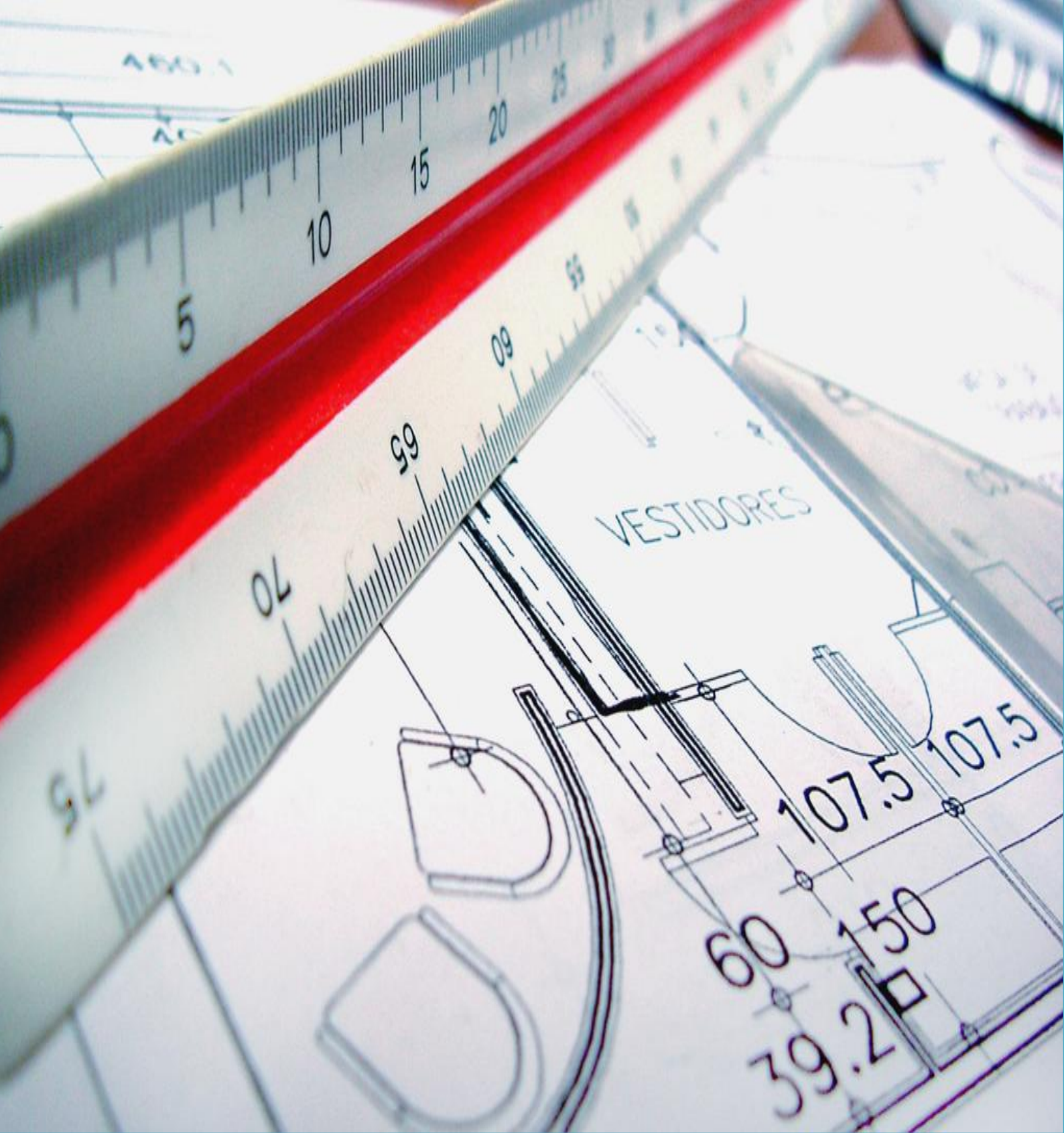




Scriptie Pascalie Hoevenaars

BOUWEN AAN COMMUNICATIE



DEEL 1.

HET DEFINITIEVE ONTWERP

Pascalie Hoevenaars
Anja Nobel-Ros
Niels van Maaren
Fontys Hogeschool Communicatie
Juni 2011

Keuzes.

Voor u ligt mijn scriptie, een scriptie die niet bepaald standaard is. Maar dat is goed, waarom zou je voor standaard kiezen wanneer er zoveel andere keuze mogelijkheden zijn. vier jaar geleden heb ik de keuze gemaakt om naar Fontys Hogeschool Communicatie in Eindhoven te gaan. Een keuze die voor en tegenspoed met zich meebracht, leuke ervaringen met medestudenten maar ook grote teleurstellingen die van invloed zijn geweest. Al deze wendingen en gemaakte keuzes hebben me uiteindelijk gebracht waar ik op de dag vandaag sta. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik de kans heb gekregen om een mooie opdracht voor Architectenburo Roos en Ros uit te voeren.

In die vier maanden kwamen er ontzettend veel keuzes aan bod, want uiteindelijk is het niet mogelijk om op alles ja te zeggen en elke mogelijke strategie of positionering voor de organisatie op te zetten. Ook knopen moeten doorgehakt worden. Hoe lastig ook heb ik de best mogelijke keuzes voor Roos en Ros gemaakt.

Ik vond het een ontzettende eer om met de geweldig gepassioneerde, deskundige en creatieve mensen van Roos en Ros te werken. Een speciaal bedankje gaat naar collega en communicatie specialist in de dop Marleen van Hattum en Anja Nobel-Ros, een super stagebegeleidster! Daarnaast wil ik Niels van Maaren ontzettend bedanken voor zijn input, enthousiasme en tips waardoor de soms verdwijnende rode draad weer terug naar boven kwam. Allen bedankt voor de keuzes die jullie hebben gemaakt, op nog heel veel mooie keuzes!

Hoewel ik alleen ben afgestudeerd heb ik me geen moment alleen gevoeld, dit komt deels door de studenten waarmee ik veel contact had. Afstuderen is door de komst van social media naar een nieuw niveau getild; afstuderen 2.0 daarom verdiend Facebook ook een bedankje, zonder deze site was afstuderen 2.0 nooit mogelijk geweest en hadden wij als studenten geen steun en advies kunnen geven en krijgen.

Met vriendelijke groet,

Pascalie Hoevenaars

Juni 2011

Inhoudsopgave

Deel 1. Het definitieve ontwerp	1
Management summary	5
Situatieschets	7
Onderzoeksopzet	8
Deel 2. De uitvoering	10
Inleiding	11
Hoofdstuk 1. Interne analyse	12
1.1. Het organisatie- en communicatiebeleid	12
1.1.1. Organisatiebeleid	12
1.1.2. Communicatiebeleid	13
Hoofdstuk 2. Externe analyse	15
2.1. Concurrentie analyse	15
2.2. Opdrachtgevers	16
2.3. Actoren analyse	17
Hoofdstuk 3. Gap-analyse	19
3.1. Werkelijke identiteit	19
3.2. Gewenste identiteit	21
3.3. Fysieke identiteit	23
3.4. Imago	25
3.4.1. Imago huidige opdrachtgevers	25
3.4.2. Imago potentiële opdrachtgevers	26
3.5. Gap-analyse	28
Hoofdstuk 4. Conclusies	31
4.1. Organisatie- en communicatiebeleid	31
4.2. Het profileren van de concurrenten	32
4.3. Van opdrachtgever naar acteur	32
4.4. De samenkomst van identiteiten en imago	32
4.5. Overige bevindingen	33

Deel 3. De oplevering	34
Inleiding	35
Hoofdstuk 5. Corporate communicatiestrategie	36
5.1. Begin bij het begin	36
5.2. Waarden om te herkennen	36
5.3. Een plek in de markt veroveren	37
5.4. De doelen voor het behalen van de breinpositie	39
5.5. Het organiseren van communicatie	40
5.6. Corporate middelenmix	42
Hoofdstuk 6. Advies interne communicatie	47
6.1. De kansen voor interne communicatie	47
Hoofdstuk 7. Implementeren	49
7.1. Korte termijn	49
7.2. Middellange termijn	50
Bronvermelding	51

Management summary.

De vraag

Architektenburo Roos en Ros heeft de wens om haar huisstijl te veranderen. Na gesprekken blijkt dat Architektenburo Roos en Ros niet echt een idee heeft hoe ze gezien wordt en hoe ze gezien wil worden. Om die reden wordt de identiteit en het imago blootgelegd voordat er advies gegeven kan worden over de huisstijl. De opgestelde centrale vraag is als volgt geformuleerd:

“Hoe kan Architektenburo Roos en Ros met een passende corporate communicatiestrategie, de gewenste identiteit nastreven en het imago verbeteren?”

Om deze centrale vraag te beantwoorden zijn deelvragen opgesteld die uiteindelijk met passende adviezen en strategie opgelost worden. Omdat het imago haaks op de identiteit staat is de nadruk hierop gelegd tijdens het onderzoek.

Onderzoekresultaten

Allereerst is het funderingsschema aan bod gekomen. Uit dit funderingsschema zijn een aantal belangrijke conclusies gekomen, te weten:

- Gebrek aan een duidelijk organisatiebeleid
- Geen duidelijke organisatie- en communicatiestrategie
- Gebrek aan communicatiebeleid
- Communicatie vooral op uitvoerend niveau
- Lange communicatielijnen

Naast het funderingsschema is ook het imago, de werkelijke, fysieke en gewenste identiteit onderzocht, de resultaten zijn verwerkt in een Gap-analyse. Hieronder worden de belangrijkste conclusies getoond, te weten:

- De werkelijke identiteit speelt nog te weinig in op transparantie waardoor deze niet aansluit op de gewenste identiteit.
- De fysieke identiteit is vooral gericht op informeren, dit past niet bij de gewenste identiteit.
- Hoewel het imago positief is, sluiten de gegeven waarden van opdrachtgevers niet aan bij de door de organisatie gekozen waarden.

Uit de concurrentie analyse, actoren analyse en het analyseren van opdrachtgevers, zijn de volgende conclusies gekomen, te weten:

- Concurrenten onderscheiden zich vrijwel niet
- Architektenburo Roos en Ros wordt door veel verschillende actoren beïnvloed
- Opdrachtgevers zijn niet bekend met de mogelijkheden die Architektenburo Roos en Ros aanbiedt.

Corporate communicatiestrategie

In de corporate communicatiestrategie, staan een aantal zaken centraal. De belangrijkste adviezen opgesteld uit de corporate communicatiestrategie zijn als volgt;

Waarden

- Om intern en extern een eenduidig beeld te creëren is het verstandig om met de belangrijkste kernwaarden te communiceren, deze zijn *creatief, gepassioneerd en deskundig*. Intern en extern

moeten deze kernwaarden herkenning oproepen, in alle vormen van communicatie moeten deze terugkomen.

- Om deze waarden goed te laten leven in de organisatie is het van belang om in te spelen op kennis, houding en gedrag.
- Een passende positionering waar de kernwaarden in terug komen is een tweezijdige positionering. Hier wordt de nadruk gelegd op kennis (deskundigheid) en gevoel (creatief en gepassioneerd).
- Binnen die positionering is het verstandig om in te spelen op marktontwikkeling en geografisch meer bekendheid te genereren.
- Belangrijk is dat de waarden in alle producten naar voren komen zodat er een eenduidige lijn gecreëerd wordt.
- Propositie: *'Architektenburo Roos en Ros belooft architectuur ontstaan uit deskundigheid, creativiteit en passie. Altijd met oog voor de omgeving en naar wens van de opdrachtgever.'*
- Pay-off: *"Met het hoofd in de wolken en de voeten in de klei"*

Doelen

- Om naar resultaat toe te werken is het van belang om een doel te stellen. Met doelstellingen kan achteraf gemeten worden of dit doel behaald is. Belangrijk is dat de doelstellingen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden zijn opgesteld en inspeland op kennis houding en gedrag
- Om het organisatie- en communicatiebeleid goed binnen de organisatie door te voeren is het verstandig om een communicatiemedewerker of interim aan te nemen. Deze kan voor een balans tussen de interne en externe communicatie zorgen.
- Bij het communiceren is het belangrijk om te bepalen of de boodschap alleen informerend moet zijn of ook inspeland op een dialoog of formerend

Middelen

- Communicatiemiddelen horen aan te sluiten op de gewenste identiteit waardoor de kernwaarden goed overkomen. Doordat de communicatiemiddelen met name informatief zijn is het belangrijk dat juist de empathie ook naar voren komt. Daarmee wordt er ingespeeld op de tweezijdige positionering.
- Belangrijk is om na te denken over de communicatiemiddelen die ingezet worden, zodat er een strategische lijn ontstaat.
- Communiceer de verandering van de huisstijl en het proces van verandering, zodat dit niet uit de lucht komt vallen.

Intern advies

In de organisatie is het van belang dat er goed gecommuniceerd wordt. Intern zijn er ook een aantal adviezen opgesteld, deze zijn als volgt;

- Belangrijk is dat er een organisatie- en communicatiebeleid opgesteld en nageleefd worden.
- Daarnaast is communiceren intern van belang, kom beloftes na en communiceer genomen besluiten zodat iedereen goed op de hoogte is.
- Daarbij zijn korte communicatielijnen van belang, op deze manier kunnen snel besluiten genomen worden.
- Om medewerkers optimaal te laten presteren is het van belang dat ze kennis hebben van het traject waar ze aan meewerken.
- Transparantie is daarbij van belang kennis over wat er intern in de organisatie gebeurt.
- Belangrijk is om medewerkers te complimenteren met het gemaakte werk waardoor ze meer gemotiveerd raken en daardoor ook gepassioneerd.

Situatieschets.

Het bedrijf

Architektenburo Roos en Ros is een architectenbureau gevestigd in Oud-Beijerland. Dit architectenbureau bevat 35 enthousiaste medewerkers die onder leiding van vier directieleden van ontwerp tot definitieve uitvoering opleveren. Architektenburo Roos en Ros is in 1954 opgericht door C.J. Roos waarna het in 1976 tot een maatschap is gekomen met M.A Ros waaruit Roos en Ros BV BNI BNA is ontstaan. Sindsdien heeft Architektenburo Roos en Ros een flinke groei doorgemaakt en zijn ze nu werkzaam in verschillende sectoren waaronder onderwijs, kerken, particulieren bouw, zorg, woningbouw en kantoor en bedrijfspanden.

In 2009 is de nieuwe directie geïnstalleerd, deze vierkoppige directie is gespecialiseerd in verschillende onderdelen waardoor ze elkaar op die manier kunnen ondersteunen. Naast het leiden van de organisatie zijn de vier directieleden ook functioneel werkzaam in de organisatie.

Aanleiding

Door de aanstelling van de nieuwe directie zijn er een aantal veranderingen doorgevoerd. Één verandering die op de planning staat is die van de huisstijl zodat deze beter past bij hoe Architektenburo Roos en Ros is als organisatie. Omdat ze dit goed wilden aanpakken is gevraagd om te kijken hoe het imago is en hoe de huisstijl daarop in zou kunnen spelen. Van belang is echter dat de huisstijl de juiste lading krijgt waardoor het juist een verlengde van de organisatie wordt en dit het imago positief kan beïnvloeden.

Concreet gevraagd is dan ook een identiteit en imago onderzoek met daarop volgend een manier om dit toe te passen. De manier om het toe te passen zal beschreven worden in een corporate communicatiestrategie, hierin wordt gekeken naar de balans tussen interne en externe communicatie. Van belang voor de organisatie is om te weten hoe medewerkers het bedrijf zien, hoe de directie zou willen dat het bedrijf gezien wordt en hoe externen het bedrijf zien.

Leeswijzer

De scriptie is onderverdeeld in 3 losse delen;

Het definitieve ontwerp	De uitvoering	De oplevering
• Voorwoord • Management summary • Situatieschets • Onderzoeksopzet	• Inhoudsopgave • Inleiding • Hoofdstuk 1. Interne analyse • Hoofdstuk 2. Omgevingsanalyse • Hoofdstuk 3. Gap-analyse • Hoofdstuk 4. Conclusies	• Inhoudsopgave • Inleiding • Hoofdstuk 5. Corporate communicatiestrategie • Hoofdstuk 6. Intern advies • Hoofdstuk 7. Implementatie • Bronvermelding

Onderzoeksopzet.

Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel Architectenburo Roos en Ros input te geven, waarmee op middellange termijn het geleverde advies en de geadviseerde strategie toegepast en verbeterd kan worden binnen de organisatie.

Oplevering

Aan het einde van mijn afstudeerperiode lever ik de volgende zaken op;

- Onderzoeksrapport
- Corporate communicatiestrategie
- Intern advies
- Bijlagenboek

Centrale vraag

“Hoe kan Architectenburo Roos en Ros met een passende corporate communicatiestrategie, de gewenste identiteit nastreven en het imago verbeteren?”

Om een zo goed mogelijk antwoord te geven op de centrale vraag, zijn bijbehorende deelvragen opgesteld om hieraan te voldoen. Per deelvraag wordt verantwoord en toegelicht welke onderzoeksmethode gebruikt gaat worden.

Deelvragen

Intern

- Hoe ziet het huidige organisatie- en communicatiebeleid van Architectenburo Roos en Ros eruit?
- Wat is de werkelijke identiteit van Architectenburo Roos en Ros?
- Wat is de gewenste identiteit van Architectenburo Roos en Ros?
- Wat is de fysieke identiteit van Architectenburo Roos en Ros?
- Waar bevinden zich Gaps tussen de identiteit en het imago?

Extern

- Wat is het bestaande imago bij opdrachtgevers van Architectenburo Roos en Ros?
- Wie zijn de belangrijkste concurrenten van Architectenburo Roos en Ros en hoe profileren zij zich?
- Wie zijn de opdrachtgevers van Architectenburo Roos en Ros?
- Met welke actoren heeft Architectenburo Roos en Ros te maken tijdens een project?

Uitwerking deelvragen

INTERN

- Hoe ziet het huidige organisatie- en communicatiebeleid van Architectenburo Roos en Ros eruit?

Deze deelvraag wordt beantwoord aan de hand van het funderingsschema (Van den Bosch & Zweckhorst 2007). Deze literatuur is een handig hulpmiddel om de organisatie elementen goed in kaart te brengen.

- Wat is de werkelijke identiteit van Architectenburo Roos en Ros?

Om een goed beeld te krijgen van de werkelijke identiteit van Architectenburo Roos en Ros, wordt er gebruik gemaakt van de literatuur van Birkigt en Stadler. Hoewel het model eenzijdig is en niet volledig, is het een praktisch hulpmiddel om de werkelijke identiteit in kaart te brengen. De werkelijke identiteit wordt getest

onder de medewerkers van Architectenburo Roos en Ros. Er wordt bij het meten van identiteit en imago ook gebruik gemaakt van de Mind the Gap theorie van (van der Grinten 2004)

- Wat is de gewenste identiteit van Architectenburo Roos en Ros?

De gewenste identiteit wordt bepaald nadat de werkelijke identiteit is vastgesteld. De resultaten uit de interviews, worden meegenomen naar het directie team om vanuit daar kernwaarden vast te stellen die passend zijn voor Architectenburo Roos en Ros. De nieuwe kernwaarden worden in de spinnenwebmethode van Bernstein gezet en deze worden getest bij de medewerkers.

- Wat is de fysieke identiteit van Architectenburo Roos en Ros?

De fysieke identiteit is de identiteit die extern getoond wordt. De fysieke identiteit ligt het dichtste tegen het imago aan, maar wordt anders dan het imago bepaald door de organisatie. De fysieke identiteit wordt aan de hand van de theorie Mind the Gap (Van der Grinten 2004) beschreven in samenwerking met de instrumenten symboliek en communicatie uit de CI-Mix van Birkigt en Stadler.

- Waar bevinden zich Gaps tussen de identiteit en het imago?

