

TOGETHER WE CREATE OUR OWN SUCCESS



DE VERBINDING TUSSEN EEN ORGANISATIE EN
HAAR INTERNATIONALE PARTNERS.

ROMY DE GIER // 20-06-2019

ADVIESRAPPORT

HANS BOODT.
MANNEQUINS

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
1. COMMUNICATIEVRAAGSTUK.....	3
2. INZICHTEN CONTEXT ANALYSE	4
INTERNE ANALYSE	4
EXTERNE ANALYSE	4
3. STRATEGISCHE OPLOSSING.....	5
4. CONCEPT	5
CREATIEVE VERTALING	5
PAY-OFF	5
5. CONTENT.....	6
BRANDPORTAL 2.0.....	6
PARTNERDAYS	6
6. IMPLEMENTATIE	7
PLANNING	7
MIDDELEN	8
ACCOUNTABILITY	9
BUDGET	9
FUTURE PROOF	10

INLEIDING

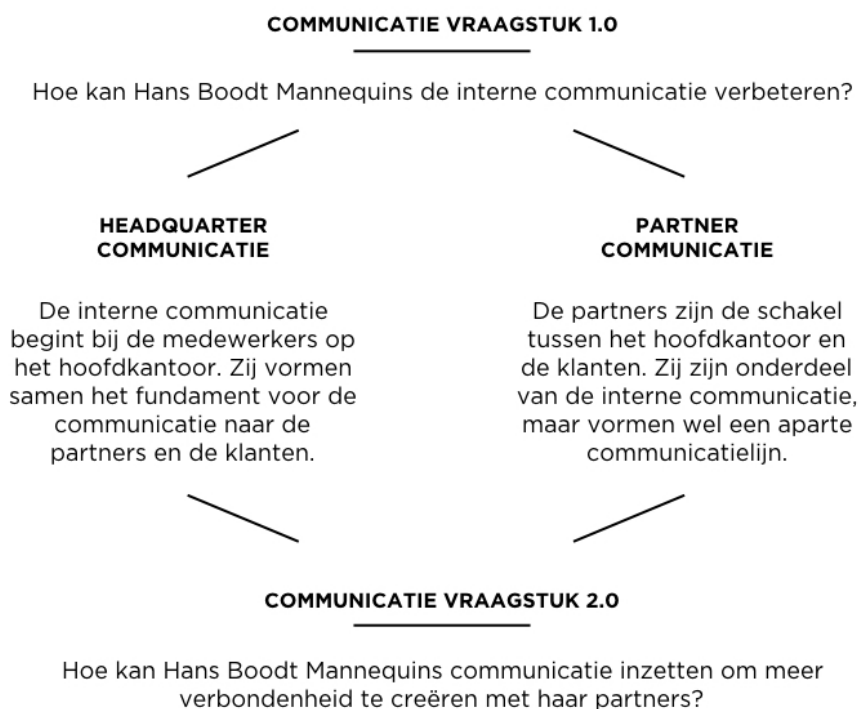
Dit adviesrapport is geschreven op basis van het afstudeeronderzoek bij Hans Boodt Mannequins. Het vraagstuk vanuit de organisatie had betrekking op het verbeteren van de interne communicatie. Na het vooronderzoek, is de volgende hoofdvraag geformuleerd: “Hoe kan Hans Boodt Mannequins communicatie inzetten om meer verbondenheid te creëren met haar partners?”

De organisatie heeft aangegeven het verantwoordingsdocument als hoofd *guideline* te willen gebruiken bij de implementatie van het concept. Op verzoek van de organisatie is het adviesrapport een korte samenvatting van het verantwoordingsdocument. Het adviesrapport zal voornamelijk dienen als inblikexemplaar voor geïnteresseerde medewerkers. Voor de uitgebreide onderbouwing van het advies kunt u het verantwoordingsdocument raadplegen.

