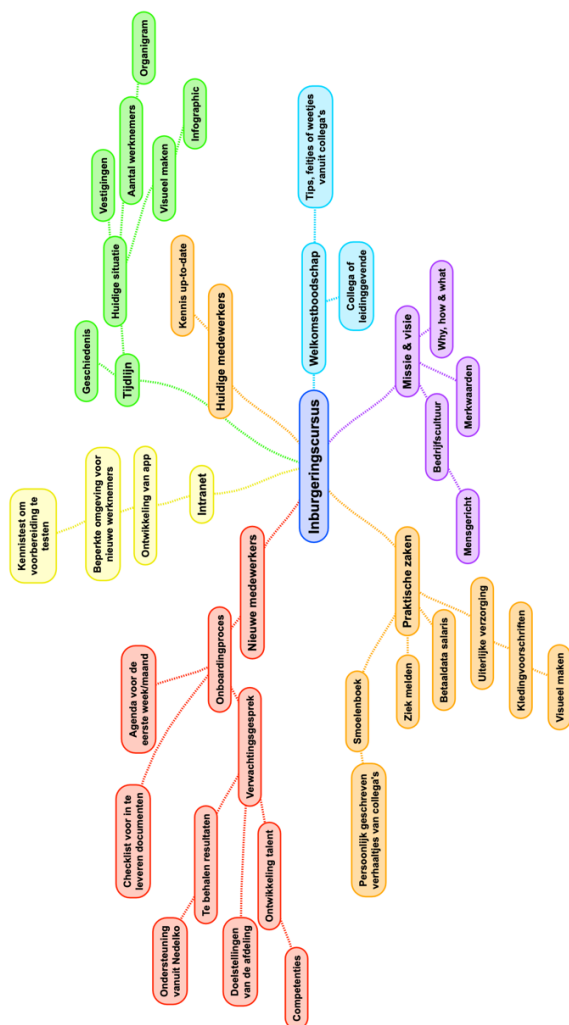


- Mensgericht, de medewerkers staan in alle processen centraal
- Resultaatgericht, het eindproduct staat hoe dan ook centraal
- Beheersgericht, de regels en procedures worden strikt nageleefd
- Innovatiegericht, er wordt continu gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe producten en/of diensten



Bijlage 3: Mindmap 'Nedelko Experience'





Bijlage 5: Dagboekstudie gebruik van intranet

Om overzichtelijk te maken waar het intranet op dit moment het meest voor wordt gebruikt door de medewerkers van Nedelko, is er een dagboekstudie gedaan. Hierin is kort en bondig opgeschreven waarom er op een bepaald moment gebruik is gemaakt van intranet. Dit onderzoek is gehouden onder een aantal van de medewerkers van Nedelko in de week van 6 mei 2019 tot en met 10 mei 2019.

Naam: Mike Termond

Leeftijd: 28 jaar

Functie: medewerker marketing en communicatie

Maandag: 3 keer geraadpleegd voor het vinden van een telefoonnummer

Dinsdag: Niet van toepassing

Woensdag: Plaatsen van een nieuwsartikel en het vinden van een telefoonnummer

Donderdag: Aankomende evenementen bekijken en het vinden van een telefoonnummer

Naam: Olaf

Leeftijd: 40 jaar

Functie: salesmanager energie

Maandag: -

Dinsdag: -

Woensdag: -

Donderdag: -

Vrijdag: -

Naam: Niels

Leeftijd: 34 jaar

Functie: marketingmanager

Maandag: plaatsen van een personeelsmededeling

Dinsdag: -

Woensdag: bijwerken van de evenementenkalender

Donderdag: het vinden van een telefoonnummer

Vrijdag: -

Naam: Jurgen

Leeftijd: 52 jaar

Functie: productmanager LED verlichting

Maandag: -

Dinsdag: -

Woensdag: het vinden van een telefoonnummer

Donderdag: -

Vrijdag: -

Naam: Moena

Leeftijd: 46 jaar

Functie: medewerker binnendienst

Maandag: het vinden van een telefoonnummer

Dinsdag: personeelsmededeling lezen

Woensdag: het vinden van een telefoonnummer

Donderdag: -

Vrijdag: -

Naam: Leon
Leeftijd: 44 jaar
Functie: medewerker binnendienst
Maandag: -
Dinsdag: -
Woensdag: -
Donderdag: personeelsmededeling lezen
Vrijdag: -