De Gap-analyse kan gezien worden als een samenvattende conclusie waar alle belangrijke punten uit het identiteit onderzoek en imago onderzoek op elkaar worden afgestemd. Er wordt gekeken waar de Gaps zitten en wat de oorzaken hiervan zijn. Deze Gap-analyse wordt opgesteld aan de hand van de Mind the Gap (Van der Grinten 2004) theorie.

EXTERN

- Wat is het bestaande imago bij de opdrachtgevers van Architectenburo Roos en Ros?

Het imago wordt getest met kwalitatieve diepte interviews onder huidige opdrachtgevers van Architectenburo Roos en Ros. Daarnaast wordt er onder potentiële opdrachtgevers een kwantitatieve enquête gehouden om er achter te komen wat de waarden zijn die zij aan Architectenburo Roos en Ros hechten. Deze vragenlijsten worden opgesteld aan de hand van Mind the Gap (Van der Grinten 2004)

- Wie zijn de belangrijkste concurrenten van Architectenburo Roos en Ros en hoe profileren zij zich?

Om een aantal belangrijke concurrenten in kaart te brengen, wordt er een schema opgesteld waar deze in terug te vinden zijn en op een aantal punten wordt onderzocht of en hoe ze zich onderscheiden van Architectenburo Roos en Ros. De geanalyseerde concurrenten zijn aangedragen door de directie, omdat ze deze met regelmaat tegenkomen pitches van nieuwe opdrachten.

- Wie zijn de opdrachtgevers van Architectenburo Roos en Ros?

Architectenburo Roos en Ros is een organisatie die, veel verschillend werk verricht om in te kunnen spelen op de wensen van de opdrachtgever. Dit houdt in dat ze een breed scala aan opdrachtgevers hebben. Deze komen in de beantwoording van deze deelvraag aan bod.

- Met welke actoren heeft Architectenburo Roos en Ros te maken tijdens een project?

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden wordt een sociogram opgesteld. Architectenburo Roos en Ros is tijdens een project de spil die invloed kan uitoefenen maar waar ook zeker invloed op uitgeoefend wordt. Om hier zicht op te krijgen wordt een sociogram opgesteld waar alle actoren in terug zullen komen.



DEEL 2. DE UITVOERING

Inleiding.

Deel twee van de scriptie is gericht op het onderzoek en de bijbehorende conclusies. Het onderzoek is onderverdeeld in drie hoofdstukken, allereerst wordt er gekeken naar de interne omgeving. Vandaar-uit wordt gekeken naar de externe omgeving en wordt er aandacht besteed aan de Gap-analyse. In de Gap-analyse wordt er gebruik gemaakt van kwantitatief en kwalitatief onderzoek.

Het eerste hoofdstuk is gefocust op de Interne analyse en wordt er gekeken naar het organisatie- en communicatiebeleid. In het tweede hoofdstuk Externe analyse worden de concurrenten in kaart gebracht, komen de opdrachtgevers naar voren en is er een actoren analyse gemaakt. Het derde hoofdstuk is gewijd aan de Gap-analyse. In dit hoofdstuk is gekeken naar de werkelijke, fysieke en gewenste identiteit. Daarnaast is het imago onderzocht bij huidige en potentiële opdrachtgevers, waarna de Gap-analyse volgt. Hier worden matches en mismatches in aangegeven. Na de Gap-analyse volgt het hoofdstuk met de conclusies die getrokken kunnen worden en waarin alle paragrafen nog kort langsgelopen worden met de belangrijkste bevindingen.

HOOFDSTUK 1. INTERNE ANALYSE

1.1. *Het huidige organisatie- en communicatiebeleid*

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is een funderingsschema opgesteld met de theorie van Van den Bosch & Zweekhorst 2007. Dit funderingsschema is in zijn geheel terug te lezen in het bijlagenboek. Hieronder zijn de conclusies te lezen.

1.1.1. **Organisatiebeleid**

Ambitie

Architektenburo Roos en Ros heeft in plaats van een missie en een visie een zogenoemde ambitie, de reden waarom ze eigenlijk werken en wat ze met hun werk willen bereiken.

“Wij voelen ons verantwoordelijk voor de ruimtelijke kwaliteit van de gebouwde omgeving. Roos en Ros wil goede en hoogwaardige architectuur realiseren die aansluit bij de wensen van de opdrachtgever en die past in de context. Wij combineren onze jarenlange ervaring en deskundigheid met positieve nieuwsgierigheid en ambitie. Voor ons is iedere opgave uniek.

Met ons hoofd in de wolken en onze voeten in de klei willen we maximaal inspelen op de kansen van de opgave.”

Elke opdracht wordt met grote zorg en veel enthousiasme uitgevoerd. Daarnaast wordt er ook veel aandacht gegeven aan klantgericht service verlenen, uit het imago onderzoek zal ook blijken dat opdrachtgevers Architectenburo Roos en Ros hier om herkennen. Medewerkers van Architectenburo Roos en Ros geven ook aan dat klantgericht advies verlenen een sterk punt van de organisatie is.

Leiderschapstijl

De directie bij Architectenburo Roos en Ros bestaat uit vier leden, die naast besturen ook werkzaam zijn binnen verschillende vakgebieden in de organisatie. Doordat er vier directeuren zijn moet er veel overlegd worden wanneer er keuzes gemaakt moeten worden. Er heerst een overleg leiderschapstijl waar ook medewerkers bij Architectenburo Roos en Ros inbreng hebben. Wanneer er gekeken wordt naar de X-Y theorie (McGregor 1960 in Marcus & van Dam 2002) wordt er gebruik gemaakt van de Y theorie, er wordt mensgericht en op democratische wijze leidinggegeven. Dit wordt als prettig ervaren door medewerkers van Architectenburo Roos en Ros.

Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is in het funderingsschema benoemd met het UI-model. Architectenburo Roos en Ros is een groot familiebedrijf waar iedereen welkom is. Er heerst veel samenhang en daarnaast wordt er eerlijk naar elkaar gecommuniceerd, positieve maar ook kritische feedback. Er wordt hard gewerkt aan projecten binnen een gezellige sfeer. Wanneer er gekeken wordt naar de theorie van Handy (Marcus en van Dam 2002) kan er worden gesteld dat er binnen Architectenburo Roos en Ros met name een taakcultuur heerst. Er wordt aan projecten gewerkt waar ieder zijn taak heeft en daar ook verantwoordelijkheid over heeft. Dit heeft als nadeel dat veel collega's niet zo goed weten waar anderen mee bezig zijn en op die manier ook wat moeilijker feedback kunnen vragen en geven.

Sleutelvaardigheden

Sleutelvaardigheden voor Architectenburo Roos en Ros zijn met name de vijf kerncompetenties die ze hanteren, te weten:

- respectvolle samenwerking,
- het zorgen voor klantgericht advies,
- creatieve oplossingen,
- deskundig vakmanschap

- zorgvuldige procesbeheersing.

Daarnaast is duurzaamheid ook belangrijk binnen de organisatie. De kerncompetenties worden echter binnen de organisatie niet echt gecommuniceerd waardoor er weinig kennis van is onder de medewerkers.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur bij Architectenburo Roos en Ros is een platte organisatie structuur, er zijn vier directieleden die naast het besturen ook actief zijn binnen een ander vakgebied in de organisatie. Daarnaast hebben medewerkers invloed op bepaalde besluiten. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich gehoord voelen, daarnaast zorgt het er wel voor dat communicatielijnen langer worden. Een belangrijk aspect binnen de structuur en het mee beslissen van medewerkers, is dat er achteraf niet duidelijk wordt gecommuniceerd wat er met bepaalde beslissingen is gedaan, waarom en hoe.

Organisatiestrategie

Architectenburo Roos en Ros kan in de omgeving van Oud-Beijerland gezien worden als marktleider in een vrij volle markt. Er zijn in Zuid-Holland alleen al meer dan 600 architecten. In Oud-Beijerland is Architectenburo Roos en Ros als eerste gevestigd en heeft in de omgeving Hoeksche Waard omgeving een goede naam opgebouwd. Het is wel van belang dat ze zichzelf moeten blijven ontwikkelen om deze positie te behouden.

Organisatie doelstellingen

Een aantal jaar terug heeft Architectenburo Roos en Ros een ondernemingsplan opgesteld, hierin is aangegeven waar de organisatie naartoe wilt werken. Dit ondernemingsplan wordt echter niet nageleefd, er wordt meer waarde gehecht aan het jaarplan waar per jaar doelstellingen worden opgesteld. Er wordt uiteindelijk alleen gekeken naar omzetten die gebudgetteerd worden aan het eind van het jaar.

De doelstellingen die voor het project corporate identity¹ zijn opgesteld door de directie, deze zijn niet concreet;

- “Visie ontwikkelen op onze gewenste corporate identity
- Vertalen van de visie in eigentijdse (bij de organisatie passende) middelen
- Resultaat project CI moet uiteindelijk leiden tot duidelijk en herkenbaar scherp profiel van Roos en Ros én tot meer opdrachten van opdrachtgevers.”²

Binnen deze doelstellingen mist de tijdsduur waarbinnen verandering in kennis, houding en gedrag zou moeten plaatsvinden. Ook de hoeveelheid en binnen welke tijd wat het project uiteindelijk zou moeten opleveren mist.

1.1.2. Communicatie beleid

Visie op communicatie

Architectenburo Roos en Ros heeft geen communicatie afdeling. De organisatie is van mening dat er wat moet verbeteren op communicatie gebied, maar hoe of wat is momenteel onbekend. Op dit moment wordt veel op communicatie gebied uitgevoerd door Marleen van Hattum die naast deeltijd student communicatie ook fulltime secretaresse is bij Architectenburo Roos en Ros. Daarnaast schrijft algemeen directeur Sander Ros veel en voert Anja Nobel-Ros directeur HRM en financiën ook regelmatig communicatieve werkzaamheden uit.

Communicatie stromen

Bij Architectenburo Roos en Ros vindt diagonale communicatie plaats. Bestuursleden en medewerkers communiceren direct met elkaar waardoor iedereen op hetzelfde informatie niveau zit. De organisatorische gelaagdheid binnen Architectenburo Roos en Ros is erg laag wat ook bijdraagt aan een platte communicatiestructuur binnen de organisatie.

¹ Van het project corporate identity is deze scriptie een onderdeel. Er lopen voor 2011 9 projecten waar los doelstellingen voor zijn opgesteld.

² Jaarplan Architectenburo Roos en Ros

Mate van formaliteit

Er zijn niet veel regels binnen Architectenburo Roos en Ros, er is een handleiding opgesteld met voornamelijk algemene regels. De belangrijkste ongeschreven regel is dat iedereen elkaar en elkaars normen en waarden respecteert.

Mate van gelaagdheid

Zoals eerder vermeld, is er een lage mate van gelaagdheid bij Architectenburo Roos en Ros. De directie voelt zich niet boven de medewerkers staan. Ze zien zichzelf als gelijken met als extra taak om beslissingen te nemen die goed zijn voor het bedrijf.

Breedte van communicatiestructuur

De afdelingen zijn grofweg onder te verdelen in bouwkundigen, ondersteuning (secretariaat, financiën, HRM) en architecten. Daarnaast zijn er nog projectmanagers die de leiding hebben over één of meerdere projecten. De directie heeft de leiding over de medewerkers.

Netwerkstructuren

Geconcludeerd is dat er binnen Architectenburo Roos en Ros gecommuniceerd wordt via de open kringstructuur, iedereen communiceert van en naar elkaar met name via het middel email. Er wordt bij Architectenburo Roos en Ros in projectgroepen gewerkt, binnen deze groepen wordt er vooral gecommuniceerd via email wat tezamen met een open kringstructuur tot redelijk lange communicatielijnen leidt. (Vos en Schoemaker 2007)

Formele en informele communicatie

Er vindt met name formele communicatie plaats. De informele communicatie vindt tijdens de lunch plaats of wanneer er iemand jarig is en er getraakteerd wordt. De synergie tussen formele en informele communicatie is goed in balans.

Soorten informatie

Binnen Architectenburo Roos en Ros wordt met name taakinformatie, motiverende en sociale informatie uitgewisseld. (Vos en Schoemaker 2007) Er heerst een ontspannen sfeer waar hard in gewerkt wordt. Iedereen zoekt de benodigde informatie om het werk goed uit te voeren.

Organisatie van de communicatie

Hoewel er geen communicatieafdeling is, is dit wel aan te raden. Het zou voor eenduidige communicatie zorgen en bewaking van identiteit en imago. De communicatie die nu wordt gevoerd is vooral gericht op uitvoerend niveau en eenrichtingsverkeer, 'het informeren van'.

Communicatie klimaat

Eerlijkheid, respect en ontwikkeling staan centraal binnen de organisatie. Het directie team en de medewerkers steunen elkaar wederzijds en proberen door ontwikkeling steeds betere projecten af te leveren.

Communicatiestrategie

Net zoals bij organisatie van de communicatie is er ook geen communicatiestrategie. Wanneer een vastgestelde communicatiestrategie goed en consistent wordt uitgevoerd kan dit in de toekomst tot successen leiden.

Eindconclusie

Uit het funderingsschema blijkt dat Architectenburo Roos en Ros heeft nagedacht over hoe ze de organisatie wil inrichten en welke richting hieraan wil geven. Het is echter wel zo dat op het gebied van communicatie te zien is dat hier nog een groei zou kunnen plaatsvinden.

HOOFDSTUK 2. EXTERNE ANALYSE

2.1. Concurrentie analyse

Concurrenten spelen een belangrijke rol bij de positionering van de organisatie. Er wordt gekeken naar de website, grootte van het bureau, projecten en de middelen. Deze zijn verwerkt in onderstaande tabel.

Concurrent	Tone of Voice	Visie & Misie	Specialisatie	Middelenmix	Grootte bureau
BBX Oud-Beijerland	Te informeel	Niet bekend	• Alles	• Website • Twitter • LinkedIn • Email	Klein, ongeveer 10 medewerkers
Topos Architecten Waddinxveen	Informeel	• Realiseren van ruimte • Functioneel en rationeel • Oog voor detail • Duurzaam • Financiële haalbaarheid • Verschaffen van identiteit	• Zorg • Onderwijs	• Website • Twitter • LinkedIn • Email	Middelgroot bedrijf ongeveer 25 medewerkers
Spring Architecten Rotterdam	Informeel	• Dansen door schalen, fases en disciplines • Optimale samenwerking herkent de klant ons als autoriteit. • Medewerkers voelen zich betrokken en handelen bewust.	• Kerken • Onderwijs	• Website • Twitter • LinkedIn • Nieuwsbrieven • Email • Stagiair voor social media	Middelgroot bedrijf ongeveer 20 medewerkers
Architectenbureau Born Middelharnis	Formeel	• Architectonisch waardevolle, functionele gebouwen • Elke opgave is uniek • Opdrachtgever staat centraal • Omgevingsgericht • Financiën bewaken	• Woning • Renovatie • Utiliteit • Kerken	• Website • Email	Niet bekend

Conclusie

Concurrenten specialiseren zich evenmin als Architectenburo Roos en Ros, om die reden komt Architectenburo Roos en Ros deze concurrenten met regelmaat tegen bij pitches voor verschillende projecten. De visie en missie van de concurrenten komen redelijk overeen, dat maakt dat deze concurrenten zich niet onderscheiden van elkaar. Dat geldt echter ook voor Architectenburo Roos en Ros, de ambitie die Architectenburo Roos en Ros hanteert, oogt met hetzelfde bestaansrecht als de andere concurrenten, hierdoor lijkt het niet of de architectenbureaus iets nieuws te bieden hebben

“Wij voelen ons verantwoordelijk voor de ruimtelijke kwaliteit van de gebouwde omgeving. Roos en Ros wil goede en hoogwaardige architectuur realiseren die aansluit bij de wensen van de opdrachtgever en die past in de context. Wij combineren onze jarenlange ervaring en deskundigheid met positieve nieuwsgierigheid en ambitie. Voor ons is iedere opgave uniek.”

Wanneer er gekeken wordt naar de middelen valt het op dat er in de Randstad wat meer aandacht aan wordt gegeven als daarbuiten. Belangrijk is dat Architectenburo Roos en Ros bekijkt wat ze zouden willen bereiken met social media, en hier een strategie voor bepalen. Communiceren zonder doel hoeft uiteindelijk niet voor meer bekendheid te zorgen.

2.2. De opdrachtgevers

Op de website van Architectenburo Roos en Ros wordt te kennen gegeven dat Architectenburo Roos en Ros alles doet en uitvoert. Dat maakt dan ook dat Architectenburo Roos en Ros een ontzettend brede doelgroep heeft met eveneens een breed scala aan opdrachtgevers. Om een goede corporate communicatiestrategie te bepalen is het van belang om in kaart te brengen wie de opdrachtgevers en doelgroepen van Architectenburo Roos en Ros zijn.

Gebouwen die Architectenburo Roos en Ros oplevert:

- Kerkgebouwen
- Onderwijsgebouwen
- Woningbouw particulier
- Kantoorgebouwen
- Bedrijfsgebouwen
- Woningbouw projectmatig
- Winkels en Recreatie
- Zorggebouwen
- Landschap en Stedenbouw

De opdrachtgevers zijn onder te verdelen in verschillende sectoren.

- Particulieren
- Woningcorporaties
- Instellingen (bijvoorbeeld zorginstellingen)
- Gemeentebesturen
- Besturen van verenigingen
- Directies van bedrijven
- Overheidsinstanties
- Aannemers
- Projectontwikkelaars

Overige doelgroepen waar Architectenburo Roos en Ros mee te maken heeft zijn

• Makelaar	• Werktuigbouwkundige installateur
• Pers	• Bouwmanager
• Adviseur Bouwkosten	• Collega architectenbureau
• Adviseur Constructies	• Installateur
• Adviseur installaties	• Medewerkers Goes
• Overige adviseurs	• Medewerkers Oud-Beijerland
• Adviseur bouwkunde	• Leveranciers
• Elektriciteitsinstallateur	

Nu in kaart is gebracht met welke doelgroepen Architectenburo Roos en Ros te maken heeft, wordt in de volgende paragraaf aangegeven welke mate van invloed de overige doelgroepen hebben op Architectenburo Roos en Ros.

2.3. Actoren analyse

Om een duidelijk beeld te krijgen waar Architectenburo Roos en Ros allemaal mee te maken krijgt, kan een sociogram helpen. Jacob L. Moreno (1932, Harvard) heeft het sociogram ontwikkeld om bepaalde keuzes of voorkeuren te analyseren binnen een groep. Binnen het onderwijs wordt regelmatig van deze methode gebruik gemaakt.

Het doel van het sociogram is om te bepalen welke belangrijke actoren er zijn en om vanuit daar te kijken hoe daar mee omgegaan wordt. Uiteindelijk wordt er bij de acteur opdrachtgevers bekeken wat het imago van Architectenburo Roos en Ros is. In hoofdstuk 3.3. wordt hier aandacht aan besteed.