1. COMMUNICATIEVRAAGSTUK

De organisatie is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een internationaal merk dat wereldwijd opereert. Deze exponentiële groei heeft ervoor gezorgd dat de organisatie in een razend tempo moest handelen. Er zijn in korte tijd nieuwe afdelingen uit de grond gestampt en nieuwe mensen aangenomen. Sinds dit jaar heeft de organisatie de groei onder controle en is er meer tijd om andere zaken onder de loep te nemen. Eén van deze zaken is de interne communicatie. Daarom was het vraagstuk in eerste instantie gebaseerd op het achterhalen van de belangrijkste interne communicatie knelpunten en de verbetering ervan.

Na het vooronderzoek bleek het vraagstuk te breed en niet gedetailleerd genoeg. Er is gekozen om verder onderzoek te doen naar de communicatie tussen het hoofdkantoor en de partners. De partner communicatie heeft de grootste potentie, omdat zij samen met het hoofdkantoor kunnen zorgen voor meer *brand awareness*, meer klanten en uiteindelijk meer omzet. Dit gaat hand in hand met de strategie die de organisatie op dit moment hanteert. Daarnaast is de aanpak van de communicatie tussen het hoofdkantoor en de partners heel uitdagend, omdat de partners zich over de hele wereld bevinden. Het schema hieronder laat zien hoe dit communicatievraagstuk 2.0 tot stand is gekomen.



2. INZICHTEN CONTEXT ANALYSE

INTERNE ANALYSE

Tijdens de interne analyse is er geconcludeerd dat de meeste problemen zich bevinden in de communicatielijn tussen het hoofdkantoor en de partners. Deze problemen worden voornamelijk veroorzaakt door de letterlijke en figuurlijke taalverschillen. De medewerkers en de partners communiceren in het Engels met elkaar, maar toch komt het vaak voor dat men elkaar niet goed begrijpt. Daarnaast hebben de partners enkel sales ervaring en weinig tot geen kennis van de werkzaamheden op het hoofdkantoor. De communicatie met de partners verloopt via online communicatiemiddelen. Uit het onderzoek is gebleken dat deze middelen miscommunicaties veroorzaken, omdat de non-verbale communicatie niet overkomt zoals bij face-to-face contact.

Daarnaast wordt de samenwerking tussen het hoofdkantoor en de partners voornamelijk beïnvloed door de afstand en de cultuur verschillen. Uit het onderzoek is gebleken dat de medewerkers en de partners in de basis hetzelfde willen bereiken. Verbondenheid creëren om zo samen het beste resultaat te behalen. Toch hebben de cultuurverschillen invloed hebben op de communicatie. Hierdoor verliezen de medewerkers en de partners vaak het gezamenlijke doel uit het oog.

Voor het oplossen van de interne problematiek is een goede basis nodig. Uit de analyse is gebleken dat de organisatie heel stabiel is gestructureerd op basis van duidelijke regels en richtlijnen. Daarentegen is de cultuur heel flexibel en taakgericht. Voor de partners werkt deze flexibiliteit minder goed, omdat zij hierdoor zelf beslissingen nemen, die vaak niet in één lijn liggen met de visie van de organisatie.

EXTERNE ANALYSE

De mannequinbranche is onderdeel van de business to business markt. Toch zijn er op het moment veranderingen aan het plaatsvinden waardoor de business to business markt steeds meer gaat lijken op de business to consumer markt. Voor de mannequinbranche betekent dit meer investeren in de relatie met de klant. De relatie tussen de merken en hun klant krijgt op deze manier meer betekenis dan voorheen. Er zijn een aantal grote spelers binnen de mannequinbranche die beschikken over de juiste kennis en middelen om mee te gaan met deze veranderingen. De organisatie is een voorbeeld voor haar concurrenten in deze nichemarkt, omdat de organisatie door de innovatieve werkwijze in staat is om direct te reageren op gebeurtenissen binnen de branche.

De groei die de organisatie de afgelopen jaren heeft doorgemaakt, komt onder andere door het oog voor opkomende trends. De marketing en communicatie afdeling is voortdurend trends aan het analyseren. Ook is er gekeken naar trends vanuit de communicatiebranche, omdat de organisatie hier voorheen nog geen aandacht aan heeft besteed. Trends zoals 'van tekst naar beeld' en 'employer branding' kunnen als inspiratie dienen de uitwerking van de strategie.