Naam: Hans
Leeftijd: 42 jaar
Functie: accountmanager
Maandag: -
Dinsdag: -
Woensdag: -
Donderdag: -
Vrijdag: -

Naam: Kimberley
Leeftijd: 24 jaar
Functie: receptioniste
Maandag: plaatsen van een personeelsmededeling en het vinden van telefoonnummers
Dinsdag: het vinden van een telefoonnummer
Woensdag: het vinden van een telefoonnummer
Donderdag: personeelsmededeling lezen
Vrijdag: het vinden van een telefoonnummer

Naam: Erwin
Leeftijd: 38 jaar
Functie: accountmanager
Maandag: -
Dinsdag: -
Woensdag: -
Donderdag: -
Vrijdag: -

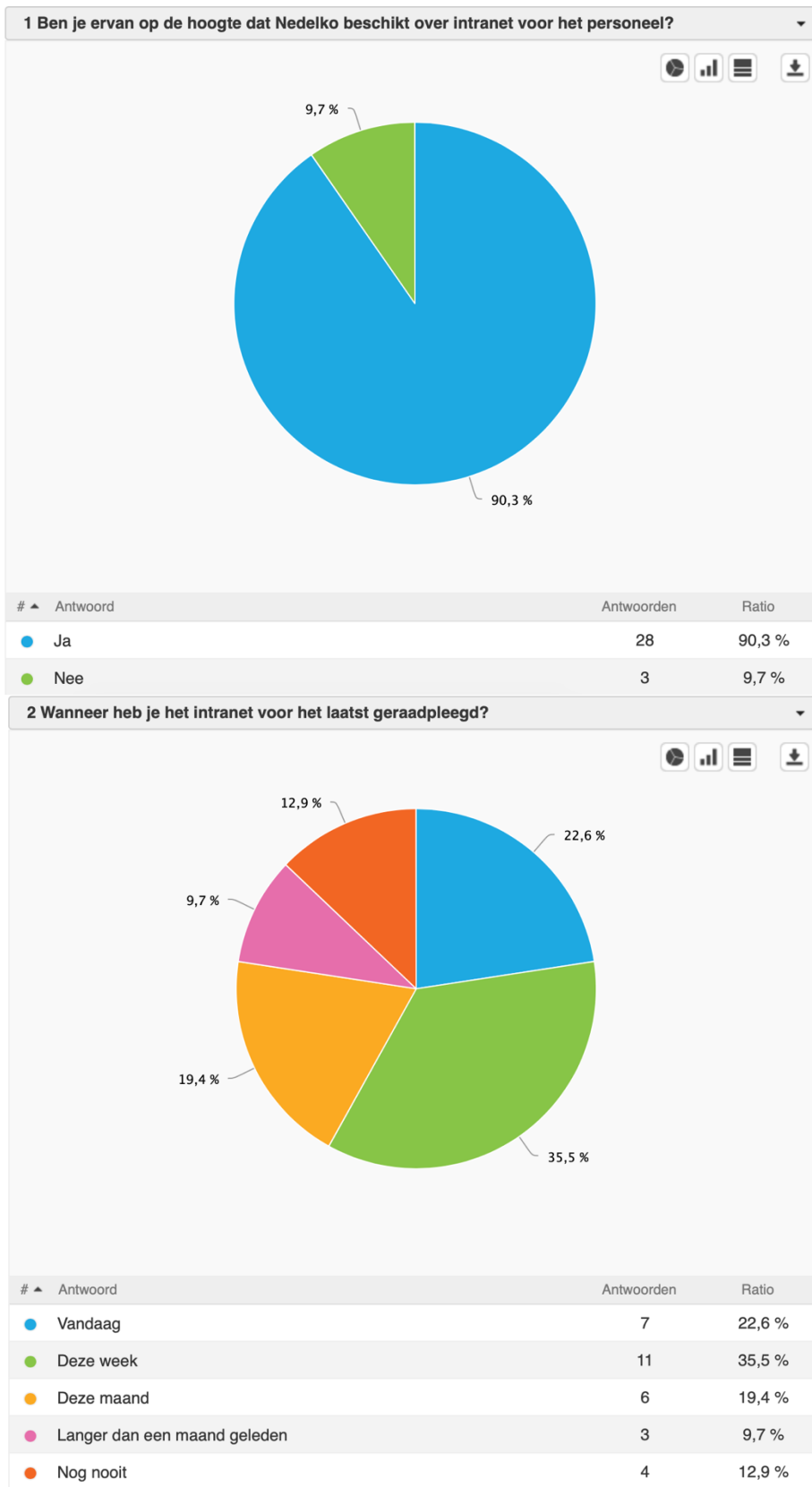
Naam: Esther
Leeftijd: 46 jaar
Functie: finance
Maandag: het vinden van een telefoonnummer
Dinsdag: -
Woensdag: -
Donderdag: personeelsmededeling lezen
Vrijdag: -