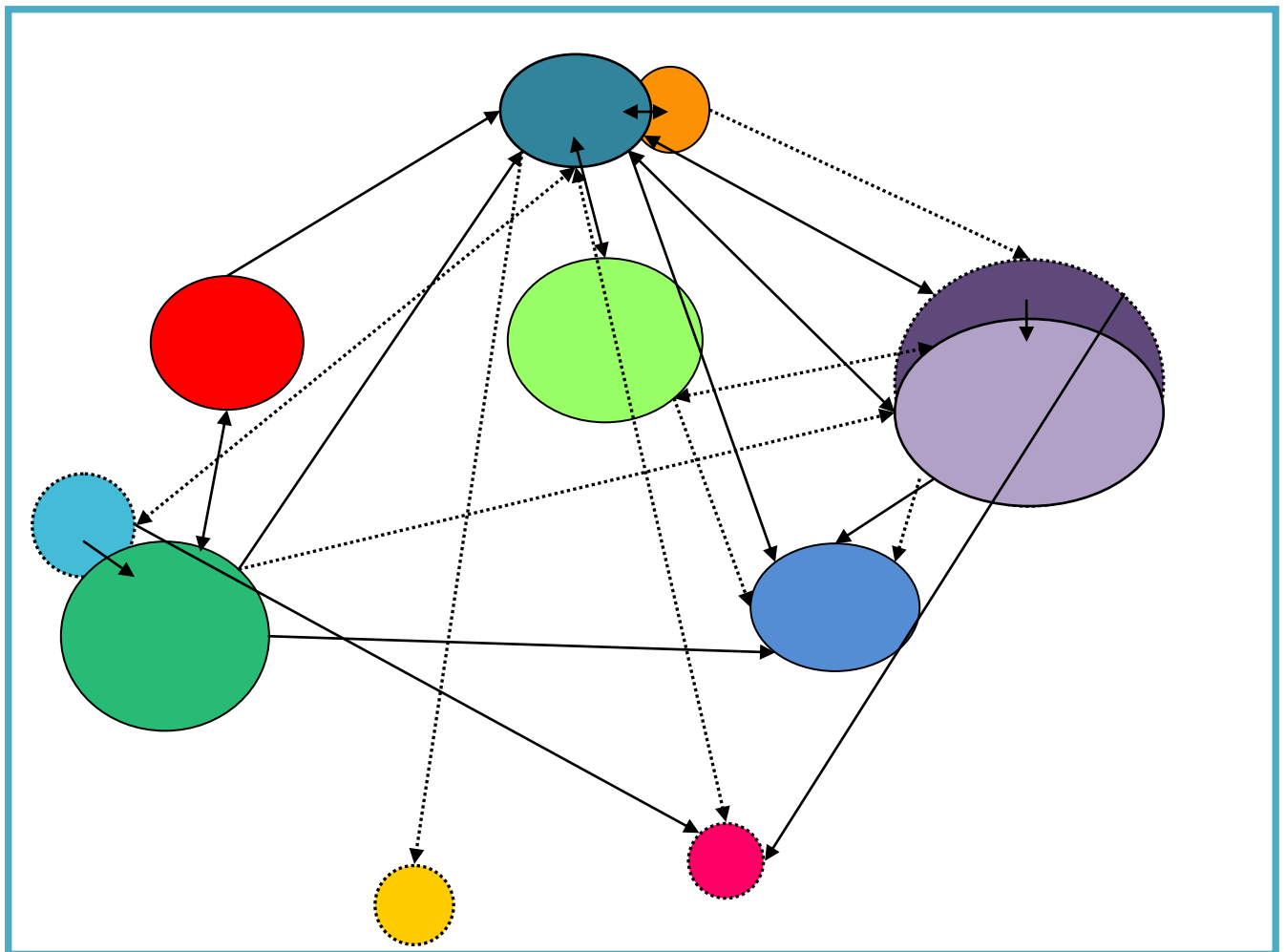
Binnen een sociogram wordt er gebruik gemaakt van verschillende rollen (Berenschot communicatie, 2003) te weten:

- Beslissers, nemen beslissingen binnen een project
- Beïnvloeders, hebben direct of indirect invloed op een project
- Gebruikers, gebruiken het resultaat
- Uitvoerders, spelen rol in de uitvoering van een project
- Leveranciers, stellen middelen of deskundigheid beschikbaar

Schematisch is weergegeven welke acteur welke rollen aanneemt. De meeste actoren nemen binnen een project meerdere rollen aan.

Actoor	Beslisser	Uitvoerder	Beïnvloeder	Gebruiker	Leverancier
Roos en Ros	X	X	X		X
Collega's	X	X	X		X
Branche			X		X
Overheid	X		X		X
Omwonenden			X		
Leveranciers					X
Pers			X		
Adviseurs		X	X		X
Bouwpartij	X (in overleg)	X	X		X
Opdrachtgever	X		X	X	
Gebruiker			X	X	

Doordat actoren meerdere rollen aannemen wordt er een hoge mate van invloed op elkaar uitgeoefend. Het is van belang om rekening te houden met verschillende belangengroepen die allemaal eigen wensen en eisen hebben. De mogelijkheid bestaat echter dat actoren onderling invloed op elkaar uitoefenen. Dit zorgt er voor dat er binnen een proces pressiegroepen kunnen ontstaan die een bepaalde mate van invloed kunnen uitoefenen of juist beslissingen kunnen nemen. In het sociogram op de volgende bladzijde is te zien in welke mate deze beïnvloeding plaatsvindt.



Legenda

	Architektenburo Roos en Ros
	Collega's
	Branche
	Adviseurs
	Pers
	Leveranciers
	Bouwpartij
	Overheid
	Eenzijdig belangrijk
	Eenzijdig minder belangrijk

	Omwonenden
	Branche
	Adviseurs
	Pers
	Leveranciers
	Tweezijdig belangrijk
	Tweezijdig minder belangrijk
	Actor belangrijk
	Actor minder belangrijk

Zoals te zien is hebben veel partijen invloed op Architectenburo Roos en Ros dit zorgt ervoor dat hier rekening mee moet worden gehouden binnen de communicatie. In het imago onderzoek, hoofdstuk 3.3. komen een aantal actoren voor. Er wordt gekeken in hoeverre deze invloed zijn uitwerking heeft op Architectenburo Roos en Ros.

HOOFDSTUK 3. GAP-ANALYSE

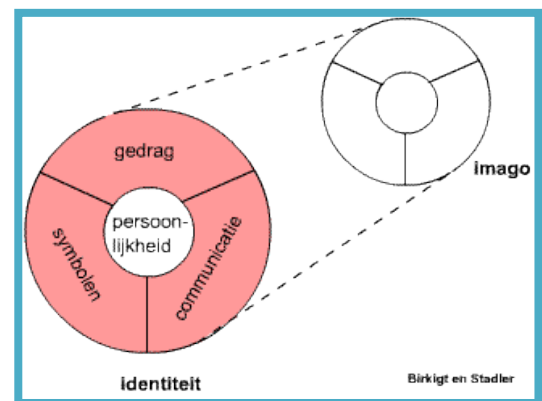
3.1. De werkelijke identiteit

De werkelijke identiteit wordt door Jaap van der Grinten (Mind the gap, 2004) ook wel omschreven als *“datgene wat de medewerkers kenmerkend vinden voor de organisatie.”* Van der Grinten geeft aan dat net als de gewenste identiteit de werkelijke identiteit intern gemeten moet worden.

Om achter de werkelijke identiteit te komen zijn er interviews onder medewerkers gehouden (tussen 21 en 30/03/2011). Uiteindelijk is een derde deel van alle medewerkers geïnterviewd. Per vak specialisme zijn er een aantal medewerkers geïnterviewd om op deze manier te bepalen in hoeverre de werkelijke identiteit leeft. De vragen zijn opgesteld naar de indeling van de CI-Mix van Birkigt en Stadler. Deze onderscheiden namelijk drie instrumenten die vanuit de persoonlijkheid moeten leven. Deze drie instrumenten zorgen samen voor de werkelijke identiteit.

CI-Mix Birkigt en Stadler

De CI-Mix van Birkigt en Stadler is ondanks zijn beperkingen, interessant om toe te passen bij het vaststellen van de werkelijke identiteit. Birkigt en Stadler geven aan dat de aspecten, gedrag, communicatie en symboliek samen voor persoonlijkheid zorgt, die als werkelijke identiteit vastgesteld kan worden. Nadelig aan dit model is dat er geen rekening wordt gehouden met verschillende identiteiten waardoor het een eenzijdig model is. Het model dekt nagenoeg niet alle identiteiten om daarmee een betrouwbaar imago te omschrijven. Het heeft echter wel gelijk wanneer gezegd wordt dat het imago afstraalt van de identiteit.



Om de werkelijke identiteit vast te stellen is de CI-Mix echter wel interessant, de drie instrumenten bepalen samen de persoonlijkheid van de organisatie, wat genoeg is voor de werkelijke identiteit. Bij gedrag wordt er gekeken naar het handelen binnen de organisatie, symbolen staan voor de zichtbare gebaren en middelen binnen de organisatie. Als laatste staat communicatie voor de manier van communiceren binnen de organisatie.

Om uitspraken te kunnen doen over de werkelijke identiteit, zijn er zoals gezegd interviews gehouden onder medewerkers van Architectenburo Roos en Ros. Om tijdens de interviews een duidelijk beeld te krijgen, zijn de vragen onderverdeeld in de thema's die Birkigt en Stadler aangeven als instrumenten om de identiteit te meten. Uit de interviews zijn een aantal conclusies gekomen die hieronder kort behandeld worden. De uitwerkingen van alle gehouden interviews zijn terug te lezen in bijlage 6.

Gedrag

Het element gedrag staat voor het handelen van de organisatie. De vraag die hierbij dan ook centraal staat is 'Hoe gedragen wij ons als organisatie?'. Om antwoord te krijgen op deze vraag zijn er verschillende aspecten die onder gedrag vallen ondervraagd.

Kerncompetenties

Architectenburo Roos en Ros heeft kerncompetenties opgesteld waarvan ze vinden dat deze zouden moeten leven onder medewerkers. Deze competenties zijn:

- Respectvolle samenwerking
- Deskundig vakmanschap
- Klantgericht advies

“Deze competenties zijn logisch, zonder zou je als architectenbureau niet kunnen werken”

- Creatieve oplossingen
- Zorgvuldige procesbeheersing

Deze kerncompetenties roepen geen spontane herkenning op bij de geïnterviewde medewerkers. Wanneer ze op worden genoemd wordt er vrijwel meteen aangegeven dat deze kerncompetenties logisch zijn. De kernwaarden gericht klantadvies en respectvolle samenwerking worden aangegeven als typerend voor Architectenburo Roos en Ros. Er wordt echter wel aangegeven dat Architectenburo Roos en Ros af en toe te klantgericht is. Daardoor wordt de visie op architectuur en het inspireren van opdrachtgevers wat minder.

"u vraagt wij draaien"

Directie team en medewerkers

Het directie team wordt als laagdrempelig beschouwd. Hier zit echter wel een kanttekening aan, er wordt aangegeven dat bij het ene directielid makkelijker aangeklopt kan worden dan bij de andere. Medewerkers weten naar wie ze moeten gaan met een vraag, maar uiteindelijk zouden ze het fijn vinden wanneer ze bij elk directie lid die laagdrempeligheid terug zouden zien.

Medewerkers onderling

Medewerkers onderling voelen zich betrokken bij de organisatie. De meesten werken er ook al meerdere jaren en voelen zich over het algemeen ook echte Roos en Rossers. Er wordt wel aangegeven dat er ook een aantal niet Roos en Rossers zijn, deze worden wel geaccepteerd binnen de organisatie. Zij worden gezien als medewerkers die niet flexibel zijn en niet echt meedoen met de sociale activiteiten binnen de organisatie.

*"Een echte Roos en Rosser?
Flexibel, geen 8-5 mentaliteit,
nuchter, hardwerkend, leergierig
en zeker ook in voor een geintje op
zijn tijd"*

Uit een enquête die intern gehouden is voor de kerncompetentie respectvolle samenwerking³ kwam, dat van de 26 respondenten 10 medewerkers vinden dat er matig complimenten worden gegeven 4 medewerkers goed, en 12 medewerkers. Het is opvallend dat een redelijk aantal van de medewerkers vindt dat er vaker complimenten gegeven mag worden, juist omdat dit motiverend werkt.

Symboliek

Symboliek is het stukje wat zichtbaar is binnen de organisatie maar ook extern, het gaat hier om tastbare instrumenten. De vraag die hierbij beantwoord dient te worden is 'Hoe zien wij eruit als organisatie?'. Om antwoord te krijgen op deze vraag worden verschillende aspecten die onderdeel uitmaken van symboliek bekeken.

Huisstijl

Over de huisstijl van Architectenburo Roos en Ros wordt aangegeven dat het pand waar de organisatie in gevestigd is wel het paradepaardje is. De middelen werden aangegeven als goed maar mochten wel een upgrade ondergaan. Zo werd het lettertype (Times new roman) door medewerkers gezien als achterhaald. Bij de website waren de belangrijkste zaken vooral dat wit op zwart lastig lezen is. Daarnaast werd aangehaald dat de website meer visueel zou mogen met meer en grotere afbeeldingen. Daarnaast gaven medewerkers ook aan dat Architectenburo Roos en Ros meer zou mogen laten zien van de mensen uit de organisatie, zodat opdrachtgevers daar ook een beeld bij krijgen.

³ Deze enquête is in januari 2011 intern gehouden om te kijken hoe de kerncompetentie respectvolle samenwerking leeft onder de medewerkers.

Pay-off

De pay-off van Architectenburo Roos en Ros “met het hoofd in de wolken en de voeten in klei” wordt goed ontvangen bij de medewerkers. Een kanttekening hierbij is dat niet iedereen hetzelfde onder de pay-off verstaat of aangeeft dat ze dat niet helemaal bij Roos en Ros vinden passen. In het geval van klantgerichtheid wordt aangegeven dat Roos en Ros soms teveel inspeelt op de wensen van de opdrachtgever en daardoor teveel met de voeten in de klei staat.

“Soms meer met het hoofd in de wolken dan de voeten in de klei”

Communicatie

Communicatie is het aspect hoe en op welke manier er gecommuniceerd wordt intern dus binnen de organisatie. De vraag die hierbij gesteld wordt is ‘Hoe wordt er gecommuniceerd binnen de organisatie?’. Om deze vraag te beantwoorden wordt het instrument communicatie beschreven bij Architectenburo Roos en Ros.

Bij communicatie wordt er aangegeven dat er een hogere mate van transparantie zou mogen ontstaan. Hieronder wordt verstaan dat er meer informatie wordt gegeven over bijvoorbeeld personeelszaken maar ook aandacht voor de financiële status van de organisatie. Medewerkers geven aan dat ze zich op die manier meer betrokken voelen, waardoor de motivatie verhoogd wordt.

Kernwaarden en competenties worden wel geaccepteerd, zolang ze maar niet te moeilijk zijn en zonder poeha. De waarden moeten echt uitgedragen worden vanuit de organisatie. Naast het gezamenlijk uitdragen van de kernwaarden wordt er ook aangegeven dat er onderling meer begrip moet komen voor ieders functie.

De hiervoor genoemde conclusies zijn mee genomen naar een directie meeting. In deze meeting zijn nieuwe kernwaarden bepaald die uitgedragen zullen moeten worden door de hele organisatie. Tevens is in die meeting de gewenste identiteit vastgesteld, hoe dat in zijn werking is gegaan en wat dat heeft opgeleverd is in onderstaande paragraaf te lezen.

3.2. De gewenste identiteit

De gewenste identiteit wordt door van der Grinten (Mind the gap 2004) ook wel aangegeven als “*de identiteit van de organisatie zoals de leiding zou willen dat zij was*”. De gewenste identiteit dient intern gemeten te worden. Om de gewenste identiteit te achterhalen is er gebruik gemaakt van de Spinnenwebmethode die ontwikkeld is door Bernstein (1986)

Spinnenwebmethode Bernstein

De Britse schrijver Bernstein (1986) heeft in zijn boek *bedrijfsidentiteit- sprookje en werkelijkheid* een model ontwikkeld waarmee de gewenste identiteit gemeten kan worden. Binnen dit model worden maximaal acht kernwaarden bedacht waar de organisatie om herkend zou willen worden. Van daaruit wordt er getoetst hoe de werkelijke identiteit op dit moment is en hoe dit uiteindelijk de gewenste identiteit zou moeten worden. Dit model is geschikt om duidelijk in beeld te brengen waar mogelijke hiaten zijn om de gewenste identiteit te bereiken en hoe de organisatie zichzelf zou willen zien.

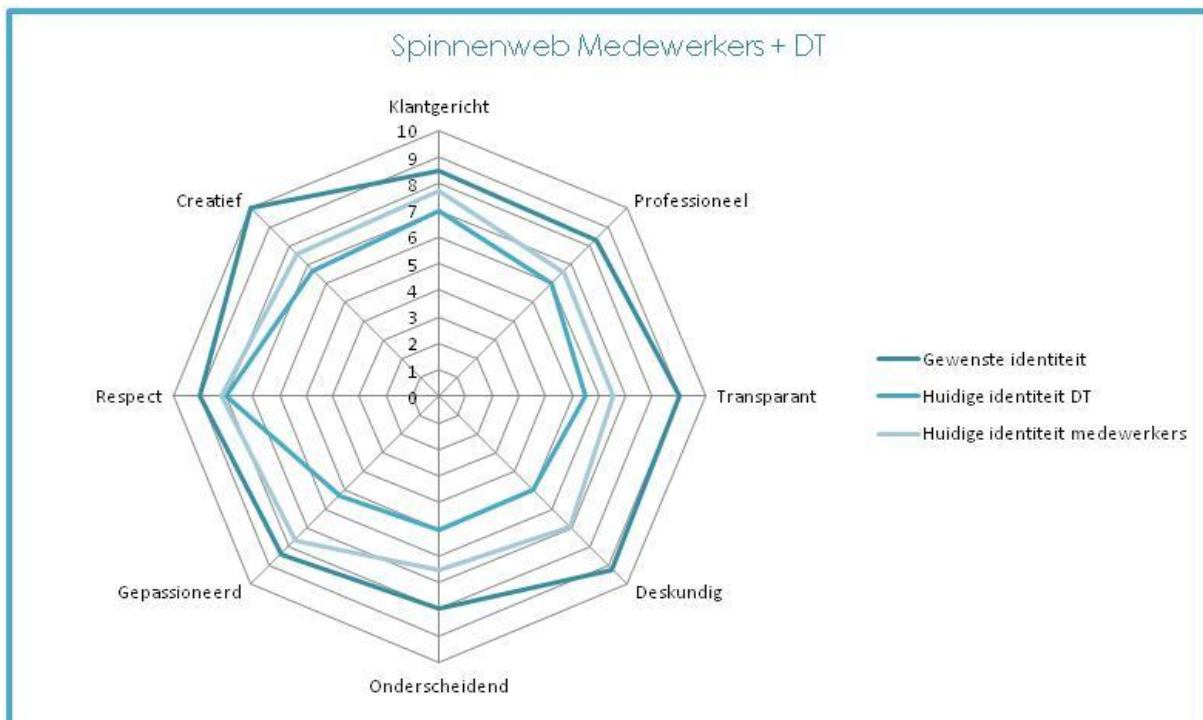
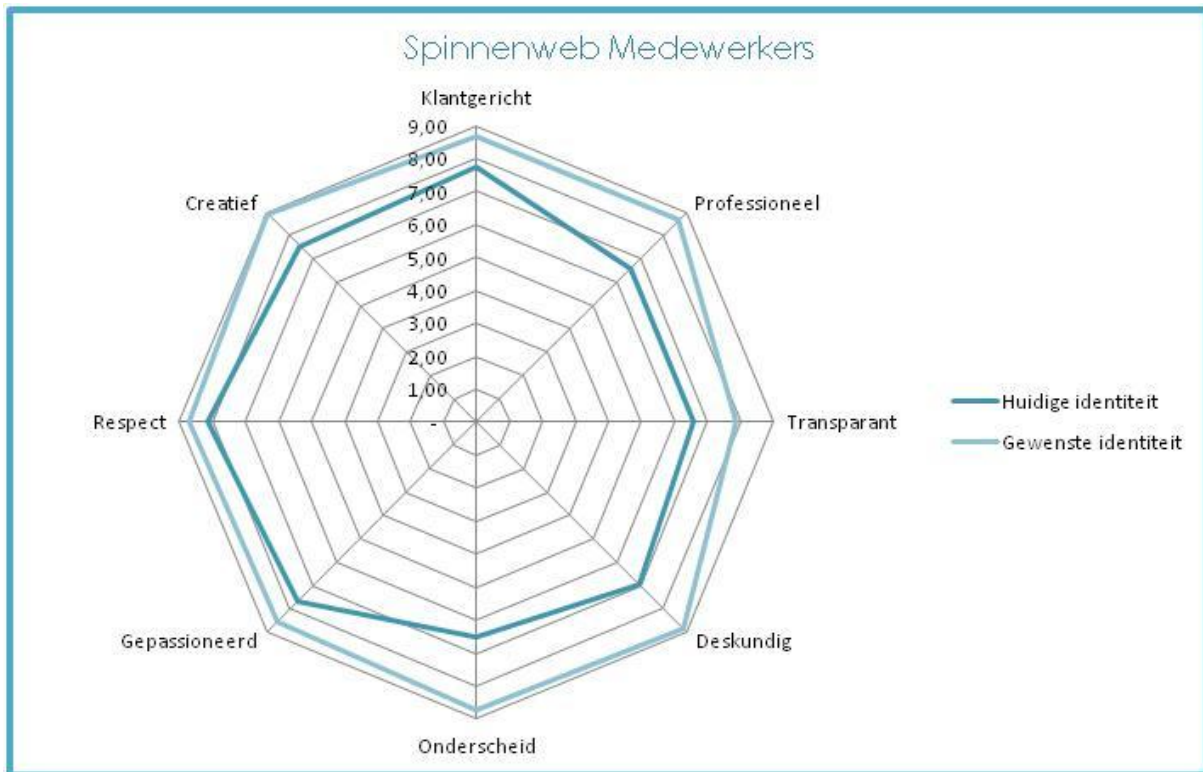
Van der Grinten (2004) stelt dat waarden en kerncompetenties niet door de organisatie bepaald maar alleen blootgelegd kunnen worden. Enerzijds is dat passend omdat het is wie je als organisatie bent, maar anderzijds staat de gewenste identiteit wel voor hoe je als organisatie wil zijn. Dat maakt dat de kernwaarden zeker door de organisatie bepaald kunnen worden, maar dat deze wel passend en gedragen moeten worden door de hele organisatie.