3. STRATEGISCHE OPLOSSING

De partnerstrategie legt de nadruk op het nastreven van de gezamenlijke belangen zonder rekening te houden met de cultuurverschillen tussen de medewerkers en de partners. Het hoofdkantoor is bepalend voor de interne en de externe communicatie. Er is sprake van een duidelijke top-down communicatie waarin het management vertelt, uitlegt en op een subtiele manier overtuigt.

Kracht // Duidelijke richtlijnen werkt verhelderend en motiverend. Partners weten waar ze aan toe zijn en dit zorgt voor interne en externe focus. De focus maakt het mogelijk om de krachten optimaal te bundelen.

Valkuil // Partners voelen zich minder gehoord, omdat zij geen vrijheid krijgen om eigen ideeën uit te werken. Richtlijnen worden niet serieus genomen.

Kernwoorden // DNA, kernwaarden, organisatiestructuur, wij-gevoel.

4. CONCEPT

De essentie van het concept is het “wij-gevoel” creëren bij de partners gebaseerd op het DNA en de kernwaarden van de organisatie. Op deze manier wordt het voor de partners duidelijk welke richtlijnen zij moeten volgen zonder dat zij het idee hebben dat zij zelf geen inbreng hebben. Daarnaast zullen zij de richtlijnen uiteindelijk ook beter volgen, omdat ze zich echt verbonden voelen met de organisatie. Het is van belang om te benadrukken dat de partners onmisbaar zijn voor de organisatie en haar doel om te groeien op persoonlijk en zakelijk vlak.

CREATIEVE VERTALING

*“Together **we** create our own success.”*

De specifieke woordkeuze zorgt ervoor dat deze zin de juiste creatieve vertaling is voor het concept. Ten eerste zorgen de woorden *together* en *we* ervoor dat de partners het gevoel krijgen dat zij onderdeel zijn van de organisatie. Daarnaast is er gekozen voor *own success*, omdat de partners zich het succes van de organisatie net zo eigen moeten maken als de medewerkers op het hoofdkantoor.

PAY-OFF

WHAT WE DO BEST

De pay-off past zowel bij de organisatie als bij de betekenis van het concept. De organisatie is een zelfverzekerd en eigenwijs merk, dat durft uit te spreken dat wat zij doen, heel goed is. Ze streven altijd naar het best haalbare resultaat. Door deze pay-off te koppelen aan het concept, worden de partners ook betrokken bij dit wereldwijde succes. Zonder hen had de organisatie ook niet dit succes kunnen behalen.

5. CONTENT

Het concept gaat om de beleving van het wij-gevoel, dus hier ligt ook de focus op bij het creëren van de content. Het is de taak van de organisatie om dit wij-gevoel te creëren bij de partners. Uit het onderzoek is gebleken dat nu het moment is om de focus te gaan leggen op persoonlijke groei. Hiermee wordt niet alleen de persoonlijke groei van een individu bedoeld, maar vooral de groei van de partners en de medewerkers samen. Deze groei kan alleen in gang gezet worden door content te creëren die gericht is op de relatie tussen de partners en de medewerkers. Het doel van deze persoonlijke content is niet alleen het informeren, maar vooral het activeren van de partners om hun gedrag aan te passen.

BRANDPORTAL 2.0

Brandportal 2.0 is een combinatie tussen zakelijke en persoonlijke communicatie waar de partners worden betrokken bij de informele activiteiten en communicatie van het hoofdkantoor. Er wordt nog steeds informatie gegeven met betrekking tot nieuwe collecties, evenementen en samenwerkingen. Dit is onmisbaar voor de partners, omdat zij deze informatie nodig hebben voor hun communicatie naar de klanten. Daarnaast wordt er informatie gedeeld met betrekking tot nieuwe medewerkers, interne evenementen en alles wat te maken heeft met de organisatiecultuur.

PARTNERDAYS

De Brandportal 2.0 is een middel dat wordt ingezet om elke dag in contact te staan met de partners, maar het is nog niet activerend genoeg. Daarnaast is er gebleken dat het grootste deel van de partners niet of nauwelijks actief zijn op de Brandportal. Om deze redenen is er samen met de marketing afdeling een concept bedacht voor een terugkerend event: *partnerdays*. Het doel van dit event is het samenbrengen van alle partners om een basis te creëren voor de communicatie gedurende het hele jaar.