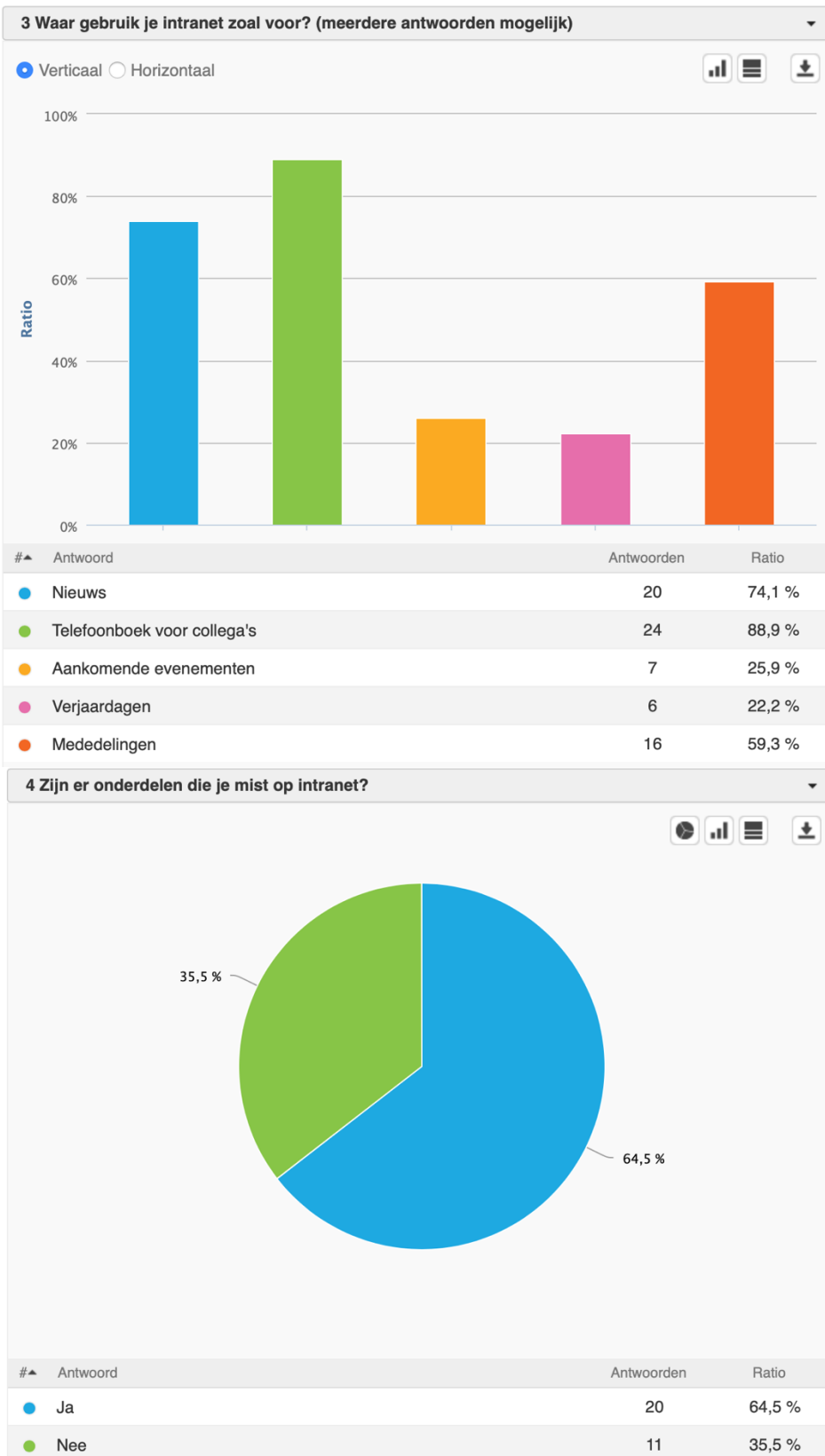
Bijlage 6: Vragenlijst intranet

De antwoorden die bij de vragen horen zijn terug te vinden in bijlage twee. Voor de opzet en de uitvoer van de enquête is gebruik gemaakt van Survio.

1 Ben je ervan op de hoogte dat Nedelko beschikt over intranet voor het personeel?	▼
2 Wanneer heb je het intranet voor het laatst geraadpleegd?	▼
3 Waar gebruik je intranet zoal voor? (meerdere antwoorden mogelijk)	▼
4 Zijn er onderdelen die je mist op intranet?	▼
5 Welke van de volgende onderdelen zie je graag toegevoegd worden aan intranet? (meerdere antwoorden mogelijk)	▼