Om achter de gewenste identiteit te komen is er een bijeenkomst georganiseerd met de directie waar de belangrijkste conclusies van de werkelijke identiteit zijn besproken (05/04/2011). Samen met de belangrijkste punten uit de werkelijke identiteit heeft de directie 8 passende kernwaarden bepaald. Deze waarden sluiten

deels aan bij de al opgestelde kerncompetenties, die door medewerkers logisch werden bevonden. Deze kernwaarden zijn getoetst bij de directie en medewerkers waarmee onderstaande spinnenwebben zijn ingevuld.

Binnen het tweede spinnenweb zijn 3 lijnen, te weten:

1. Medewerkers werkelijke niveau van de kernwaarden (gemiddeld cijfer genomen van alle medewerkers)
2. Directie werkelijke niveau van de kernwaarden (gemiddeld cijfer genomen van het directie team)
3. Gewenst niveau bepaald door de directie



Bij het bekijken van deze spinnenwebben vallen een aantal zaken op. Het directie team stelt dat de huidige score op de kernwaarden lager is dan bij de medewerkers. De grootste Gaps tussen de directie en medewerkers zitten bij deskundigheid, onderscheidend vermogen en gepassioneerd. De grootste gap naar de gewenste identiteit komt uit bij transparant, deskundigheid en onderscheidend vermogen.

Om de spinnenwebben te bespreken met het directie team was er 18 april 2011 nog een bijeenkomst gepland. Uit deze bijeenkomst is gekomen dat de kernwaarden deskundig en transparant met kennis en kleine veranderingen naar een hoger niveau gebracht kunnen worden. Dit geldt echter niet voor de kernwaarde gepassioneerd, het directie team had niet echt een idee hoe ze dit verbeterd zouden willen zien. Interessant aan de kernwaarde gepassioneerd is dat motivatie hierbij van belang is, terwijl uit de enquête die gehouden is voor de kerncompetentie respectvolle samenwerking blijkt dat 10 van de 26 respondenten vinden dat ze te weinig gecompimenteerd worden.

3.3. De fysieke identiteit

De fysieke identiteit wordt door van der Grinten in *Mind the Gap* (2004) omschreven als *“het uiterlijk en het gedrag van organisaties”*. Deze identiteit is als enige extern te herkennen en komt ook wel overeen met het onderdeel symboliek uit de CI-Mix van Birkigt en Stadler. Van der Grinten (2004) geeft aan dat de fysieke identiteit uit de volgende vier elementen bestaat; **communicatie, product, omgeving en gedrag**.

Communicatie

Het aspect communicatie wordt door van der Grinten (2004) onderverdeeld in organisatiecommunicatie (organisatienaam, logo en website) en marketingcommunicatie (website, social media, reclame materiaal). De gebruikte communicatie middelen van Architectenburo Roos en Ros worden kort besproken.

Website

De website van Architectenburo Roos en Ros is vooral informatief. Er staat ontzettend veel uitleg en informatie op. Daarnaast zijn de afbeeldingen die op de website geplaatst zijn vrij klein waardoor de ontwerpen en uitvoeringen van panden niet duidelijk overkomen. De website wordt overigens wel consistent bijgehouden waardoor het best de moeite is om wekelijks de website te bekijken.

LinkedIn

Verschillende medewerkers van Roos en Ros maken gebruik van LinkedIn. Hier wordt verschillende informatie van de organisatie op gezet. Dit is echter voornamelijk uit eigen initiatief van de medewerkers, er wordt door de medewerkers voornamelijk nieuws van de website gepubliceerd waar ze zelf aan mee hebben gewerkt.

Logo

Het logo van Roos en Ros is ongeveer 20 jaar geleden ontwikkeld door M.A. Ros, de voormalige directeur. De belangrijkste gedachte achter het logo is dat de primaire kleuren erin voor komen en de basisvormen waarmee alle andere vormen ontwikkeld kunnen worden.

Bouwbord

Bouwborden worden bij panden gezet die gebouwd worden. Vanuit de medewerkers kwam naar voren dat deze borden niet duidelijk herkenbaar zijn. Die onherkenbaarheid komt door doordat het zwarte borden zijn waar het logo klein opstaat. Daardoor is het bord niet opvallend.



Een overzicht van het uiterlijk van Roos en Ros, hier is het kantoor, logo, website, interieur en alle medewerkers te zien.

Nieuwsbrief

De nieuwsbrief wordt elk kwartaal verstuurd naar alle belangrijke relaties van Architectenburo Roos en Ros. Dit gebeurt in werkelijkheid echter niet elk kwartaal. De laatste nieuwsbrief is in het najaar van 2010 verstuurd. In de nieuwsbrief komt de directie aan het woord en worden er bepaalde projecten uitgelicht.

Brieven

Brieven worden op speciaal briefpapier gedrukt. Op het papier staat het logo en het adres. Het logo van Architectenburo Roos en Ros komt ook voor op de enveloppen. Apart hieraan is dat het adres in spiegelbeeld staat gedrukt. Dit is een 'grapje' vanuit de organisatie.

Visitekaartjes

Op de visitekaartjes staat het logo zonder kleur. Het is gedrukt op doorzichtig papier wat op een bepaalde manier gevouwen moet worden om het goed te kunnen lezen. Opdrachtgevers van Architectenburo Roos en Ros geven aan dat de visite kaartjesopvallend zijn, maar wel lastig leesbaar.

Presentatie boeken

Bij het presenteren aan opdrachtgevers worden presentatieboeken gebruikt. In deze boeken worden bepaalde afmetingen gehanteerd en zijn er regels opgesteld welke afbeelding of tekst waar moet komen te staan. In de presentatie boeken wordt er met name ingespeeld op gevoel en worden er veel afbeeldingen getoond.

Tekeningen / bestek

De tekeningen en bestek zijn vooral erg technisch en zijn de uitwerking van de ontwerpen. Op alle tekeningen/ontwerpen en bestekken komt het logo en adres terug.

Folders

Over bepaalde onderwerpen heeft Architectenburo Roos en Ros folders uitgegeven. In deze folders staan net zoals op de website veel informatie en weinig afbeeldingen. Deze folders worden naar relaties gestuurd.

Email

Email is het meest gebruikte middel binnen de organisatie, intern en extern worden er veel emails verzonden. Er zijn geen regels opgesteld wat betreft het emailen, wel heeft iedereen een handtekening met daarin zijn naam, functie logo en adres van Architectenburo Roos en Ros.

Bellen

Bellen is naast het gebruik van email een belangrijk communicatiemiddel binnen de organisatie. Wanneer er gebeld wordt, spreekt iedereen formeel en wordt de naam van de organisatie genoemd en vervolgens de eigen naam.

Twitter

Sinds kort heeft Architectenburo Roos en Ros een eigen Twitteraccount waar het nieuws wat normaliter alleen op de website wordt geplaatst nu ook op het account wordt geplaatst. Het Twitteraccount is in de huisstijl van Architectenburo Roos en Ros gehouden, met een afbeelding van het kantoor als profielafbeelding.

"Sinds 1977 houdt ons architectenbureau zich bezig met architectonische werkzaamheden in de ruimste zin van het woord." website Roos en Ros

Product

Onder product verstaat van der Grinten (2004) producten, verpakkingen en handleidingen. Hetgeen wat Architectenburo Roos en Ros levert is deels een dienst, deels een product. De dienst is een ontwerp voor een pand waarin deskundigheid, creativiteit en gepassioneerd kernwaarden van zijn. Het product is een tastbaar ontwerp of tekening waar het pand op afgebeeld staat. Architectenburo Roos en Ros biedt opdrachtgevers begeleiding in het traject, vanaf de eerste gesprekken en ontwerpen tot de oplevering van het pand.

Omgeving

Van der Grinten (2004) geeft bij omgeving drie verschillende mogelijkheden aan. Er wordt verschil gemaakt tussen de verkoopomgeving, werkomgeving en tijdelijke omgeving. Van een specifieke verkoopomgeving is er voor Architectenburo Roos en Ros geen sprake. Presentaties worden of op kantoor of bij de opdrachtgever gegeven, dan kan de verkoopomgeving dus verschillen. Met een tijdelijke omgeving heeft de organisatie in principe ook niet mee te maken, het gaat hier om beurzen of stands maar dat is niet van toepassing voor Architectenburo Roos en Ros. De werkomgeving is echter wel van belang. Hier valt namelijk het kantoor onder. Het kantoor van Architectenburo Roos en Ros wordt gezien als het paradepaardje van de organisatie. Wanneer er voorbij wordt gereden is echter niet duidelijk dat het pand van Architectenburo Roos en Ros is. Hoewel de naam op de gevel staat is het moeilijk te zien dat daar 'Architectenburo Roos en Ros' staat. Een gemiste kans omdat het wel pand wel voor de organisatie staat.

*Het pand waar Roos en Ros is
gevestigd is het echte visitekaartje!*

Gedrag

In de fysieke identiteit is gedrag het enige element dat niet visueel terug te zien is. Van belang bij gedrag is juist hier de bepaalde kernwaarden uit de gewenste identiteit goed te zien zijn. Vanuit de organisatie wordt aangegeven dat de kernwaarden, respect, klantgericht, professioneel en creatief redelijk goed uitgedragen worden. De andere kernwaarden onderscheidend, deskundig, gepassioneerd en transparant worden momenteel volgens de organisatie nog te weinig uitgedragen. Wanneer wordt gekeken naar de organisatie van buitenaf is te zien dat Architectenburo Roos en Ros een informele jonge en moderne organisatie is. Deze aspecten zijn aangedragen door respondenten uit de imago enquêtes. Hier is meer over te lezen in de volgende paragraaf.

3.4. Het imago

Om het imago van Architectenburo Roos en Ros vast te stellen zijn er kwalitatieve diepte interviews met opdrachtgevers gehouden. Om een beeld te krijgen van het imago bij potentiële opdrachtgevers, zijn er ook kwantitatieve enquêtes gehouden tijdens een netwerkborrel bij Architectenburo Roos en Ros. Het onderzoek onder huidige klanten leverde uiteindelijk 12 respondenten op. De respondenten wisten van het onderzoek af en zijn werkzaam in verschillende sectoren.

Om een goed beeld te krijgen wat onder imago wordt verstaan, wordt de volgende definitie gehanteerd.

- Blauw (1994) zegt het volgende over imago; *Het resultaat van het totaal van alle indrukken, ervaringen, kennis, verwachtingen en gevoelens van mensen over een individu, merk, bedrijf, instelling, politieke partij enzovoort.*

Blauw (1994) geeft hier een visie over imago weer die aansluit bij het persoonlijke referentiekader. Organisaties spelen in op empathie, dit heeft invloed op externen, op een bepaalde manier komt een organisatie goed of slecht over waardoor je als persoon een bepaald beeld krijgt. Dat beeld zorgt ervoor dat bepaalde keuzes wel of niet gemaakt worden wat invloed heeft op de omzetten. Belangrijk is dus dat een organisatie positief inspeelt op de gedachten van externen.

*"Ik ken Roos en Ros al zolang dat
ik dat beeld echt niet meer kan
oproepen."*

3.4.1. Imago opdrachtgevers Architectenburo Roos en Ros

De meeste opdrachtgevers werken regelmatig samen met Architectenburo Roos en Ros. Deze samenwerking duurt meestal al een aantal jaar. Over het algemeen is het beeld wat opdrachtgevers van Roos en Ros hadden voordat ze ermee gingen werken positief. Dit komt over het algemeen door de enthousiaste presentaties die door de organisatie gegeven worden. In de loop van de jaren is het beeld positief gebleven, nog positiever geworden en in een enkel geval wat negatiever geworden. De enkele negatieve gevallen komen voort doordat de geïnterviewde aannemers werk van Architectenburo Roos en Ros

terug hadden willen krijgen, ze vinden de balans hierin niet goed en zouden dit graag anders zien. De meeste opdrachtgevers voelen zich betrokken bij Architectenburo Roos en Ros. Ze gunnen Architectenburo Roos en Ros het werk, maar ook de gebouwen die ze ontwerpen worden beoordeeld als passend bij de wens van de opdrachtgever. Daarnaast wordt Architectenburo Roos en Ros gezien als een betrouwbare architect die daarnaast deskundig, prijsbewust en kunstzinnig is. Uiteindelijk letten opdrachtgevers vooral op of ze een klik hebben met de architect en of deze hun visie in een mooi ontwerp kan vertalen. Hier speelt dus ook empathie in mee.

Waar opdrachtgevers Architectenburo Roos en Ros van kennen is verschillend, dat kan zijn via een onderzoek of omdat ze ervaring hebben met een bepaald soort bouwen. Veel opdrachtgevers kennen Architectenburo Roos en Ros ook omdat ze al werkzaamheden voor de organisaties of divisies uitvoerden. Klantenbinding is dan ook zeker een sterk punt van de organisatie.

Wat opdrachtgevers kenmerkend vinden aan Architectenburo Roos en Ros is onder andere dat ze laagdrempelig zijn, meedenkend, snel schakelend, goede presentaties, dynamisch, jong, flexibel, goede ontwerpen, creatief, klantvriendelijk en slagvaardig. Passende kernwaarden die opdrachtgevers aan Architectenburo Roos en Ros geven zijn: professioneel, betrouwbaar, deskundig, betrokken, creatief, actief, positieve instelling en dynamisch. De acht opgestelde kernwaarden vinden opdrachtgevers prima bij Architectenburo Roos en Ros passen. Transparant is de enige waarde waar meer groei in zou mogen zitten.

*klantgericht, deskundig,
professioneel, transparant,
onderscheidend, gepassioneerd,
respect en creatief*

Opdrachtgevers worden tijdens het proces over het algemeen geïnspireerd door Architectenburo Roos en Ros, dit is terug te zien in bepaalde keuzes die wel of niet gemaakt worden. Opdrachtgevers geven aan dat het een tweezijdig leerproces is waarbij goed wordt ingespeeld op de wensen.

De huisstijl van Architectenburo Roos en Ros wordt als prima ervaren en passend bij de organisatie. Opdrachtgevers hebben niet echt te maken met de externe communicatie middelen. De persoonlijke communicatie via de nieuwsbrief wordt goed ontvangen, juist omdat deze niet digitaal is. Het gebruik van social media is niet voor veel opdrachtgevers van belang, een reactie is dat "het de toekomst is en dat er daarom aan mee moet worden gedaan", maar anderzijds is er weinig tot geen kennis van. Dat maakt de relevantie vrij laag.

*"Roos en Ros wil alles uitproberen
en iedereen erbij betrekken, dat
is niet alleen betrokkenheid, maar
zorgt ook voor kennis van het
proces!"*

Opdrachtgevers communiceren vooral via telefoon, mail en persoonlijk contact. De meeste opdrachtgevers geven aan dat informeel communiceren voor een prettige sfeer zorgt en dat deze manier van communiceren een positieve uitwerking heeft op de relatie met Architectenburo Roos en Ros.

Alle opdrachtgevers hebben het wel eens over Roos en Ros, dit is in positieve zin!

De gehele uitwerkingen van de imago interviews onder opdrachtgevers zijn terug te vinden in bijlage 8

3.4.2. Imago potentiële opdrachtgevers Architectenburo Roos en Ros

Opdrachtgevers hebben een bepaald beeld bij Architectenburo Roos en Ros maar dat geldt ook voor potentiële opdrachtgevers. Om achter dat beeld te komen is er een netwerkborrel op 21 april 2011 georganiseerd. Op deze borrel komen ondernemers, managers en concurrent-collega's die nog niet met Architectenburo Roos en Ros hebben samengewerkt. De meeste bezoekers komen op die borrel voor het eerst in aanraking met de organisatie. Tijdens deze borrel waar ongeveer 130 bezoekers zijn geweest, is gevraagd of ze een enquête in willen vullen zodat er een beeld gevormd kan worden. De enquête inclusief uitwerkingen is terug te vinden in bijlage 10

*"Ze bleken klantgerichter dan ik in
eerste instantie dacht"*

De enquête is door 73 bezoekers ingevuld en getourneerd wat op ongeveer 60%

neerkomt. Dit is hoger uitgevallen dan de ingeschatte 50%.

De ondervraagden waren positief over Architectenburo Roos en Ros. Sommigen kenden de organisatie nog niet maar zijn met een positief beeld naar buiten gegaan. Van de ondervraagden is er niemand die met een negatief beeld naar binnen is gekomen of weg is gegaan. Er is één respondent die vooraf bij de waarden dacht dat Roos en Ros formeel was, achteraf is ook dit beeld veranderd.

Meest genoemde waarden vooraf aan de netwerkborre,l te weten:

- Deskundig (25 respondenten)
- Modern (35 respondenten)
- Creatief (24 respondenten)
- Professioneel (23 respondenten)
- Gepassioneerd (19 respondenten)

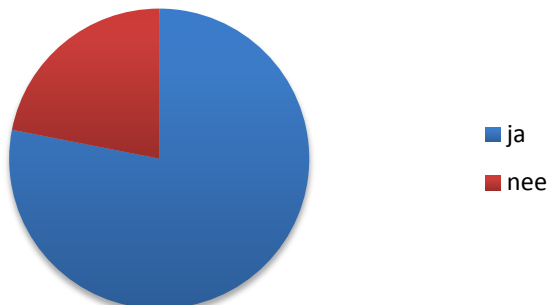
"Wat een ontzettend enthousiast, gepassioneerd en mooi team!"

Meest genoemde waarden na de netwerkborrel, te weten:

- Modern (23 respondenten)
- Creatief (23 respondenten)
- Jong (20 respondenten)
- Gepassioneerd (22 respondenten)
- Professioneel (21 respondenten)
- Deskundig (21 respondenten)

"Ik kende Roos en Ros nog niet, maar ze komen erg professioneel en deskundig over."