6. IMPLEMENTATIE

PLANNING

De partnerdagen zullen het begin zijn van het nieuwe pad dat de organisatie samen met haar partners zal gaan bewandelen. Het is daarom belangrijk dat het stappenplan van de partnerstrategie voorafgaand aan het event duidelijk is. Hieronder wordt de planning beschreven aan de hand van verschillende fases.

FASE 1 // DE VOORBEREIDING VAN HET CONCEPT

Commitment vanuit het management staat centraal in deze fase. Ook zal het management bepalen wie verantwoordelijk worden voor het ingang zetten en begeleiden van de strategie. Daarnaast wordt er tijdens de voorbereiding vastgesteld welke kernwaarden centraal zullen staan in het concept. De kernwaarden zullen een vertaling zijn van de personaliteit en belofte van de organisatie gekoppeld aan het doel van het concept.

FASE 2 // CREËER HET COMMUNICATIECONCEPT

In deze fase draait het om het uitwerken van het communicatie concept. Vanuit het onderzoek is er invulling gegeven aan de uitstraling en de inhoud van het concept en de bijbehorende content. Het is nu de taak van de organisatie om alle input te verzamelen die nodig is voor de uitwerking van het concept.

De belangrijkste taak is het opnieuw inrichten van de Brandportal en het plannen van de partnerdagen. Beide taken zullen worden uitgevoerd door medewerkers van het hoofdkantoor die worden aangestuurd door de twee aangestelde managers.

FASE 3 // KICK-OFF VAN HET CONCEPT

Het concept is ontwikkeld en dat vraagt uiteraard om een introductie. Het doel van deze kick-off is het informeren en enthousiasmeren van alle medewerkers en partners. Het is van belang dat het management hierin de leiding neemt, omdat de managers op deze manier kunnen laten zien dat zijn achter het concept staan. Er zijn vier richtlijnen voor deze fase geformuleerd:

1. Het nieuwe concept moet worden verwerkt in alle communicatie tijdens en rondom het event. Dit zorgt voor herkenbaarheid en structuur.
2. Alle partners en medewerkers moeten duidelijk kunnen zien dat het management achter de strategie van het nieuwe concept staan.
3. Het event moet aansluiten bij de creativiteit van de organisatie. Dit betekent dat de presentaties en de aankleding visueel sterk moeten zijn om de medewerkers en de partners zoveel mogelijk te inspireren.
4. De introductie van het nieuwe concept zal wellicht vragen oproepen bij de medewerkers en de partners. Er moet voldoende tijd zijn om vragen te beantwoorden zodat de partners en de medewerkers geen vraagtekens meer hebben.

FASE 4 // VERVOLG VAN HET CONCEPT

De partners zijn na de kick-off weer terug in hun eigen omgeving. Het proces van 'verbinden op afstand' kan nu van start gaan. Het is de rol van de organisatie om ervoor te zorgen dat zij de tools krijgt aangereikt die daarvoor nodig zijn. De Brandportal 2.0 is gelanceerd en de maandelijkse online meetings kunnen ingepland worden. Deze laatste fase heeft geen einddatum zoals de voorgaande fases. Het is daarom belangrijk dat de organisatie voortdurend analyseert hoe het verloop van deze fase gaat. Er zijn vier richtlijnen voor deze fase geformuleerd:

1. Alle middelen moeten aansluiten op het communicatieconcept. Net als tijdens de kick-off zorgt dit voor herkenbaarheid en structuur.
2. Er moet regelmatig getest worden of de gewenste doelstelling behaald wordt. Wanneer er tijdens het testen blijkt dat er niet voldoende vooruitgang wordt geboekt, kunnen de middelen of de doelstelling aangepast worden.
3. De middelen moeten de afstand tussen de medewerkers en de partners figuurlijk verkleinen. Alleen op deze manier kan er meer verbondenheid gecreëerd worden.
4. Er moet voortdurend gecommuniceerd worden. Ook al hebben de medewerkers en de partners niks te melden is het belangrijk dat er interactie plaatsvindt. Zo blijft er een connectie tussen beiden. Uit de interviews met de partners en de managers bleek dat zij elkaar soms weken niet spreken.