6 Welke naam zou jij het liefst aan intranet verbinden om meer bekendheid aan dit platform te geven?	▼

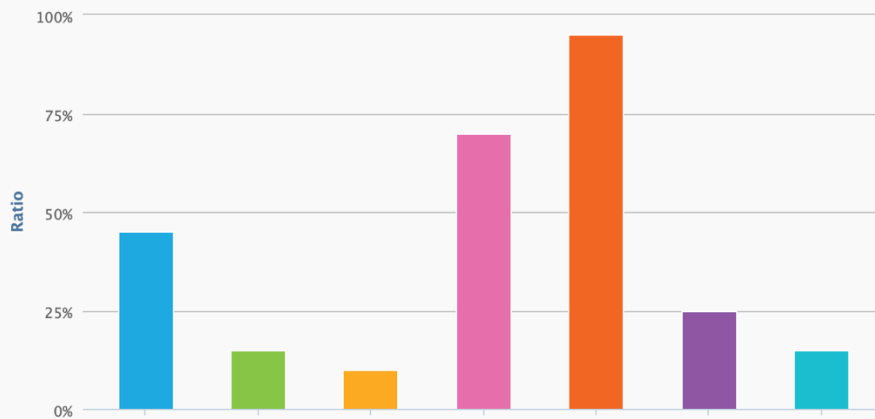
Bijlage 7: Enquêteresultaten intranet





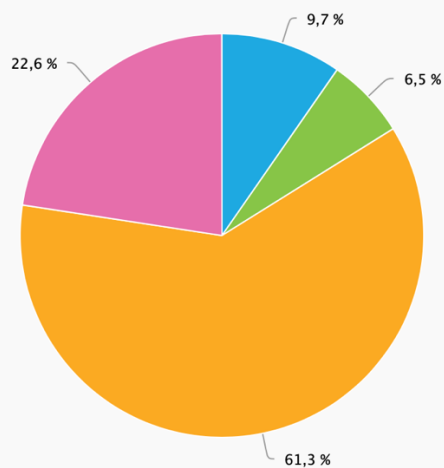
5 Welke van de volgende onderdelen zie je graag toegevoegd worden aan intranet? (meerdere antwoorden mogelijk)

☒ Verticaal ☐ Horizontaal



#	Antwoord	Antwoorden	Ratio
1	Een persoonlijke omgeving met bijvoorbeeld loonstroken e.d.	9	45 %
2	Smoelenboek	3	15 %
3	Organigram	2	10 %
4	Chatfunctie	14	70 %
5	Beschikbaarheid/afwezigheid van collega's	19	95 %
6	Omzetontwikkeling	5	25 %
7	Poll met informele wetenswaardigheden	3	15 %