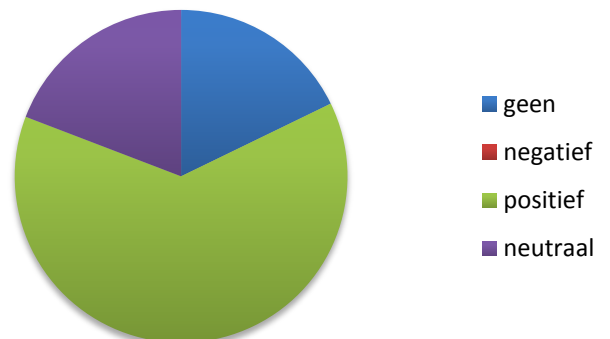
Had u voor de Open Coffee van Roos en Ros gehoord?



57 Ja

16 nee

Wat was uw beeld van Roos en Ros?



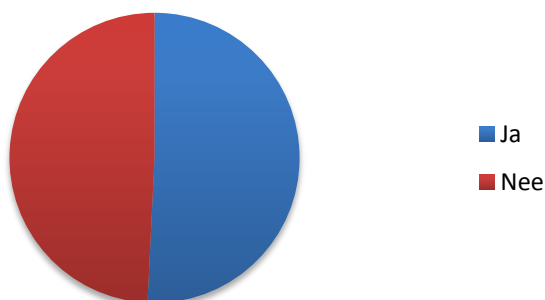
46 positief

14 neutraal

13 geen

0 negatief

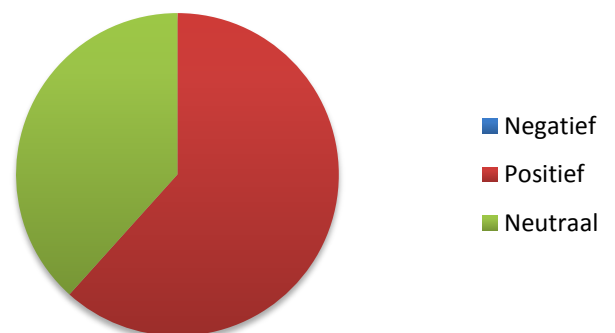
Is uw beeld van Roos en Ros na de Open Coffee veranderd?



32 Ja

33 nee

In welk opzicht is uw beeld veranderd?



37 positief

23 neutraal

0 negatief

3.5. Gap-analyse

Van der Grinten (2007) stelt in Mind the Gap dat wanneer je de identiteiten en het imago bepaalt er vastgesteld kan worden waar Gaps zitten in de organisatie. Mochten er Gaps zijn, dan kunnen deze met een oplossingsstrategie verholpen kunnen worden. Gaps worden gekoppeld aan de gewenste identiteit, deze identiteit is namelijk het beeld zoals de organisatie het graag zou willen zien.

GEWENSTE IDENTITEIT • Ambitie: Wij voelen ons verantwoordelijk voor de ruimtelijke kwaliteit van de gebouwde omgeving. Architectenburo Roos en Ros wil goede en hoogwaardige architectuur realiseren die aansluit bij de wensen van de opdrachtgever en die past in de context. • Gemeenschappelijke vertrekpunten/waarden: Professioneel, deskundig, onderscheidend, creatief, transparant, gepassioneerd, respect en klantgericht.
GAP 1: GEWENSTE IDENTITEIT EN WERKELIJKE IDENTITEIT Beschrijving werkelijke identiteit: • Kenmerkend voor Architectenburo Roos en Ros: Respect, flexibel, klantgericht, open en geen 8 tot 5 mentaliteit. • Kenmerkend voor Architectenburo Roos en Ros volgens opdrachtgevers: betrokken, betrouwbaar, klantvriendelijk, flexibel, dynamisch en sterk qua ontwerp. • Groeipunten voor Architectenburo Roos en Ros intern: deskundig, gepassioneerd, transparant, professioneel en onderscheidend. • Mate van betrokkenheid bij de organisatie: hoog tot zeer hoog Overeenkomsten met gewenste identiteit: Klantgericht, respect, creatief
Groeipunten voor de gewenste identiteit: • Tussen de waarden deskundig (4punten verschil), gepassioneerd (3,1 punten verschil), professioneel (2,1 punten verschil), transparant (3,3 punten verschil) en onderscheidend (3 punten verschil) zitten de grootste Gaps. • Medewerkers geven bij alle waarden gemiddeld hogere cijfers als de directie, alleen respect wordt hetzelfde beoordeeld. • Klantgericht en Respect worden als waarden spontaan opgenoemd passend bij Architectenburo Roos en Ros, Hier worden ook vrij hoge cijfers aan gegeven. De andere waarden worden niet spontaan opgenoemd en worden over het algemeen minder hoog beoordeeld.
GAP 2: GEWENSTE IDENTITEIT EN FYSIEKE IDENTITEIT Beschrijving fysieke identiteit: • Architectenburo Roos en Ros levert voornamelijk een dienst, dit wordt ook overgebracht in de middelen. • De middelen van Architectenburo Roos en Ros zijn voornamelijk informatief. Veel informatie en weinig inspeland op empathie. • De werkomgeving is meteen het ideale visitekaartje, er is echter niet duidelijk voor de buitenwereld dat de werkomgeving het kantoor is van Architectenburo Roos en Ros. • De kernwaarden die volgens de organisatie redelijk goed worden uitgedragen zijn, respect, professioneel, klantgericht en creatief. • De waarden onderscheidend, deskundig, gepassioneerd en transparant zouden nog meer ontwikkeld moeten worden.

Overeenkomsten met gewenste identiteit:

- De waarden respect, klantgericht, professioneel en creatief worden volgens de organisatie redelijk goed uitgedragen.
- Het verlenen van een dienst inspelend op de wensen van de opdrachtgever

Groeipunten voor de gewenste identiteit:

- De waarden gepassioneerd, deskundig, onderscheidend en transparant zouden nog meer ontwikkeld moeten worden, deze worden momenteel nog niet genoeg extern gezien.
- De werkomgeving is van belang voor de organisatie, het is namelijk een visitekaartje voor de organisatie. Deze is echter niet goed herkenbaar waardoor externen niet goed weten dat het pand Architectenburo Roos en Ros toebehoort.
- In de communicatiemiddelen komt niet duidelijk naar voren dat Architectenburo Roos en Ros creatief is. Er wordt voornamelijk informatief gecommuniceerd, met kleine afbeeldingen.

GAP 3: GEWENSTE IDENTITEIT EN IMAGO

Beschrijving imago huidige opdrachtgevers:

- Opdrachtgevers werken regelmatig samen met Architectenburo Roos en Ros, gemiddeld één á twee projecten per jaar. (Hier zitten ook uitschieters bij met zes lopende projecten)
- Opdrachtgevers zijn positief over Architectenburo Roos en Ros, er is een klik met de organisatie
- **Kenmerkend voor Architectenburo Roos en Ros:** Jong, dynamisch, betrokken, betrouwbaar, korte lijnen, creatieve gebouwen, deskundig, budget bewakend, professioneel en modern
- De opgestelde waarden vinden opdrachtgevers goed bij Architectenburo Roos en Ros passen.
- De waarde transparant wordt aangegeven als groei waarde. Opdrachtgevers zouden daar graag wat meer openheid in willen zien.
- **Huisstijl:** de huisstijl van Architectenburo Roos en Ros wordt redelijk goed herkend, maar wordt niet als onderscheidend ervaren.
- De communicatiemiddelen worden als prima ervaren. De nieuwsbrief wordt gezien als persoonlijk en klantgericht. De visitekaartjes zijn onderscheidend maar lastig te lezen. Op de website wordt niet gekeken maar wanneer er informatie nodig is, is deze makkelijk te vinden.
- **Communicatie:** de manier van communiceren wordt als prettig ervaren. Dit gaat vooral via mail, telefoon of persoonlijk contact.
- Meeste opdrachtgevers voelen zich betrokken bij Architectenburo Roos en Ros en delen hun ervaringen ook met derden.

Beschrijving imago potentiële opdrachtgevers:

- De meeste ondervraagden kenden Architectenburo Roos en Ros al, ze hadden er ook al een positief of neutraal beeld bij.
- Na het bezoek aan Architectenburo Roos en Ros is dat beeld grotendeels positief gebleven of positiever geworden.
- Waarden die het meest vooraf aan Roos en Ros zijn gegeven: deskundig (25), professioneel (23), modern (35), creatief (24) en gepassioneerd (19). Vier ervan zijn kernwaarden waar Architectenburo Roos en Ros aan herkend wil worden
- Waarden die achteraf het meest voorkomen zijn: modern (23), creatief (23), jong (20), gepassioneerd (22), professioneel (21) en deskundig (21). Hiervan zijn ook 4 kernwaarden.

Overeenkomsten met gewenste identiteit:

- Klantgericht, creatief, professioneel, deskundig, gepassioneerd en respect.
- Opdrachtgevers geven aan dat ze prettig samenwerken met Roos en Ros omdat ze nuchter zijn en echt luisteren naar de wensen van de opdrachtgever.
- Het maximale wordt uit een opdracht en budget gehaald.
- Potentiële opdrachtgevers herkennen de waarden: deskundig, creatief, professioneel en gepassioneerd het beste bij Architectenburo Roos en Ros

Groeipunten voor de gewenste identiteit:

- Onderscheidend en transparant zijn waarden waar opdrachtgevers Architectenburo Roos en Ros niet direct op herkennen.
- Respect wordt niet aangegeven als extern geziene waarde.
- Middelen zijn qua uitstraling niet gekoppeld aan de gewenste identiteit.
- Veel associaties die niet terugkomen in de gewenste identiteit.
- Betrokkenheid en betrouwbaar zijn voor opdrachtgevers de belangrijkste waarden.
- Modern, jong en creatief zijn voor potentiële opdrachtgevers de belangrijkste waarden.

Belangrijkste conclusies Gap-analyse

- Elementen uit de gewenste identiteit die overeen komen met de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago zijn; Klantgericht, professioneel, deskundig, gepassioneerd en respect.
- Uit deze elementen zijn voor medewerkers klantgericht en respect het meest herkenbaar.
- Voor opdrachtgevers zijn betrokken, betrouwbaar en creatief de belangrijkste waarden.
- Voor potentiële opdrachtgevers zijn modern, jong, creatief, professioneel, deskundig en gepassioneerd de belangrijkste kernwaarden.
- Communicatiemiddelen komen qua uitstraling niet helemaal overeen met de gewenste identiteit.
- Communicatiemiddelen zijn vooral informatief en spelen niet in op empathie.
- Hoewel het pand passend is bij de organisatie, herkenden potentiële opdrachtgevers het pand niet als het kantoor van Architectenburo Roos en Ros.
- De kerncompetenties leven niet echt onder de medewerkers, ze worden gezien als logisch maar weten niet goed in welke richting ze moeten denken.
- Intern zitten de grootste Gaps tussen transparant, gepassioneerd en deskundig.
- Het directieteam geeft aan dat de Gaps tussen transparant en deskundig goed opgelost zouden kunnen worden met meer kennis.
- Medewerkers voelen zich vrij gepassioneerd binnen het werk wat ze uitvoeren.
- De ambitie die door Architectenburo Roos en Ros is opgesteld is vooral gericht op architectuur, terwijl voor veel opdrachtgevers en potentiële opdrachtgevers juist ook de diensten van belang zijn.

HOOFDSTUK 4. CONCLUSIES

Conclusies onderzoek

Uit het onderzoek kunnen verschillende conclusies getrokken worden. Deze zullen in dit hoofdstuk beschreven worden.

4.1. Organisatie- en communicatiebeleid

Organisatie- en communicatiebeleid was het eerste hoofdstuk van het onderzoek. In dit funderingsschema vielen een aantal zaken op.

Organisatiebeleid

Allereerst was te merken dat over het organisatiebeleid goed was nagedacht, er zijn plannen voor opgesteld waarin de macht en de werking van de directie staat uitgelegd. De ambitie die door Architectenburo Roos en Ros is opgesteld speelt onbewust in op de kernwaarden die bij de gewenste identiteit zijn opgesteld. Er is gekeken naar hoe Architectenburo Roos en Ros herkend wil worden en dit komt achteraf gezien overeen met de gehanteerde ambitie.

Medewerkers mogen in sommige gevallen meebeslissen bij bepaalde besluiten, toch is het niet altijd duidelijk wat de directie besluit. De communicatie wordt niet altijd goed overgebracht waardoor collega's in onwetendheid blijven zitten. Dit gebeurt ook onderling bij de verschillende taken, waardoor er onbegrip ontstaat.

De opgestelde kerncompetenties leven niet onder de medewerkers, dit blijkt ook uit het identiteit onderzoek waar niemand de competenties kon opnoemen. De directie geeft aan dat de competenties getest worden bij de functioneringsgesprekken, maar medewerkers ontkennen dat deze competenties zijn gebruikt, waardoor ze deze ook niet serieus nemen.

Een organisatiestrategie is onbekend binnen de organisatie, er worden jaarlijks projecten gestart zodat de organisatie zich verder kan ontwikkelen maar een duidelijke strategie ontbreekt. Aan die projecten worden wel doelstellingen gekoppeld maar deze worden niet concreet opgesteld. Zo is er niet bekend wanneer precies welke resultaten behaald moeten zijn.

Communicatiebeleid

Wanneer er gekeken wordt naar het communicatiebeleid, valt op dat hier eigenlijk helemaal niet over is nagedacht en ook niets over vast staat. Architectenburo Roos en Ros heeft geen communicatie afdeling, de communicatie die momenteel plaatsvindt is vooral uitvoerend en gericht op informeren. Dat wilt zeggen dat er vooral eenrichtingsverkeer plaats vindt en Architectenburo Roos en Ros vrijwel alleen maar communicatie zendt. Pas wanneer er contact is gelegd met opdrachtgevers wordt de communicatie omgedraaid en vindt er dialogiseren plaats waardoor er meer tweespraak ontstaat.

Architectenburo Roos en Ros is een organisatie die veel waarde hecht aan normen en waarden die ook nageleefd en gerespecteerd worden door alle medewerkers. Om die reden staat de directie ook dicht bij de medewerkers en vinden ze hun mening belangrijk. Dit heeft als uitwerking dat hoewel er diagonale communicatie is, de communicatie lijnen vrij lang zijn, waardoor er redelijk wat tijd overheen gaat voordat er beslissingen genomen kunnen worden.

Doordat de communicatie ook alleen nog maar uitvoerend wordt geuit is ook hier geen strategie voor. Hoe communicatie invulling moet krijgen binnen de organisatie is nu nog niet bekend of over nagedacht. Dat betekent dat er ook nog geen doelen zijn gesteld waar effectief aan gewerkt wordt.

4.2. Het profileren van de concurrenten

De concurrenten van Architectenburo Roos en Ros die zijn degene waar tijdens pitches tegen gestreden wordt. Het lijkt dat de concurrenten zich in bepaalde sectoren gespecialiseerd hebben, maar uiteindelijk blijft iedereen zo breed mogelijk werken zodat er geen omzet misgelopen wordt.

Opvallend is dat concurrenten met name transformationeel gepositioneerd zijn, wanneer het niet hoeft wordt er geen informatie gegeven maar ingespeeld op emoties van de opdrachtgever. Het gebruik van social media is voor de concurrenten nog vrij nieuw. Ze proberen er een passende strategie in te vinden om de huisstijl van de organisatie door te trekken.

4.3. Van opdrachtgever naar actoor

Net zoals de concurrenten, specialiseert Architectenburo Roos en Ros zich ook niet. Op de website van Architectenburo Roos en Ros staat ook aangegeven dat ze alles doen. Dit is bij veel opdrachtgevers niet bekend, met name wanneer het gaat om architectuur voor particulieren. Doordat Architectenburo Roos en Ros ervoor heeft gekozen om zich niet te specialiseren, dienen ze van veel verschillende sectoren ook kennis te hebben omdat elk pand een andere functie heeft en andere aspecten die van belang zijn. Belangrijk voor Architectenburo Roos en Ros is om te beslissen of ze zich willen specialiseren of niet. Hierbij is het van belang om wat de keuze ook wordt goed duidelijk naar de opdrachtgever te zijn.

Door het niet specialiseren heeft Architectenburo Roos en Ros met veel verschillende doelgroepen te maken. Hoewel deze doelgroepen in grote mate invloed uitoefenen op Architectenburo Roos en Ros, oefenen ze ook invloed uit op andere actoren. Dat zorgt ervoor dat er een goede balans moet zijn tussen en een juiste wisselwerking tussen de rollen die ingenomen worden tijdens een project.

4.4. De samenkomst van identiteiten en imago

Gedrag

De werkelijke identiteit van Architectenburo Roos en Ros is bekeken aan de hand van diepte interviews met medewerkers. Opvallend aan deze interviews is dat vrijwel niemand kan omschrijven wat Architectenburo Roos en Ros voor een organisatie is. Daarnaast roepen de door Architectenburo Roos en Ros opgestelde kerncompetenties bij niemand spontane herkenning op, hoewel aangegeven wordt dat ze logisch zijn om via te werken. Medewerkers geven aan dat Architectenburo Roos en Ros soms te klantgericht is wat als uitwerking heeft dat de eigen visie op architectuur niet meer goed naar voren komt en daarnaast de opdrachtgever niet echt geïnspireerd wordt.

- *Creatieve oplossingen*
- *Klantgericht advies*
- *Zorgvuldige procesbeheersing*
- *Respectvolle samenwerking*
- *Deskundig vakmanschap*

Medewerkers vinden de directie laagdrempelig en hebben het idee dat ze bij sommigen van de directie altijd terecht kunnen. Bij andere directieleden durven ze niet zo snel aan te kloppen omdat ze altijd druk zijn en daardoor ook wat minder bereikbaar overkomen. Medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie en vinden het ook belangrijk om als één team een goed resultaat te behalen. Toch blijkt uit de enquête die gehouden is voor de competentie respectvolle samenwerking dat 10 van de 26 respondenten vinden dat er weinig complimenten worden gegeven.

Communicatie

Hoewel Architectenburo Roos en Ros een hechte club met mensen is wordt niet altijd alles uitgesproken, er wordt door de medewerkers aangegeven dat er meer financiële openheid en transparantie zou mogen zijn.

Hier liggen nog verbeterpunten, medewerkers en opdrachtgevers geven aan dat ze op dit vlak wat meer openheid van de organisatie zouden willen zodat ze weten waar ze aan toe zijn.

Symboliek en fysieke identiteit

Het pand van Architectenburo Roos en Ros wordt als paradepaardje gezien, het wordt echter van buitenaf niet goed herkend. Er wordt wel aangegeven dat het pand slecht onderhouden wordt zodat het interieur geen visitekaartje is voor de organisatie. Bij de andere middelen wordt met name aangegeven dat het lettertype Times New Roman oubollig is en dat de afbeeldingen op de website te klein zijn. De tekst op de website is daarnaast zwart op wit geschreven wat lastig lezen is. De gehanteerde communicatiemiddelen zijn daarnaast ook informatief, er wordt niet ingespeeld op gevoel. De pay-off wordt passend bevonden voor de organisatie al verstaat niet iedereen er hetzelfde onder.

Gewenste identiteit

Een opvallend gegeven bij het invullen van de spinnenweb methode is dat het directie team op alle punten buiten de waarde Respect, kritischer is dan de medewerkers. Bij de waarden gepassioneerd, deskundigheid en onderscheidend zijn de grootste Gaps. De directie geeft aan dat aan de deskundigheid van medewerkers gewerkt zou kunnen worden en onderscheidend als organisatie ook nog mogelijk is. Wanneer het ontbreekt aan passie wordt het volgens het directie team erg lastig om die Gap te verkleinen, volgens de directie heeft iemand passie of niet. Opvallend hieraan is dat de medewerkers vinden dat ze wel vol met passie werken en dit ook in de spinnenweb aangeven.