MIDDELEN

Voor het concept worden verschillende online en offline communicatiemiddelen ingezet. Deze middelen worden weergegeven in tabel 8.1. De online communicatiemiddelen zullen dagelijks gebruikt worden om in contact te blijven met de partners. Als ondersteuning zullen de offline communicatiemiddelen één keer per jaar worden ingezet.

ONLINE		OFFLINE	
BRANDPORTAL 2.0	De webpagina waar partners toegang hebben tot alle zakelijk en persoonlijke informatie met betrekking tot de organisatie. De geïmplementeerde 'feedback button' geeft de partners mogelijkheid tot het geven van feedback en/of snelle vragen.	EVENT	De partnerdagen zijn een jaarlijks terugkerend event waarbij het management, de medewerkers en de partners samenkomen op het hoofdkantoor. De dagen zijn gevuld met formele en informele activiteiten.
EMAIL	Wanneer er een nieuw item op de Brandportal wordt geplaatst zal er automatisch een melding worden verzonden via de mail. Dit is een extra contactmoment waardoor partners naar de Brandportal worden getrokken.	1:1 MEETING	Tijdens de partnerdagen worden er één op één gesprekken gepland tussen de partners en het management. Deze gesprekken geven de partners de mogelijkheid om al het nodige te bespreken.
ONLINE MEETING	Er wordt één keer per maand een online meeting gepland met elke partner voor het bespreken van onderwerpen, die niet via de Brandportal besproken kunnen worden. Ook een extra moment om elkaar te zien en een persoonlijk gesprek te voeren.	TRAINING	Tijdens de partnerdagen worden er ook trainingen gegeven met betrekking tot communicatie en sales. Deze trainingen worden gegeven door de sales afdeling en de communicatie afdeling met als doel om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen.

Tabel 1 - Communicatiemiddelen

ACCOUNTABILITY

De strategie heeft betrekking op de manier van samenwerken tussen verschillende personen. Om uitspraak te kunnen doen over de effectiviteit van de strategie worden zachte meetwaarden ingezet. Zachte meetwaarden benadrukken de impact die mensen hebben op de resultaten van een organisatie. Het principe achter het gebruik van zachte meetwaarden is dat medewerkers die tevredenheid en productiviteit tonen, een gezonde en winstgevende omgeving creëren.

De online meetings met de partners en de interne stakeholder vergaderingen dienen als maandelijkse meetmomenten. Tijdens deze vergaderingen kunnen beide doelgroepen bespreken hoe de samenwerking verloopt. Mochten er nog verbeterpunten zijn, kunnen deze direct worden toegepast. Daarnaast dienen de één op één gesprekken tijdens de partnerdagen als jaarlijks meetmoment. Tijdens deze gesprekken kunnen direct nieuwe doelen bepaald worden voor de communicatie van het aankomende jaar. Door de combinatie tussen maandelijkse en jaarlijkse meetmomenten kan er snel geschakeld worden. Dit is van belang voor de organisatie, omdat zij worden gedwongen om snel te kunnen schakelen in de mannequin branche.

BUDGET

De realisatie van de Brandportal 2.0 en de partnerdagen staan centraal in het concept. Het budget voor het concept is daarom is opgedeeld in twee categorieën.

[BRANDPORTAL 2.0]

Voor het ontwerpen van de Brandportal 2.0 is naast het budget van de afdeling marketing en communicatie geen extra begroting nodig. Uit het gesprek met de afdelingsmanager is gebleken dat zij aan het begin van het jaar al budget hebben gekregen om meer interne communicatie middelen in te zetten. Er is nog voldoende budget voor het ontwerpen en invullen van de Brandportal 2.0. Volgens de afdelingsmanager is het een voordeel dat het creëren van content door eigen medewerkers wordt gedaan. Ten eerste kunnen eventuele aanpassingen snel doorgevoerd worden, omdat dit *in-house* wordt gedaan. In de periode na de kick-off zal dit goed van pas komen, omdat de medewerkers en partners dan voor het eerst gaan werken met de nieuwe versie van de Brandportal. Tijdens deze periode zal pas blijken of alles echt goed werkt. Daarnaast scheelt het dus veel kosten, omdat er geen externe partij ingehuurd hoeft te worden voor het ontwerp van het online platform.