6 Welke naam zou jij het liefst aan intranet verbinden om meer bekendheid aan dit platform te geven?

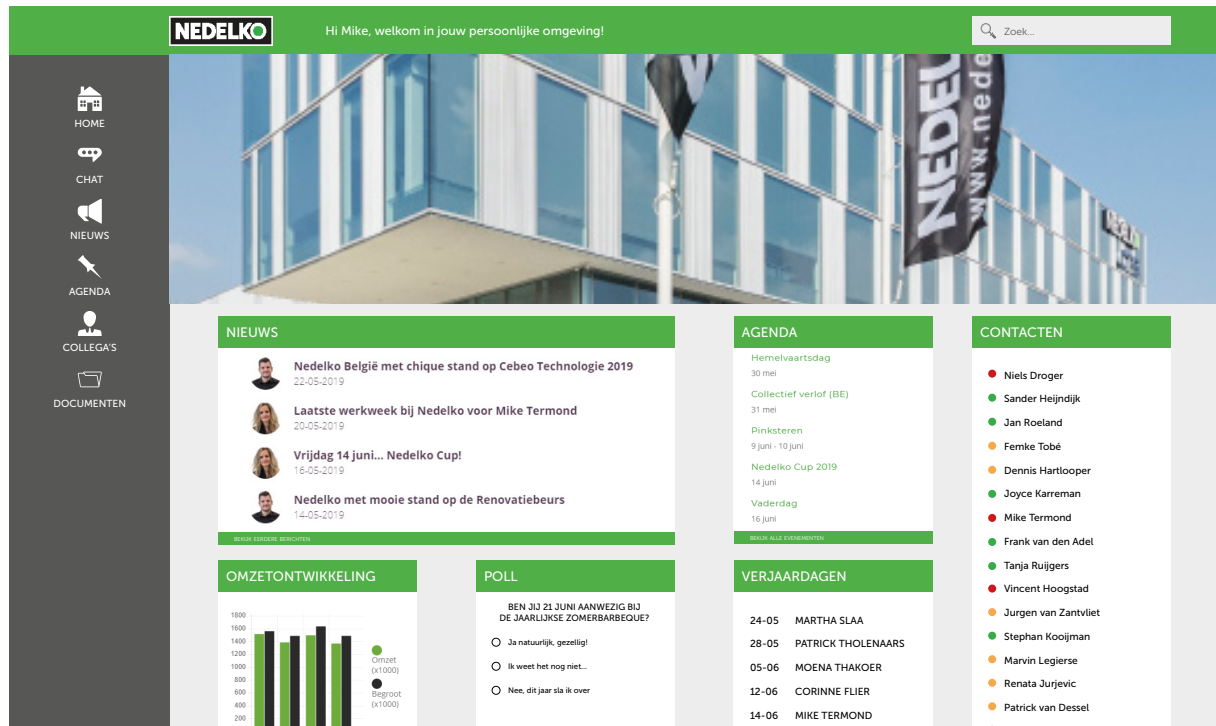


#	Antwoord	Antwoorden	Ratio
1	Ed	3	9,7 %
2	Nel	2	6,5 %
3	Koen	19	61,3 %
4	Groen.	7	22,6 %

Bijlage 8: Prototypes

Prototype 1

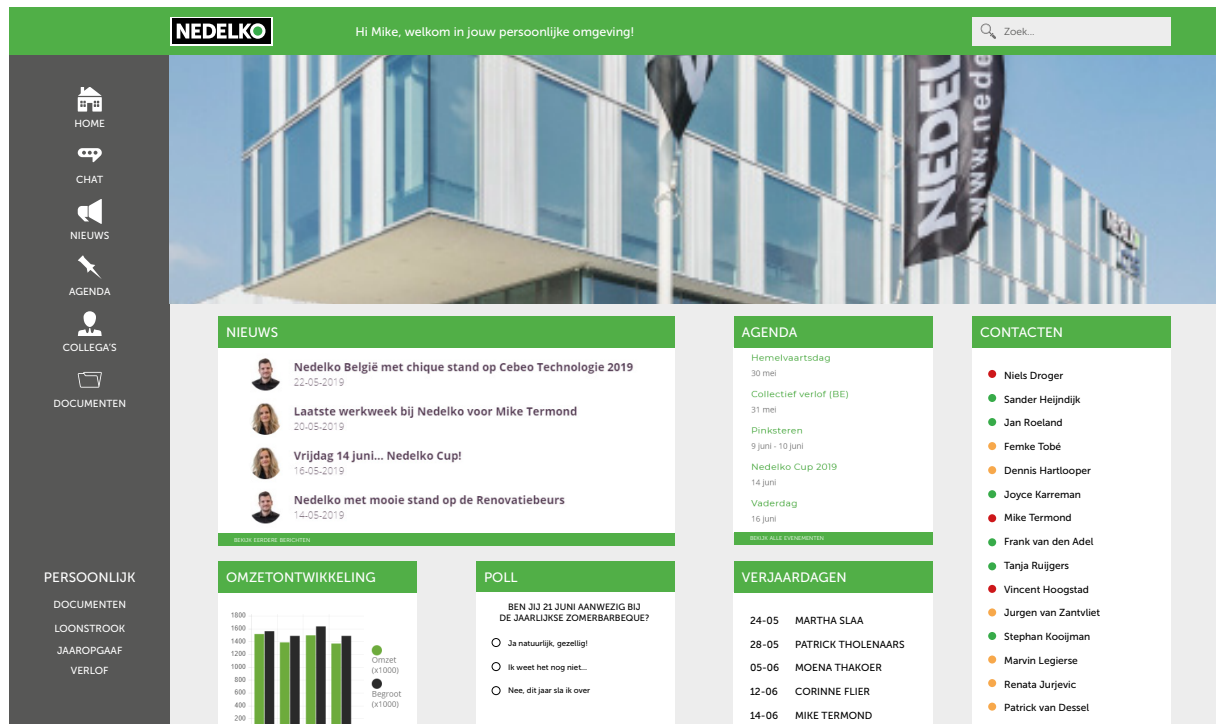
Het eerste prototype is vormgegeven, voordat er onderzoek is gedaan naar wat het personeel verwacht van de pagina. Er is een keuze gemaakt qua indeling door te kijken naar het vooronderzoek en wat hier de resultaten van waren. Hieruit is voortgekomen, dat men graag meer inzicht krijgt in de financiële gezondheid van het bedrijf.