Imago

Het imago bij potentiële en huidige opdrachtgevers over Architectenburo Roos en Ros is positief. De meeste huidige opdrachtgevers werken al lang samen met Architectenburo Roos en Ros, daardoor voelen ze zich ook betrokken bij de organisatie. Er is veel word of mouth bij de huidige opdrachtgevers, ze bevelen de organisatie ook andere potentiële opdrachtgevers aan. Waarden die aan Architectenburo Roos en Ros worden gehecht zijn, laagdrempelig, betrokken, betrouwbaar en deskundig, de mate van transparantie mag daarentegen wel hoger. Er wordt niet altijd voldoende gecommuniceerd over veranderingen in projecten, terwijl opdrachtgevers dat wel willen weten. De persoonlijke communicatie wordt als fijn ervaren, de opdrachtgever geeft aan dat het prettig is dat de nieuwsbrief geprint is en niet digitaal.

Potentiële opdrachtgevers geven Architectenburo Roos en Ros de waarden modern en jong. Nadat ze het bedrijf wat beter hebben leren kennen komt creatief naar voren naast onder andere ook deskundigheid en gepassioneerd. Veel respondenten kenden Architectenburo Roos en Ros al wel, maar herkenden het pand niet. Bij de helft van de ingevulde enquêtes was het beeld van Architectenburo Roos en Ros positief veranderd bij de andere helft was dit beeld niet veranderd.

4.5. Overige bevindingen

De meeste geïnterviewde medewerkers stonden niet zo serieus tegenover het onderzoek naar de identiteit van de organisatie. De beweegreden was dat “er toch niets mee wordt gedaan”. Begrijpelijk dat die reden wordt aangegeven, maar het laat merken dat er vaker ergens aan wordt begonnen maar door de drukte niet afgemaakt wordt.

Voor het imago onderzoek had ieder directielid een aantal contactpersonen gecontacteerd die geïnterviewd mochten worden. Hoewel er interessante inzichten uitkwamen, is het ook een gemiste kans geweest dat er vrijwel geen kritische opdrachtgevers op het lijstje stonden. Dat had voor nog meer inzichten kunnen zorgen die voor nog scherpere conclusies hadden kunnen zorgen.



DEEL 3.

DE OPLEVERING

Inleiding.

Het laatste deel van de scriptie is gericht op de corporate communicatiestrategie, het advies en de implementatie. Na het onderzoek en de daar uit voorkomende conclusies is het van belang dat de Gaps gedicht worden en dat de conclusies tot een praktisch en uitvoerbaar advies leiden.

Het vijfde hoofdstuk is de Corporate communicatiestrategie, hier wordt gewerkt volgens het ABC'tje van Van Riel (2003). Gezien het ABC'tje niet echt breed is, wordt deze uitgebreid met een corporate middelenmix. In deze strategie komen de belangrijkste punten naar voren waar Architectenburo Roos en Ros in de toekomst rekening mee zou moeten houden. In het onderzoek is ook de Gap-analyse (van der Grinten 2007) uitgebreid besproken. Deels wordt hier advies voor gegeven corporate communicatiestrategie maar daarnaast worden de niet besproken punten aangekaart in het Interne advies. Dit geldt overigens ook voor de andere besproken hoofdstukken uit het onderzoek. Het laatste deel van de scriptie wordt afgesloten met een hoofdstuk Implementatie.

Zoals ook bij de andere twee delen (De uitvoering en Het definitieve ontwerp) zal ook De oplevering afgesloten met een slot.

HOOFDSTUK 5. CORPORATE COMMUNICATIESTRATEGIE

Uit het funderingsschema blijkt dat op organisatorisch gebied Architectenburo Roos en Ros duidelijke lijnen heeft hoe ze de organisatie willen ontwikkelen. Wanneer er gesproken wordt over communicatie is dit echter nog niet het geval. Met een corporate communicatiestrategie wordt er een handvat aangereikt waarmee Architectenburo Roos en Ros in de toekomst zelf aan de slag kan gaan.

Deze corporate communicatiestrategie wordt ingevuld aan de hand van het ABC'tje opgesteld door Van Riel (2003):

- Het ontplooiën van initiatieven om verschillen tussen de gewenste identiteit en de werkelijke en fysieke identiteit en tussen de gewenste identiteit en het imago te beperken;
- Invulling geven aan de profilering van de *company behind the brand*;
- Aangeven wie welke taken moet uitvoeren op communicatiegebied (zowel interne communicatie, marketingcommunicatie als corporate communicatie) en op welke manier.

Het ABC'tje van Van Riel dekt overigens niet de gehele strategie, daarom is deze nog uitgebreid met een paragraaf die gericht is op de middelen van Roos en Ros.

5.1. Begin bij het begin

Een bedrijf heeft baat bij het opstellen van een missie en visie. Anders gezegd laten ze op die manier weten wat het bestaansrecht van de organisatie is en waar ze zich op focussen en hoe ze morgen zouden willen zijn. Architectenburo Roos en Ros heeft niet zo zeer een missie en visie opgesteld, maar een ambitie aan de hand waarvan ze werken.

De ambitie van Architectenburo Roos en Ros luidt als volgt.

Wij voelen ons verantwoordelijk voor de ruimtelijke kwaliteit van de gebouwde omgeving. Roos en Ros wil goede en hoogwaardige architectuur realiseren die aansluit bij de wensen van de opdrachtgever en die past in de context.

Uit het onderzoek onder huidige opdrachtgevers kwam ook dat het niet alleen om architectuur draait, maar ook om de diensten. Daarnaast kwam uit het concurrentie onderzoek dat de opgestelde ambitie van Architectenburo Roos en Ros veel overeen komt met de opgestelde missies en visies van de concurrenten. Belangrijk is om te bepalen waarom Architectenburo Roos en Ros nu echt bestaat en wat hen zo bijzonder maakt dat ze zich onderscheiden van concurrenten.

5.2. Waarden om te herkennen

Vos en Schoemaker (2007) omschrijven kernwaarden als het vertalen van de missie in waarden die voor alle medewerkers gelden. Om daar nog een aanvulling aan te geven zijn waarden ook hoe je als organisatie herkend zou willen worden.

In een creatieve sessie met het directie team zijn acht kernwaarden opgesteld. Deze waarden zijn in een spinnenweb afgezet tegen de huidige en gewenste identiteit. Omdat acht kernwaarden niet allemaal gecommuniceerd kunnen worden zijn er drie kernwaarden naar voren gekomen die de andere waarden dekken. Deze waarden zijn *deskundig, creatief en gepassioneerd*. Van belang is om met deze kernwaarden naar buiten te treden maar deze ook in de organisatie te laten leven. Wanneer de kernwaarden draagvlak krijgen onder medewerkers, kunnen deze beter geuit worden waardoor bij externen een eenduidige blik ontstaat. Op de volgende bladzijde staat een korte omschrijving van de kernwaarden.

Architektenburo Roos en Ros ademt **Creativiteit**. In alles komt creativiteit naar voren, is het niet om een pand binnen een bepaald budget te tekenen dan is het wel om problemen en hiaten op een passende creativiteit op te lossen.

Architektenburo Roos en Ros inspireert opdrachtgevers met hun **Deskundigheid**. De opdrachtgever wordt gewaardeerd en betrokken in het ontwerpproces. Met de deskundigheid van Architektenburo Roos en Ros verwerken ze de visie van de opdrachtgever in een passend ontwerp. Betrokkenheid en enthousiasme zijn belangrijke waarden die deze deskundigheid over brengen.

Gepassioneerd is hoe Architektenburo Roos en Ros te werk gaat. De wensen van opdrachtgevers worden werkelijkheid en met een toegepaste visie naar een hoger niveau getild. Met passie voor architectuur, bouwkunde en techniek worden de mooiste ontwerpen gerealiseerd.

Toepassen van waarden

Om de waarden meer te laten leven is het praktisch om in te spelen op kennis (moeten weten), houding (vinden) en gedrag (doen) (’t Lam 2006).

Kennis

Kennis staat voor informeren en wat iedereen moet weten. Zoals het mantra luidt, *“tell me and I forget, show me and I remember, involve me and I understand.”* Dit mantra is goed toe te passen om de kernwaarden meer te laten leven. Verstandig is om gezamenlijk als organisatie in te vullen waar de kernwaarden precies voor staan, en waarom deze nu juist zo goed bij Architektenburo Roos en Ros passen.

Houding

Wanneer de kennis er is, kan iemand ook iets gaan vinden. De juiste houding is ontzettend belangrijk, vanuit een houding wordt er gedrag vertoond. Om een positieve houding te genereren is het van belang om de waarden blijvend terug te laten komen. Dit kan door een actieplan op te stellen hoe de waarden ingevuld moeten gaan worden.

Gedrag

Wanneer iemand ergens iets van vindt kan het gedrag veranderd worden en kunnen de Gaps verkleind worden. Hieronder wordt kort besproken hoe de waarden geïmplementeerd zouden kunnen worden binnen de organisatie.

Creatief	Een belangrijk aspect bij creatief is inspiratie, ga eens musea bezoeken. Bijvoorbeeld per maand één musea en bespreek dat tijdens de maandagmiddaglunch, wat zijn opvallende gebeurtenissen die ook in gebouwen toegepast zouden kunnen worden.
Deskundig	Deskundigheid wordt gestimuleerd door veel te lezen en te leren. Stimuleer de medewerkers vooral ook om bepaalde literatuur te lezen. Dat maakt toch tastbaarder dan alleen van een PowerPoint iets af te lezen. Daarnaast zorgen cursussen en trainingen ook voor de benodigde deskundigheid.
Gepassioneerd	Gepassioneerd is een belangrijke waarde die een redelijk grote Gap bevat. Het lastige hieraan is dat iedereen dit anders uitdraagt, medewerkers geven aan dat ze passie voor hun vak hebben. Belangrijk is dat de directie medewerkers ook blijft stimuleren om zichzelf verder te ontwikkelen en om mooie dingen te maken. Dit kan ondermeer gedaan worden met het geven van waardering. Binnen de organisatie zou er meer gebruik mogen worden gebruikt van positieve feedback waardoor er meer motivatie ontstaat.

5.3. Een plek in de markt veroveren

Positionering is een volgende stap om te bepalen waar de organisatie zou moeten komen te staan.

Positionering maakt een selectie uit de dimensies die de identiteit bepalen, op basis waarvan men zich kan onderscheiden van de aanbieders op de markt (Kralingen 1999). Wanneer een organisatie gepositioneerd

wordt komt er een extra dimensie kijken. Het is hierbij van belang dat er een structurele en relevante positie wordt opgebouwd in een maatschappelijke en economische omgeving. Deze positie moet het bestaansrecht van de organisatie rechtvaardigen en de continuïteit waarborgen (Van Riel 2003).

Bij een positionering spelen een aantal aspecten een belangrijke rol, zoals de doelgroep en de concurrenten. Belangrijk is om achter de wensen van de doelgroep te komen en daarnaast in kaart te brengen hoe concurrenten opereren.

Niet alleen inspelen op kennis, ook op gevoel

Op dit moment richt Architectenburo Roos en Ros zich vooral op een informationele positionering wat te herleiden is aan de hoeveelheid informatie op de website en andere communicatiemiddelen als de nieuwsbrief en folders. Concurrenten van Architectenburo Roos en Ros zitten vooral op een transformationele positionering. De transformationele positionering houdt in dat er vooral wordt ingespeeld op gevoel en emotie (Floor en van Raaij 2006). Voor Architectenburo Roos en Ros wordt daarom geadviseerd om via een tweezijdige positionering te werken. Met een tweezijdige positionering wordt ingespeeld op empathie en informatie, hierin moeten de opgestelde kernwaarden, *creatief, deskundig en gepassioneerd*, dan ook terug komen. Deze tweezijdige positionering moet ook in alle vormen van communicatie terug komen zodat er een eenduidig beeld ontstaat.

Omdat de tweezijdige positionering op functionele en emotionele waarden inspeelt is het echter wel belangrijk dat deze ook gecommuniceerd worden. De functionele waarde zal Deskundigheid zijn, dit kan ook wel vergeleken worden met een productvoordeel. Voor de emotionele waarden gelden creativiteit en gepassioneerd. Deze waarden geven een gevoel weer wat voor iedereen persoonlijk in te vullen is.

Geografisch georiënteerd

In de probleemstelling wordt gevraagd hoe het gewenste imago bereikt kan worden, dit is van belang om in gedachten te houden bij de positionering. Zoals aangegeven wil Architectenburo Roos en Ros gezien worden als een *creatieve, deskundige en gepassioneerde* organisatie.

Architectenburo Roos en Ros wordt geadviseerd om geografisch in te spelen op verschillende sectoren zoals onderwijs en zorg waar nu veel voor wordt uitgevoerd. Het is daarbij verstandig om te focussen op provincies waar Architectenburo Roos en Ros sinds kort meer projecten uitvoert. Om geografisch te groeien is het van belang om op opdrachtgevers te focussen in die geografische gebieden. Zorg ervoor dat er binnen de zorg en onderwijs meer opdrachtgevers Architectenburo Roos en Ros leren kennen, waardoor ook zij aan de organisatie denken wanneer ze een nieuw pand willen. De groeistrategieën van Ansoff zijn hierbij interessant om toe te passen.

Wanneer er gekeken wordt naar de groeistrategieën van Ansoff (Alsem 2009), sluit een marktontwikkeling het beste aan bij Architectenburo Roos en Ros. Dat wil zeggen dat er met hetzelfde product een andere markt wordt betreden. Onder marktontwikkeling wordt ook wel verstaan het groeien door nieuwe afnemers te vinden met de huidige producten (Alsem 2009)

Markt	Product	
	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	1 Marktpenetratie	3 Productontwikkeling
Nieuwe markten	2 Marktontwikkeling	4 Diversificatie

Merkessentie

De merkessentie is het bestaansrecht van de organisatie. Deze essentie moet intern in de organisatie leven zodat deze extern wordt uitgestraald. De opgestelde merkessentie voor Architectenburo Roos en Ros is gekoppeld aan de kernwaarden. Alle uitgaande diensten moeten aan deze waarden voldoen, te weten:

- Is het project *creatief* en innovatief?
- Is in de samenwerking te merken dat de medewerkers *gepassioneerd* zijn?
- Wordt er *deskundig* advies geleverd, wat tot inspiratie kan zorgen bij de opdrachtgever?

Propositie

De propositie is een kernachtige omschrijving van wat het product de koper te bieden heeft (Verhage 2004). Van belang in de propositie is dat hij kort en krachtig is zonder te veel verkoopargumenten. De propositie wordt impliciet uitgedragen, het is een belofte waarnaar gehandeld wordt. De propositie sluit dus aan bij de merkessentie en is van belang voor het merkimago.

‘Architectenburo Roos en Ros belooft architectuur ontstaan uit deskundigheid, creativiteit en passie. Altijd met oog voor de omgeving en naar wens van de opdrachtgever.’

Pay-off

Zoals aangegeven is de propositie alleen voor impliciet gebruik. Hetgeen wat echter wel wordt uitgedragen is een pay-off, ook wel bekend als slogan. Met deze pay-off wordt in één zin de positionering duidelijk gemaakt aan de doelgroep.

Bij een pay-off is het van belang dat deze consistent wordt ingezet en daarbij ook draagvlak creëert. Een goede pay-off zorgt voor herkenning bij de doelgroep en is een verlengde van de organisatie. Een belangrijk gegeven voor de pay-off van Architectenburo Roos en Ros is dat hij Nederlands is. Roos en Ros is een bedrijf dat toegankelijk wil zijn voor opdrachtgevers waardoor Nederlands beter aansluit.

De pay-off die Architectenburo Roos en Ros hanteert is *“Met het hoofd in de wolken en de voeten in de klei willen we maximaal inspelen op de kansen van de opgave”*

Hoewel deze pay-off passend is voor Architectenburo Roos en Ros is het echter wel zo dat hij lang is. Het advies is dan ook om alleen het eerste gedeelte van de slogan te gebruiken. Dit staat voor wie Architectenburo Roos en Ros is, creatief en out of the box denken maar wel nuchter in de uitvoering. Dat geeft weer dat ze *gepassioneerd* werken, *deskundig* zijn en *creatief* ontwerpen. Dan wordt de pay-off zoals hieronder te zien is.

Met het hoofd in de wolken en de voeten in de klei!

Om een pay-off kracht bij te zetten en draagkracht te geven is het van belang deze consistent in te zetten. Dit zorgt niet alleen voor naamsbekendheid maar het houdt ook in dat (potentiële) opdrachtgevers een beter beeld krijgen bij Architectenburo Roos en Ros.

5.4. De doelen voor het behalen van de breinpositie

Het is voor een organisatie van belang om doelstellingen op te stellen. Een doelstelling dient specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden te zijn (SMART). Wanneer er een campagne of strategie wordt ingezet is het van belang om doelen te formuleren om na te gaan of deze doelen uiteindelijk bereikt zijn.

Bij het opstellen van doelstellingen is het van belang om deze te verdelen over betrokken doelgroepen. In de meeste gevallen zijn deze doelgroepen de opdrachtgevers, medewerkers en pers. Het is daarbij van belang om te bepalen wat zij moeten vinden, weten en te gedragen (kennis, houding en gedrag).

Doelstellingen zijn onder te brengen in verschillende termijnen. Korte termijn (1 tot 2 jaar) zijn met name doelstellingen die op het niveau van uitvoering liggen. De middellange termijn (2 tot 5 jaar) ligt met name op strategisch niveau en de lange termijn (5 tot 10 jaar) ligt op organisatorisch niveau. In eerste instantie lijken de doelstellingen op korte termijn het makkelijkste en ook het meest belangrijk om in te vullen. Wanneer er verder wordt gekeken is het juist belangrijk in de toekomst te kijken en bepalen waar de organisatie over een aantal jaar moet staan. Vanuit dat opzicht is het van belang dat Architectenburo Roos en Ros doelstellingen opstelt voor alle drie de termijnen en deze ook na leeft.

5.5. Het organiseren van communicatie

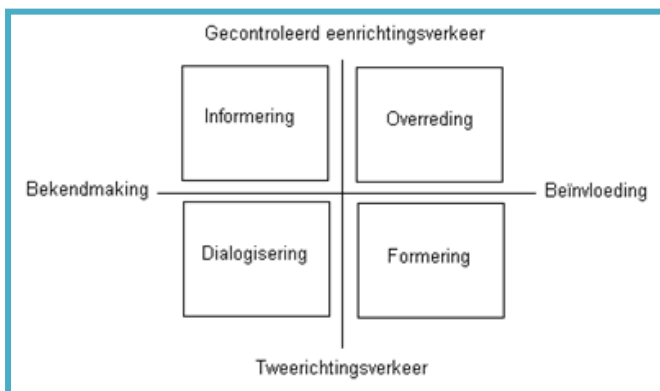
Bij het organiseren van communicatie is het van belang dat er een balans wordt aangebracht in het uitvoeren van communicatie. Doordat Architectenburo Roos en Ros geen communicatie afdeling noch een communicatie medewerker heeft, worden er momenteel met name uitvoerende communicatie taken uitgevoerd. Het is echter aan te raden om na te denken om een fulltime communicatiemedewerker aan te stellen omdat deze niet alleen strategische plannen kan implementeren, maar ook de organisatie kan ondersteunen in communicatie.

Het advies is dan ook om een communicatiemedewerker aan te stellen die zich vooral bezig gaat houden met het implementeren van communicatie in de organisatie. Van belang is dat vooral corporate communicatie goed neergezet wordt. Corporate communicatie houdt in dat informatie wordt verspreid naar interne en externe doelgroepen door een variëteit aan specialisaties van marketing communicatie en organisatie communicatie (Van Riel 2003).