[PARTNERDAGEN]

Daarentegen zal er een budget moeten worden vrij gemaakt voor de partnerdagen. Er is voorafgaand aan het advies onderzoek gedaan naar de kosten voor dit event. De grootste kostenpost is het verblijf voor alle partners. Daarnaast zorgt de organisatie alle dagen van het begin tot het einde voor haar partners. Het enige wat de partner zelf moet regelen en financieren is het vliegticket naar Nederland. Deze keuze is gemaakt, omdat de organisatie de kosten zoveel mogelijk wilde beperken. Daarnaast gaat de partnerstrategie er vanuit dat de organisatie alles faciliteert om het zo aangenaam mogelijk te maken voor de partners. Het zelf organiseren van de vlucht staat voor de eerste stap die partners moeten zetten voor deelname aan de kick-off van dit nieuwe concept.

PARTNERDAGEN 2019		
Hotel	€	6.000,00
Transfer	€	650,00
Boodschappen	€	750,00
Diner 1	€	1.000,00
Entertainment	€	350,00
Diner 2	€	4.200,00
Drinks 2	€	450,00
Brandbook	€	750,00
Meubilair	€	600,00
Kunsthof museum	€	-
Broodroosterparty	€	-
Totaal	€	14.750,00

Tabel 2 - Financieel overzicht partnerdagen 2019

FUTURE PROOF

De belangrijkste eis vanuit de organisatie was het creëren van een future proof concept. Een concept met een gestructureerde basis die de komende jaren mee kan groeien met de organisatie. Daarnaast moest het concept zo ontworpen worden dat de organisatie de invulling van de middelen makkelijk zelf kan aanpassen. In deze paragraaf wordt door middel van twee argumenten verteld waarom het concept future proof is.

Ten eerste is het concept future proof, omdat er geen einddatum aan verbonden zit. De Brandportal 2.0 blijft voortdurend in gebruik en de partnerdagen kunnen een jaarlijks terugkerend event worden. Er zal altijd invulling kunnen worden gegeven aan dit event. Een evaluatie van het afgelopen jaar en een vooruitblik naar het komende jaar zorgen ervoor dat de organisatie voortdurend kan schakelen om zo *ahead of the game* te blijven.

Ten tweede is het concept future proof, omdat het naadloos aansluit bij de toekomstplannen van de organisatie. De organisatie wil de wereldwijde groei doorzetten door het uitbreiden van het distributiekanaal. Deze vergroting van de *brand awareness* bij potentiële klanten kan alleen plaatsvinden wanneer energie wordt gestoken in de samenwerking tussen het hoofdkantoor en de partners.

TOGETHER

WE CREATE OUR OWN

SUCCESS



DE VERBINDING TUSSEN EEN ORGANISATIE EN
HAAR INTERNATIONALE PARTNERS.

ROMY DE GIER // 20-06-2019

VERANTWOORDINGSDOCUMENT

HANS BOODT.
MANNEQUINS

TOGETHER **WE** CREATE OUR OWN SUCCESS

De verbinding tussen een organisatie en haar internationale partners.

[AUTEUR]

Naam	Romy de Gier
Studentnummer	0916141
Klas	COV4E

[HOGESCHOOL]

Naam	Hogeschool Rotterdam
Instituut	Communicatie, Media en Informatietechnologie
Opleiding	Communicatie
Begeleidend docent	Tamara Huibrechtse

[ORGANISATIE]

Naam	Hans Boodt Mannequins
Adres	Merwedeweg 6, 3336 LG Zwijndrecht
Website	https://www.hansboodtmannequins.com
Begeleider	Wendy Ouwerkerk

VOORWOORD

Voor u ligt het verantwoordingsdocument voor mijn afstudeeronderzoek. Het document staat symbool voor de afsluiting van mijn studie communicatie aan de Hogeschool Rotterdam. Ik kijk met heel veel plezier terug op de afgelopen vier jaar.