Prototype 2

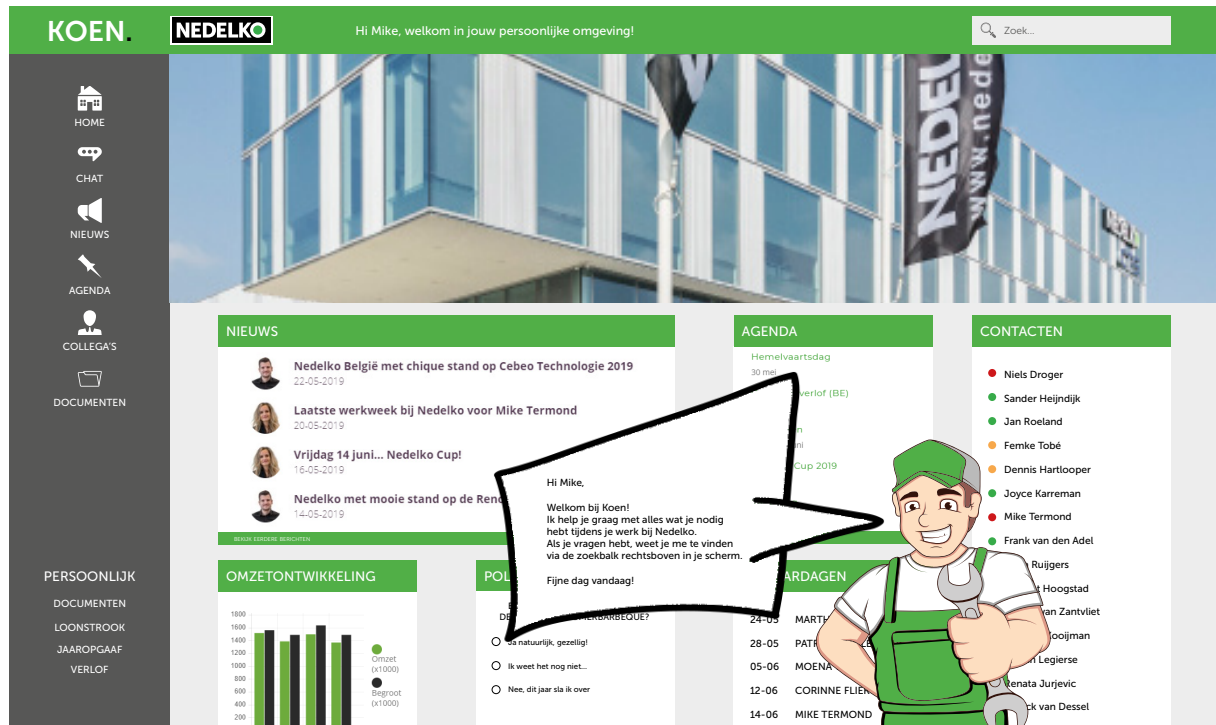
Na de opmaak van het eerste prototype is er een onderzoek gehouden onder de gebruikers van het intranet door middel van een enquête. Er is daarbij gekeken naar welke punten zij naar voren hebben gebracht. De wens die werd uitgesproken is dat de pagina persoonlijk werd gemaakt door middel van een persoonlijke pagina waarbij men documenten kan raadplegen zoals verlofaanvragen en de salarisstroom.

Tevens is duidelijk dat men graag de naam Koen verbonden ziet worden aan het intranet. Uitdaging om Koen vorm te geven na het voorstel van prototype twee en terug te laten komen in het derde prototype.



Prototype 3

Bij het derde prototype is Koen meegenomen in het ontwerp. Hij moet ervoor zorgen, dat men niet meer gaat praten over het intranet, maar dat het persoonlijker wordt en dat men het heeft over Koen. Dit moet meer tot de verbeelding spreken en daarom is er een personificatie ontwikkeld van Koen. In het vorige hoofdstuk is uitgelegd hoe de personificatie tot stand is gekomen en waar de keuzes voor Koen op zijn gebaseerd.



Mobiele versie

Het verder personaliseren van het intranet brengt ook met zich mee dat het personeel het overal kan raadplegen. Er is daarom voor gekozen om een eerste opzet te maken van een mobiele versie. Dit moet het voor het personeel nog laagdrempeliger maken om het intranet te raadplegen door middel van een applicatie. Het voordeel hiervan is dat er nog makkelijker notificaties verbonden kunnen worden aan nieuwe berichtgeving op Koen.



Bijlage 9: Plan van aanpak afstuderen

Week	Datum	Actie	Omschrijving
10	6 maart	Gesprek	Eerste gesprek afstuderen met dhr. Nieman
10	9 maart	Starten	Onderzoek doen naar wat er nodig is om het vraagstuk te beantwoorden
11	11-17 maart	Oriënteren	Theorieën verzamelen die aansluiten bij het onderwerp
12	18-24 maart	Onderzoeksopzet	Benodigde onderzoeksmethodes opstellen
13-14	25 maart-7 april	Uitvoeren	Het gekozen onderzoek uitvoeren en gegevens verzamelen
15-16	8 april-21 april	Uitwerken	Bevindingen uitwerken
16	21 april	Inleveren	Context analyse inleveren (6 weken onderzoek)
17	22-25 april	Presenteren	Drie oplossingsrichtingen presenteren aan dhr. Nieman & Niels Droger
17	26 april	Starten	Uitwerken concept & content (6 weken uitwerken)
24	10 juni	Inleveren	Concept van scriptie inleveren bij dhr. Nieman
26	24 juni	Inleveren	Definitief inlevermoment