Mocht het niet mogelijk zijn binnen het budget of de wensen van de organisatie om een communicatiemedewerker aan te stellen, is het aan te raden een interim in te huren. Deze interim kan structuur aanbrengen in de organisatie en deze ook begeleiden waardoor al doende het werk overgenomen kan worden. Van belang is dat er elke twee weken een bijeenkomst is met de directie om de lijn van de organisatie te bepalen en dit ook goed uit te werken. Marleen van Hattum die naast secretaresse ook communicatie deeltijd student is, zou veel van de interim kunnen leren en na verloop van tijd het werk over kunnen nemen. De geschatte tijd om een interim in dienst te hebben is één jaar met mogelijke uitloop.

Toepassen van communicatie

Het verspreiden van informatie kan op verschillende manieren gebeuren. Opvallend is dat in de communicatie met name het eerste contact met een opdrachtgever informeren is. Dit gebeurt voornamelijk via de website en nieuwsbrief. Wanneer er vanuit een opdrachtgever contact wordt gelegd draait de manier van communiceren van informeren naar formen, waar de opdrachtgever met argumenten wordt overgehaald om zijn opdracht door Architectenburo Roos en Ros uit te laten voeren. Deze vormen van communiceren komen voor in het communicatie kruispunt (Van Ruler 2003).



Communicatie kruispunt Betteke van Ruler

Informeren: Hulp bij menings- en besluitvorming

Overreden: Persuasieve voorlichting (de ander overtuigen van eigen gelijk)

Dialogiseren: In gesprek gaan met de doelgroep om mogelijke oplossingen te verzamelen

Formeren: beïnvloedende afstemmingsfunctie

(van Ruler 2003)

Het advies is om bij het communiceren wat het doel is om bij de externen te bereiken. Moeten ze overgehaald worden, alleen geïnformeerd of mogen ze ook zelf een mening erover hebben en daar over praten. Om te zorgen dat externen zich betrokken gaan voelen is het belangrijk dat ze interactief en actief betrokken worden bij de organisatie. Binnen het kruispunt is er niet één manier van communiceren die het beste is, dit is afhankelijk van de situatie.

Ontwikkelen van communicatie

Wanneer er een communicatiestrategie uitgevoerd wordt is het van belang dat hier consistent aandacht aan geschonken wordt. Daarnaast moet ook gecontroleerd worden dat de strategie goed uitgevoerd wordt. Er dienen goede doelstellingen opgesteld te worden en daarbij een aansluitende planning.

Gezien Architectenburo Roos en Ros momenteel op het gebied van communicatie vooral uitvoerend bezig is en extern is het aan te raden om bij de corporate communicatiestrategie eerst intern stappen te zetten om het organisatiebeleid en communicatiebeleid te implementeren.

Manier van communiceren

Als organisatie moet er een bepaald beeld uitgestraald worden. Het is hierbij van belang om te bepalen hoe dat beeld eruit moet zien. Dat gebeurt door het gebruik van communicatiemiddelen, de gewenste identiteit en manier van communiceren. De manier van communiceren moet aansluiten bij wie de organisatie is, maar ook hoe deze gezien wil worden. Architectenburo Roos en Ros wil gezien worden als een organisatie die *deskundig, gepassioneerd en creatief* is. Daarnaast is het advies gegeven om voor een tweezijdige positionering te gaan zodat er ingespeeld wordt op empathie en informatie. Uit de imago interviews onder opdrachtgevers kwam naar voren dat Architectenburo Roos en Ros met name op een informele betrokken manier communiceert. Van belang is om dit te blijven doen.

Van strategie naar middelen

Bij een passende strategie horen ook middelen die in het verlengde van de organisatie staan. Voor Architectenburo Roos en Ros is het van belang om in te spelen op de wensen en verwachtingen van opdrachtgevers. Binnen de architectuurwereld is de gunfactor van groot belang waardoor je als organisatie ervoor moet zorgen dat je deze verdient en ook blijft behouden. Het is aan te raden om een proactieve houding aan te nemen naar potentiële opdrachtgevers en te zorgen voor tweerichtingsverkeer.

Belangrijk is dat de gebruikte communicatiemiddelen van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie, wanneer dat niet het geval is zorgt het niet alleen voor extra kosten, maar daarnaast kan het ook voor verwarring zorgen bij de ontvanger.

Een advies is om gebruik te gaan maken van een opendag waar huidige opdrachtgevers, potentiële opdrachtgevers en pers worden uitgenodigd om de banden aan te halen met Architectenburo Roos en Ros. Op deze dag kunnen nieuwe projecten getoond worden en wellicht nieuwe afspraken gemaakt worden voor nieuwe mogelijke opdrachten. Daarnaast krijgen juist potentiële opdrachtgevers een idee van de gezichten achter Architectenburo Roos en Ros en de manier waarop ze werken. Het advies is om deze dag of ochtend eens per jaar te organiseren zodat er regelmatig contact is. De aanleiding van dit idee is af te leiden aan het

succes van de Open Coffee waar veel mensen op af zijn gekomen, en wat potentiële opdrachtgevers goed is bevallen.

5.6. Corporate middelenmix

Als laatste onderdeel van dit hoofdstuk wordt er advies gegeven over het inzetten en gebruik van middelen. De middelen worden voor zover mogelijk visueel getoond met daarbij advies voor het gebruik ervan en mogelijke nieuwe middelen. Omdat we over corporate middelen praten wordt er gekeken naar interne en externe middelen.

Middelen zijn het meest tastbaar voor de doelgroep, het is in de meeste gevallen het eerste waar ze mee in aanraking komen van een organisatie. Daarnaast wordt een organisatie vaak om de middelen herkend waardoor het dus van belang is dat het een verlengstuk van de identiteit is.

Het belang van een huisstijl

Een huisstijl is alles waar Architectenburo Roos en Ros om herkend kan worden. Daar vallen middelen onder als de website en visitekaartjes maar ook het pand, verstuurde mailtjes en de pay-off zijn hierbij van belang. Het is dus van belang dat de huisstijl consistent wordt ingezet. Een juist passende huisstijl kan voor een groei van het imago zorgen mits het door iedereen goed gehanteerd en nageleefd wordt.

Binnen de organisatie wordt er nu veel nagedacht over de huisstijl en wat daaraan zou moeten veranderen. Onderstaande adviezen zullen dan ook niet in de visuele vorm zijn, maar meer gericht op de gedachte erachter.

Interne middelen

De eindwaarden (creatief, gepassioneerd en deskundig) die opgesteld zijn zullen intern en extern goed moeten leven. De interne middelen waar Architectenburo Roos en Ros gebruik van maakt zijn:

Email	Intranet	Netwerk (computer)
Bellen	Memo	Jaarverslag
Bespreking	Gezamenlijke lunch	Persoonlijk aanspreken

Hoewel het redelijk formele middelen zijn worden ze regelmatig voor informele doeleinden gebruikt. De eindwaarden worden echter bij de interne middelen niet toegepast. Alleen bij jaarverslagen en het zogenoemde Bomen tijdens de maandag middag lunch wordt gebruikt om de waarden aan te halen.

Tijdens de maandagmiddaglunch is het Bomen, hier worden nieuwe projecten gepresenteerd maar er wordt ook aandacht gegeven aan de kerncompetenties waar iedereen kennis van moet hebben. Dit zelfde zou nog meer gedaan kunnen worden met de kernwaarden. Belangrijk is dat de waarden gedragen worden door de organisatie, iedereen moet er achter staan om deze te laten leven.

Externe middelen

Email	Advertenties	Bouwborden	Huisvesting
Brieven	Presentaties	Presentatieboeken	Website
Twitter	LinkedIn	Visitekaartjes	Folders
Nieuwsbrief	Persoonlijk contact	Ontwerptekeningen	

Een aantal externe communicatiemiddelen zullen nader besproken worden.

Logo

Het logo van Architectenburo Roos en Ros is vrij simpel, het heeft de elementen van de basiskleuren waarmee alle kleuren gemaakt kunnen worden. Daarnaast bevat het ook de basisvormen waarmee alle mogelijke vormen gecreëerd kunnen worden. Lastig aan dit logo is dat het niet goed duidelijk is wat nou het officiële logo is omdat hij er ook in het zwart is. Daarnaast is het voor een grote groep mensen niet bekend waarom juist die vormen zijn gekozen en die kleuren.



Logo Architectenburo Roos en Ros.
Ontwikkeld door M.A. Ros

Advies voor het logo van Architectenburo Roos en Ros is om in samenwerking met een extern bureau een logo te ontwikkelen, waar de expertise van de externe in terug komt en ook het verhaal van Architectenburo Roos en Ros. Belangrijk aan het logo is dat de

kernwaarden creatief, gepassioneerd en deskundig weer terug komen, zodat externen Architectenburo Roos en Ros hier ook om gaan herkennen. Het logo moet in het verlengde van de organisatie staan en daarbij vertaald zijn vanuit de identiteit, zodat het de kern van de organisatie blootlegt.

Pand

Het pand van Architectenburo Roos en Ros is in de omgeving Hoeksche Waard bekend. Het laat goed zien waar de organisatie voor staat, het is namelijk een pand dat van functie is veranderd. Het nadeel van dit pand is echter wel dat het vanaf de weg niet goed herkenbaar is. Er staat heel groot op dat het Architectenburo Roos en Ros is, maar omdat dit net als de achtergrond zwart is, is het niet goed leesbaar.

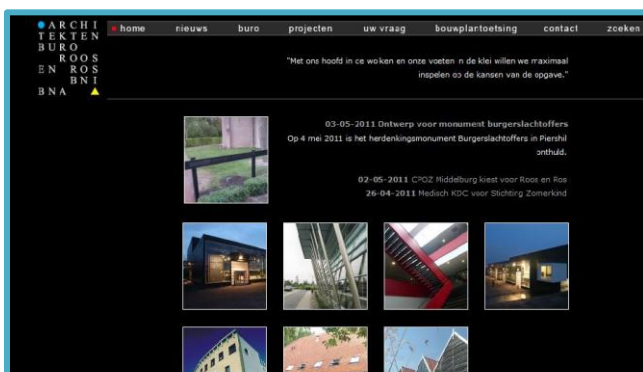
Advies voor het pand van Architectenburo Roos en Ros is door het gebruik van een middel als bijvoorbeeld vlaggen aan te geven dat het grote zwarte pand het Roos en Ros pand is. Een

ander gegeven is dat achter het pand nog een grote weg ligt waar vandaan Architectenburo Roos en Ros te zien is. Op deze zijde zou een logo of digitaal LED bord van de organisatie geplaatst kunnen worden zodat het meer zichtbaarheid vertoont. Tijdens de Open Coffee en met de identiteit interviews viel op dat het pand niet goed herkenbaar is waardoor veel het bedrijf of het pand wel kennen maar niet weten dat het van Architectenburo Roos en Ros is.



Pand Architectenburo Roos en Ros te Oud-Beijerland. Gevestigd sinds 2003. Dit pand was eerst een suikerzakjes fabriek.

Website



Homepage website Architectenburo Roos en Ros, lastig te lezen tekst en afbeeldingen die niet veel groter gemaakt kunnen worden.

De website waar Architectenburo Roos en Ros gebruik van maakt is doorgetrokken in de stijl van de organisatie. Boven in staan kopjes waar onder informatie te vinden is. Het lastige aan de website is dat er veel informatie op staat wat daarnaast ook niet makkelijk leest door de zwarte achtergrond. De website is vooral informatief, wat zonde is omdat juist de foto's de website interessant maken en de organisatie en haar werk goed uitbeelden.

Op dit moment staat er ontzettend veel informatie op de website dat voor veel mensen lastig te begrijpen is of weinig toegevoegde waarde heeft. Daarnaast is het van belang om de tweezijdig positionering door te voeren, en een goede

balans van afbeeldingen en informatie te zoeken. Belangrijk is om bondig te communiceren en de kern weergeven. Een gegeven wat regelmatig naar voren is gekomen uit de identiteit interviews was dat het wit op zwart niet praktisch leest, dat de afbeeldingen te klein worden bevonden en dat er ontwerptekeningen geplaatst zouden moeten worden. Daarnaast werd ook aangegeven dat de gezichten achter de organisatie meer zichtbaar mochten. Concreet is het advies dus minder informatie met meer grotere afbeeldingen, de gezichten achter de organisatie in een strak design waar tekst goed in te lezen is. Om projecten beter te tonen, zouden afbeeldingen 360 graden gedraaid kunnen worden voor een duidelijk beeld.

Transparantie website

Opdrachtgevers van Architectenburo Roos en Ros geven aan dat ze meer transparantie willen. Een idee hiervoor is om inspeland de wensen van de opdrachtgever informatie te geven op de website. Een doel hiervan is om de website interactiever te maken en opdrachtgevers vaker naar de website uit te nodigen. Uit de imago interviews blijkt dat ze nu de website helemaal niet bezoeken omdat ze de informatie die ze willen hebben niet op de website hoeven te zoeken. Een klantenportal zou hier mooi op in kunnen spelen, hier kunnen opdrachtgevers met hun eigen inlogcode bij alle gegevens van het lopende project en zien ze wat er tijdens het project gebeurt. Dit zorgt dat ze niet voor vervelende verrassingen komen te staan. Om het betrokken te houden is het aan te raden om af en toe een uitdraai te maken van de gebeurtenissen en hierbij notities te maken zodat opdrachtgevers weten waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn.

Nieuwsbrief

Vier keer per jaar brengt Architectenburo Roos en Ros een nieuwsbrief uit die naar alle belangrijke relaties gestuurd wordt. Onder deze relaties vallen pers, opdrachtgevers en andere actoren waar Architectenburo Roos en Ros mee te maken heeft. Aan elke nieuwsbrief wordt een thema gekoppeld waar elk directielid een stuk over schrijft en worden er projecten en projectgroepen uitgelicht. Een aantal opdrachtgevers gaven in de imago interviews aan dat ze de nieuwsbrief als prettig en interessant ervaren. Dat is omdat ze op deze manier de mensen achter de projecten leren kennen en daarnaast blijven ze op de hoogte van het werk wat Architectenburo Roos en Ros uitvoert.

Het advies voor de nieuwsbrief is om deze consistent uit te brengen. De laatst verstuurd nieuwsbrief stamt uit het najaar van 2010 wat zou betekenen dat er ondertussen al 2 andere nieuwsbrieven verstuurd zouden moeten zijn. Dit schiet er door de drukte er bij in wat zonde is voor de opgebouwde relatie. Een ander advies voor de nieuwsbrief is hetzelfde als voor de website, zorg voor een goede balans tussen afbeeldingen en informatie. Daarnaast zou het ook voor meer betrokkenheid onder opdrachtgevers zorgen wanneer elke editie een opdrachtgever een gastcolumn schrijft over de samenwerking met Architectenburo Roos en Ros.

Betrokkenheid creëren bij potentiële opdrachtgevers

Uit de imago interviews met opdrachtgevers kwam naar voren dat Architectenburo Roos en Ros betrouwbaar en betrokken overkomt. Uit de imago enquête kwam juist over dat Architectenburo Roos en Ros met name modern en jong overkomt. Belangrijk is om niet alleen betrokkenheid over te brengen maar ook juist creativiteit, deskundig en gepassioneerd. Hier zouden huidige en potentiële opdrachtgevers Architectenburo Roos en Ros uiteindelijk om moeten herkennen.

Ideaal is om een ludiek kleinigheidje te geven waar Architectenburo Roos en Ros blijvend om

herkend wordt. Een leuk idee zou het zijn om een bouwpakketje te geven, het is iets kleins, maar wat juist voor *deskundigheid*, *creativiteit* en *gepassioneerd* staat. Het is hierbij aan te raden om het persoonlijk te maken en de huisstijl van Architectenburo Roos en Ros toe te passen. Zo leert de opdrachtgever de organisatie kennen en laat het meteen een indruk achter. Het idee hierachter is met name er voor zorgen dat er samen gecreëerd wordt maar dat het daarnaast ook creatief en vol met passie is. De pay-off 'Met het hoofd in de wolken en de voeten in de klei' komt hier ook duidelijk uit naar voren.



Social media

Social media is ook in de architectuurwereld in opkomst. Uit het concurrentie onderzoek kwam naar voren dat alle concurrenten er in bepaalde mate gebruik van maken. Bij één concurrent namelijk Spring architecten in Rotterdam wordt er een stagiair gezocht die zich gaat bezig houden met de social media strategie van de organisatie. Sinds kort waagt ook Architectenburo Roos en Ros zich op het gebied van social media. Dit is met name gekomen door interne competitie over de huisstijl van de organisatie. Hier heeft een medewerker een Twitter account geopend voor de organisatie zodat er meer zichtbaarheid ontstaat. Het is ontzettend leuk dat er initiatief vanuit de organisatie wordt genomen, maar het is tegelijkertijd ook een valkuil. Zeker bij social media is het van belang om na te denken over de te volgen strategie. Er is gekozen voor een zakelijk account, waar alleen nieuws wordt gepubliceerd. Omdat Architectenburo Roos en Ros een informele organisatie is, zou af en toe een informele Tweet wat meer persoonlijkheid uitstralen. Belangrijk is dat juist op het internet overkomt dat Architectenburo Roos en Ros *creatief, gepassioneerd en deskundig* is. Wanneer dat overkomt krijgen externen ook een beeld van de organisatie en roept het een houding op, externen gaan iets van Architectenburo Roos en Ros vinden. Op het web is alles voor iedereen zichtbaar en moet er een consistente boodschap over gebracht



worden, aan te raden is dan om elke dag of eens in de twee dagen iets over de organisatie qua nieuws of een leuk nieuwtje te posten. Een idee is bijvoorbeeld om volgers op de hoogte te houden van het uitje wat plaatsvindt op 17 juni 2011, dit is organisatie gerelateerd maar daarnaast wel informeel. Belangrijk om in gedachten te houden is dat het gebruik van social media kan nooit als doel gezien worden, maar als een middel om een bepaald doel te bereiken. Bij het bepalen van een social media strategie is het van belang in de gaten te houden dat de consument en dus ook opdrachtgever ontzettend veel macht heeft gekregen. In plaats dat

organisaties zenden, kijken consumenten naar wat ze zelf willen en meer informatie over zouden willen (van Belleghem 2010). Om Architectenburo Roos en Ros wat informatie te geven over het gebruik van Twitter is een korte handleiding opgesteld waar verschillende zaken in staan uitgelegd. Deze handleiding is terug te vinden in bijlage 12.

Het is van belang in de gaten te houden wat er over de organisatie gezegd wordt. In The Conversation Manager geeft van Belleghem aan dat ontzettend veel bedrijven niet weten wat er over ze geschreven wordt en zoeken ze er ook niet naar (van Belleghem 2010). Dit hoeft niet alleen te zorgen voor een bepaalde mate van onwetendheid, maar de mogelijkheid bestaat dat er een bepaalde word of mouth ontstaat waar als organisatie op ingespeeld dient te worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het afhandelen van een bepaalde klacht of vraag. Een praktische oplossing hiervoor is het gebruiken van Tweetdeck of google alerts, hier kan gefilterd worden op de organisatie naam en wordt alles in bepaalde onderwerpen gezocht en gefilterd. Architectenburo Roos en Ros zou op deze manier in kunnen spelen op bepaalde kansen en zeker ook de kernwaarden bij het grote publiek over laten komen.

Overige communicatie middelen

Het advies is om richtlijnen op te stellen waarnaar gehandeld wenst te worden. Hier staat in hoe bijvoorbeeld de handtekening moet zijn in de email, maar ook wat de regels zijn bij het opstellen van een presentatie boek, opnemen van de telefoon en typografie voor het beantwoorden van een email.

Zichtbaarheid

Uit de identiteit interviews komt naar voren dat medewerkers meer willen laten zien dat Architectenburo Roos en Ros een mensenorganisatie is. Een mogelijkheid is om meer foto's op de website te plaatsen van de personen achter de projecten maar een andere mogelijkheid is om een blog bij te houden. Zoals in de nieuwsbrief het directie team altijd wat verteld over een bepaald onderwerp is bloggen ook onderdeel van sociale media. Op een blog kan verteld worden over



bepaalde projecten en successen maar ook over de organisatie zodat creativiteit, gepassioneerd en deskundig geuit worden. Medewerkers komen er aan het woord en daarnaast is het ook goed te koppelen aan de website zodat het interactiever wordt, door het plaatsen van reacties. Belangrijk aan bloggen is wel dat dit net als de andere social media instrumenten consistent gebruikt moet worden. Daarnaast is het ook aan te raden om richtlijnen op te stellen waar rekening mee gehouden dient te worden in verband met het publiceren gevoelige informatie

Uitwerken van de huisstijl

Een huisstijl veranderen heeft veel impact heeft op een organisatie. Binnen Architectenburo Roos en Ros wordt er momenteel ook veel aandacht gegeven aan de huisstijl. Medewerkers wordt gevraagd om hun mening en advies voor het veranderen ervan.

Advies is om vanuit Architectenburo Roos en Ros de samenwerking aan te gaan met een extern bureau om deze huisstijl te ontwikkelen. Op deze manier heeft de organisatie mee kunnen ontwikkelen, maar is de uitvoering wel door een organisatie gedaan die hier hun expertise van heeft gemaakt en precies weet hoe ze de gewenste identiteit kunnen vertalen naar een passende huisstijl voor Architectenburo Roos en Ros.

Communiceren van verandering

Het is verstandig om bij verandering van de huisstijl dit goed en duidelijk te communiceren naar relaties. Een mogelijkheid zou zijn om een nieuwsbrief of persbericht aan de veranderingen te wijden waar niet alleen de uitkomsten van het onderzoek in naar voren komen maar daarnaast ook de nieuwe huisstijl met uitleg. Zo zijn de belangrijke relaties op de hoogte en krijgen ze een idee waarom de veranderingen ontwikkeld zijn en hoe dat uit heeft gepakt. Belangrijk is om dit ook via social media te communiceren. Het communiceren van grote veranderingen is van belang, maar ook successen mogen gecommuniceerd worden. Met een persbericht of een leuk Twitterbericht worden externen geënthousiasmeerd en kan Architectenburo Roos en Ros zich meer profileren.



HOOFDSTUK 6. ADVIES INTERNE COMMUNICATIE

Dit hoofdstuk over advies wordt uitgeschreven aan de hand van de conclusies die aan bod zijn gekomen in het onderzoek. In Corporate communicatiestrategie is met name advies gegeven op strategisch niveau en uitvoerend niveau, in dit hoofdstuk wordt ingegaan op het organisatorisch niveau.

6.1. De kansen voor interne communicatie

Bijdrage van communicatie

Communicatie is om verschillende redenen van belang. Vos & Schoemaker (2007) geven 3 redenen op waarom interne communicatie van belang is.

- Het ondersteunen van het primaire proces
- Het bevorderen van betrokkenheid
- Het begeleiden van veranderingsprocessen

Communicatie is een onmisbare factor wanneer het gaat om samenwerking. Met goede communicatie zullen veranderingsprocessen soepeler verlopen.

Beleid voor de organisatie

Naleven van beloftes

Bij het maken van bepaalde beslissingen wordt de opinie van medewerkers gevraagd en mogen ze in sommige gevallen ook meebeslissen, dit is af te leiden van de platte organisatiestructuur binnen Architectenburo Roos en Ros. Het is wel belangrijk dat er ten alle tijden goed gecommuniceerd wordt zodat iedere medewerker weet wat er uiteindelijk met bepaalde besluiten gedaan is. Wanneer het idee gewekt wordt dat er niets met de ideeën of meningen gedaan wordt, zal er de volgende keer niet meer de moeite worden genomen om mee te denken in een bepaald proces. Het geeft zoals Vos & Schoemaker (2007) meer betrokkenheid waardoor er meer begrip voor veranderingen is.

Omgaan met onbegrip

Bij collega's onderling heerst er een mate van onbegrip waarom de ene collega bepaalde keuzes maakt en uitvoert en de ander het weer heel anders doet. Dit kwam naar voren in het werkelijke identiteit onderzoek. Doordat er verschillende groepen zijn van medewerkers die ieder andere specialismen uitoefenen is het van belang dat ze begrijpen waarom bepaalde keuzes binnen het ene vakgebied gemaakt. Een mogelijkheid om dit te creëren is door snuffelstages te organiseren binnen het bedrijf, iedereen wisselt een keer van stoel en loopt een dagje of middag mee met een ander zodat er meer begrip voor elkaar ontstaat.

Laten leven van kerncompetenties

Medewerkers omschrijven dat de kerncompetenties met te veel poeha worden omschreven en dat ze bij de functioneringsgesprekken toch niet gebruikt worden. Het is van belang dat wanneer wordt aangegeven dat de competenties behandeld worden, dit ook echt gedaan wordt. Zo leer je als organisatie meer over je medewerkers en hun groei maar zullen medewerkers zich ook meer begrepen en gemotiveerd voelen. Wanneer medewerkers daarnaast continu blootgesteld worden aan de kernwaarden en er consistent mee werken, zullen deze ook meer gaan leven. Zorg samen voor een invulling van de waarden en creëer daarmee draagvlak.

Beleid voor de communicatie

Zoals gesteld is in de conclusie, heeft Architectenburo Roos en Ros geen communicatie afdeling. Mede hierdoor wordt er vooral informerend en op uitvoerend niveau gecommuniceerd. Op korte termijn werkt dat

prima, maar wanneer groei binnen de organisatie gewenst is, is het verstandig om na te denken hoe communicatie ingezet wordt in de toekomst (Alsem 2003).

Bouwen aan communicatie

Doordat communicatie er meer 'bij' wordt gedaan loopt dit erg langs elkaar heen en is het nog los zand. Het is belangrijk om te investeren in een communicatie professional of interim die de communicatie oppakt en dit door voert binnen de organisatie. Zoals het gezegde luidt, intern beginnen is extern winnen. Belangrijk is dat er een duidelijk organisatie- en communicatiebeleid opgezet wordt, waarna een goede balans tussen de interne en externe communicatie gecreëerd kan worden. Via deze weg kan er een positieve uitgangspositie ontstaan met de doelgroepen waar Architectenburo Roos en Ros een onafhankelijkheidsrelatie mee heeft. (Van Riel 2003)

Lijnen uitzetten

Zoals is beschreven in het communicatiebeleid wordt er via het openkring model gecommuniceerd. Dat betekent dat iedereen naar elkaar communiceert waardoor er weinig duidelijkheid is over wie een beslissing neemt. Dit maakt dat de communicatielijnen lang worden en een opdrachtgever soms langer op zijn antwoord moet wachten. Advies hiervoor is om per projectgroep te gaan communiceren, hierin één iemand aangesteld wordt die contact heeft met de opdrachtgever of vragen intern doorstuurt en deze ook behandelt. Deze persoon wordt de contactpersoon van de groep zodat er meer een wielstructuur (Vos & Schoemaker 2007) ontstaat. Hiermee communiceren personen naar een kern, zodat vanuit de kern wordt gecommuniceerd.

Mate van transparantie

Medewerkers geven aan dat ze graag informatie willen over wat er in de organisatie gebeurt. Advies aan de organisatie is om aan te geven waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Niets komt uit de lucht vallen, maar wanneer medewerkers er verder geen kennis van hebben, krijgen ze dat gevoel wel waardoor er een mate van onbegrip kan ontstaan.

Concurrenten als kans

Wie is de concurrent

Concurrenten van Architectenburo Roos en Ros hebben een aantal dingen gemeen, ze zijn niet echt gespecialiseerd in een bepaalde sector, het zijn vooral middelgrote bedrijven, en daarnaast zijn ze zich ook nog aan het ontwikkelen wat betreft social media. Concurrenten zijn van belang om in de gaten te houden, zij bepalen mede de positie in de markt en verplaatsen zich continu. In The Blue Ocean Strategy wordt aangegeven dat de beste manier om als bedrijf winstgevend te zijn, weg te zwemmen van de volle rode zee naar de blauwe zee waar in wordt gespeeld op de waarden van een organisatie op een andere manier zoals de concurrent doet (W. Chan Kim en Renee Mauborgne 2005).

Keuzes binnen opdrachten

De particuliere sector is niet goed bekend onder opdrachtgevers, terwijl de organisatie daar wel meer voor zou willen doen. Advies daarvoor is, om de communicatie te splitsen in zakelijk en particulier. Reden hiervoor is dat particulieren snel het idee hebben dat ze met hun opdracht niet bij Architectenburo Roos en Ros terecht kunnen omdat ze daar te groot voor zijn. Particuliere bouw zou dan gezien en gepositioneerd kunnen worden als een andere divisie, zodat deze potentiële opdrachtgevers zich ook aangesproken voelen, en passend bij de organisatie.

Het inspelen op actoren

In de actoren analyse kwam naar voren dat Architectenburo Roos en Ros een hoge mate van invloed heeft op de meespelende actoren maar andersom geldt ook dat de genoemde actoren vrijwel allemaal invloed hebben op de organisatie. balans tussen opdrachtgevers, andere actoren en de organisatie is dan van belang. Belangrijk is dan ook dat binnen projecten goed gecommuniceerd wordt met de actoren zodat deze te allen tijde goed geïnformeerd zijn.

HOOFDSTUK 7. IMPLEMENTEREN

Om de opgestelde adviezen meer tastbaar te maken wordt er een plan opgesteld waar kort onder elkaar staat wat aangeraden wordt om wat, wanneer te doen. De uitwerking wordt verdeeld in interne communicatie, externe communicatie en korte en middellange termijn (Vos & Schoemaker 2007).

7.1. Korte termijn

De korte termijn is gericht op een lengte van maximaal twee jaar. Binnen deze twee jaar ligt de focus op het inrichten van communicatie intern in de organisatie, daarnaast zal binnen deze twee jaar ook een start mogelijk zijn om ook extern te gaan groeien.

Om extern te kunnen groeien is het van belang dat intern de communicatie op orde is. Omdat Architectenburo Roos en Ros communicatie tot nu toe geen grote rol binnen de organisatie heeft gespeeld is het van belang om als directie bij elkaar te gaan zitten, de corporate communicatiestrategie doornemen en bepalen wat daaruit gebruikt gaat worden. Punten die van belang zijn om over na te denken, te weten:

- De toekomst van communicatie voor Architectenburo Roos en Ros en de rol die de organisatie daarin gaat spelen.
- De voor- en nadelen bepalen voor het aannemen van een interim of communicatiemedewerker, waar moet deze aan voldoen om de wensen van de organisatie waar te maken?
- De rol van medewerkers bepalen in het proces, in hoeverre mogen ze meebeslissen of dienen ze bepaalde wensen van de organisatie na te leven?
- Het bepalen van doelstellingen, waar moet de organisatie over tien jaar staan, waar over vijf en wat is bereikt over twee jaar?

Andere zaken die op korte termijn gerealiseerd moeten worden, zijn gericht op communiceren. De directie geeft aan dat ze het belangrijk vindt om transparant te zijn maar volgens medewerkers is dat niet altijd het geval. Punten waar over nagedacht moet worden, te weten:

- Zaken waarover de organisatie opener gaat communiceren, naar medewerkers en opdrachtgevers toe. Communiceer dit bij de maandagmiddaglunch en op intranet zodat alle medewerkers op de hoogte zijn.
- Terugkoppelen naar medewerkers welke keuzes zijn gemaakt en waar ze meer informatie en transparantie over gaan krijgen en dit ook daadwerkelijk doen.
- Zorgen voor korte communicatielijnen waardoor medewerkers en opdrachtgevers sneller op de hoogte zijn.
- Bepalen hoe en in welke vorm gecommuniceerd wordt, hanteer hierbij het communicatie kruispunt van Van Ruler. Moet er alleen geïnformeerd worden, of wordt er een dialoog aangegaan.

Kernwaarden

Belangrijk is ook de aandacht die aan de propositie en kernwaarden geschonken wordt. Aangegeven in het advies is dat de propositie en kernwaarden intern gedragen moeten worden, alleen dan kan er een eenduidige lijn naar buiten toe ontstaan. Om dit goed te doen is het aan te raden om als directie samen met de medewerkers invulling te geven aan de kernwaarden en propositie en daarop ook blijvend te motiveren.

Uitvoerende communicatie

Er zijn ook een aantal adviezen gegeven over het concreet uitvoeren van acties. Deze worden hieronder kort beschreven, in de adviezen staat dieper uitgelegd waarom juist deze acties uitgevoerd moeten worden. Allereerst wordt social media kort besproken. Belangrijk hierbij dat er altijd een doel is waar naartoe wordt gewerkt, social media zelf is geen doel.

- Strategie bepalen voor social media, wat is het doel dat bereikt moet worden met de vormen van social media. Eerst het doel, dan de tool.
- Bijhouden wat er op internet over de organisatie gezegd wordt, door middel van Tweetdeck⁴ en Google alerts.
- Consistent gebruik maken van social media, zorg dat minimaal elke werkdag iets gepost wordt op de media kanalen. Belangrijk hierbij dat de kernwaarden ook geuit worden, niet perse continu opnoemen maar wel verpakt in de berichten.

Interne acties

Intern worden ook acties uitgevoerd, voor medewerkers is het leuk maar ook leerzaam om onderling een snuffelstage te organiseren. Zo leren ze over andere beroepen binnen de organisatie wat uiteindelijk voor meer begrip voor elkaars werkzaamheden kan zorgen.

Externe acties

Voor potentiële opdrachtgevers die voor het eerst bij Architectenburo Roos en Ros komen zorgt een presentje voor binding, wanneer dit is afgestemd op de organisatie zullen potentiële opdrachtgevers Architectenburo Roos en Ros daar ook aan herkennen. Om te zorgen voor binding is een opendag voor pers en (potentiële) opdrachtgevers ook aan te raden, ze leren zo de mensen achter de organisatie kennen en kunnen daarnaast ook netwerken.

Huisstijl

Een belangrijk punt voor Architectenburo Roos en Ros is het veranderen van de huisstijl. Van belang is om bij de verandering van de huisstijl de tweezijdige positionering in de gaten te houden, niet alleen informierend maar ook inspeland op empathie. Daarnaast moeten de kernwaarden hier goed in naar voren komen, zo doende krijgen (potentiële) opdrachtgevers ook dat beeld van Architectenburo Roos en Ros. Voor de organisatie is het belangrijk dat bepaald wordt hoe ze absoluut niet gezien willen worden en hoe juist wel. De uitwerking hiervan is aan te raden om samen dit proces met een extern bureau aan te gaan, die hier hun expertise van hebben gemaakt.

7.2. Middellange termijn

Bij de middellange termijn wordt vooral gekeken naar de consistentie en is evaluatie van belang. De acties uit de vorige paragraaf zullen geëvalueerd moeten worden om te kunnen zien of de doelstellingen behaald zijn of dat er verbeteringen nodig zijn. Intern is de middellange termijn ook van belang, met name om te testen of de waarden en propositie leven. Is dit niet het geval is het belangrijk om achter te komen waarom dat is en hoe dat veranderd kan worden.

Organisatie ontwikkeling

Belangrijk is dat de marktontwikkeling en dat PR goed worden ingezet, groei blijft achter wanneer niemand de organisatie kent. Daarom is het van belang om contact te onderhouden met de pers en belangrijke mijlpalen en successen te communiceren. Echter is ook de focus op de organisatie en de eigen kracht van belang om binnen de organisatie te richten op de eigen authenticiteit.

Strategisch niveau

Op de langere termijn, na ongeveer drie jaar, is het verstandig om te kijken of de gewenste identiteit behaald is en extern ook het gewenste imago. Herkennen opdrachtgevers Architectenburo Roos en Ros als een creatieve, gepassioneerde en deskundige organisatie? Komen deze waarden ook in alle communicatie uitingen terug en past de huisstijl daar ook nog bij? Is dat niet het geval dan is het belangrijk dat gekeken wordt hoe Architectenburo Roos en Ros op dat moment als organisatie is, en waar de organisatie naartoe wil groeien.

⁴ Met Tweetdeck kunnen verschillende sociale media aan elkaar gekoppeld worden. De informatie over Architectenburo Roos en Ros kan zo gefilterd worden.

Bronvermelding.

De bronvermelding wordt in *Het definitieve ontwerp* toegepast omdat de literatuur in alle delen aan bod komt. Om die reden is het passender om de bronnen meteen bij de uitleg en samenvatting te plaatsen. Vanuit het onderzoek, de conclusies, de strategie en het advies wordt er met regelmaat naar literatuur verwezen die hier in de bronvermelding staat vermeld.

Literatuur

- Alsem, K.J. (2009). *Strategische marketingplanning*. Groningen: Noordhoff
- Balmer, J.M.T. (2001). De AC²ID-methode: in: Van Riel, C.B.M. (ed.) *Corporate Communication, het managen van reputatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Belleghem van S. (2010). *The conversation manager*. Leuven: LannooCampus.
- Berenschot. (2007). *Management modellen voor communicatie*. Den Haag: Sdu uitgevers
- Bernstein, D. (1986). *Bedrijfsidentiteit – Sprookje en werkelijkheid*. Utrecht: L.J.Veen.
- Bosch, van den, M. & Zweekhorst, P. (2007). *Funderingsschema communicatie*.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *The blue ocean strategy*. Amsterdam/Antwerpen: Business contact.
- Dam, van, N.H.M. & Marcus, J.A. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Floor, J.M.G. & Raaij, van, W.F. (2006). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Grinten, van der, J. (2004). *Mind the gap*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Hoevenaars, P., Verberne, N., Jaspers, I., Marks, V., Donkers, D. & Chan-Jong-Chu, C. (2010). *Onderzoeken 5, Imago onderzoek*. Eindhoven: Fontys Hogeschool Communicatie.
- Kralingen, van, R. (1999). *Superbrands*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Lam, 't, P. (2006). *Werkboek communicatieadvies*. Bussum: Couthino
- Riel, van, C.B.M. (2003). *Identiteit en Imago*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Riezebos, R. & Grinten, van der, J. (2008). *Positionering*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Ruler, van, B. (1998). *Strategisch management van communicatie*. Deventer: Samsom.
- Schoemaker, H. & Vos, M. (2006). *Geïntegreerde communicatie*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Thobokholt, B., Waal, de, B. & Westbeek, M. (2008). *Copy & Concept*. Leuven: LannooCampus.
- Verhage, B. (2008). *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Noordhoff

Internet

Architectenbureau Born BNA, Middelharnis. www.bornarchitecten.nl. Geraadpleegd op 7/3/2011

Architektenburo Roos en Ros BV BNI BNA, Oud-Beijerland. www.roosros.nl. Geraadpleegd tussen 7/2/2011 en 23/5/2011 inclusief Intranet

bbX, Oud-Beijerland. www.bouwsuport.net Geraadpleegd op 7/3/2011

Berendse, A. (2002). Artikel <http://www.communicatiecoach.com/165/branding/2002/08/03/imago-en-identiteit-een-ander-standpunt/>. Geraadpleegd 21/2/2011

Spring architecten, Rotterdam. www.spring-architecten.nl. Geraadpleegd op 7/3/2011

Topos architecten, Waddinxveen. www.toposarchitecten.nl. Geraadpleegd op 7/3/2011

Riezebos, R. & Grinten, van der, J. (2008). Podcast
http://www.managementenliteratuur.nl/1230/rik_riezebos_en_jaap_van_grinten_over_positioneren.
Geraadpleegd op 21/2/2011

Wikipedia. (2011) Artikel <http://en.wikipedia.org/wiki/Sociogram>. Geraadpleegd op 29/3/2011