Het verantwoordingsdocument is geschreven op basis van het afstudeeronderzoek dat ik heb uitgevoerd voor Hans Boodt Mannequins. De afgelopen vijf maanden heb ik mij verdiept in de complexe wereld van interne communicatie met als doel het achterhalen van de belangrijkste knelpunten en het verbeteren daarvan. Tijdens het sollicitatiegesprek werd ik direct enthousiast over de voor mij nog onbekende organisatie. Het vraagstuk was op dat moment niet duidelijk, omdat er nog geen voor de hand liggend probleem aanwezig was binnen de organisatie. Toch was ik ervan overtuigd dat we samen tot een interessant vraagstuk zouden komen.

Mijn voorkeur ging uit naar een vraagstuk over marketing en branding, omdat ik hier tijdens mijn minor *creative advertising and branding* in Barcelona veel over het geleerd. Tijdens de eerste fase van het onderzoek werd duidelijk dat er meer behoefte was aan het versterken van de interne communicatie. Ik heb ervoor gekozen om deze uitdaging met beide handen aan te pakken en daar heb ik geen spijt van. Ik ben de afgelopen maanden opnieuw in de boeken gedoken om meer kennis op te doen over interne communicatie. Met trots kan ik zeggen dat het is gelukt!

Ik wil alle lieve mensen van de marketing en communicatie afdeling bedanken voor de fijne samenwerking en het lachen. In het bijzonder wil ik mijn bedrijfsbegeleidster Wendy Ouwerkerk bedanken voor de inspirerende begeleiding en het delen van haar kennis over het vakgebied. Daarnaast wil ik ook Tamara Huibrechtse bedanken voor de begeleiding, feedback en fijne gesprekken. Ook mijn familie en vrienden verdienen een bedankje voor de steun, geruststellende woorden en de afleiding wanneer ik die nodig had.

Rotterdam, juni 2019
Romy de Gier

SAMENVATTING

In dit verantwoordingsdocument wordt er antwoord gegeven op het volgende communicatievraagstuk: 'Hoe kan Hans Boodt Mannequins communicatie inzetten om verbondenheid te creëren met haar partners?' Het onderzoek en het advies zijn gebaseerd op dit communicatievraagstuk.

De onderzoeksvraag is gedurende de contextanalyse aangepast. In eerste instantie had het vraagstuk betrekking op het verbeteren van de interne communicatie, omdat de organisatie nog niet wist waar het probleem zich bevond. Naarmate het onderzoek vorderde, werd duidelijk dat deze onderzoeksvraag te algemeen was geformuleerd. Er kwam naar voren dat de grootste interne problemen ontstaan in de communicatielijn tussen het hoofdkantoor en de partners. Tijdens het onderzoek zijn de verschillende oorzaken van deze problematiek in kaart gebracht om zo tot een passend advies te komen.

Om een advies te kunnen geven is zowel deskresearch als fieldresearch uitgevoerd. Voor het fieldresearch is er gekozen voor semigestructureerde interviews met de afdelingsmanagers en de partners van de organisatie. Er zijn in totaal acht managers en zes partners geïnterviewd. Daarnaast zijn er in de testfase focusgroepen uitgevoerd met het management en drie partners. Ook is Arjan Verdooren, communicatie specialist en schrijver van het boek 'Diversiteitscompetentie', geïnterviewd.

Uit het onderzoek is gebleken dat de interne problematiek wordt veroorzaakt door het gebrek aan verbondenheid tussen de medewerkers van het hoofdkantoor en de partners. In de basis hebben de medewerkers en de partners dezelfde wensen en behoeften. Zowel de medewerkers als de partners geven de voorkeur aan een betrokken samenwerking met gestructureerde communicatie gebaseerd op gezamenlijke belangen. Deze gezamenlijke belangen zijn op de achtergrond geraakt door de vele miscommunicaties tussen de medewerkers en de partners. Als gevolg hiervan gaan de partners te veel hun eigen koers varen en verliest het hoofdkantoor de controle.

Op basis van deze inzichten is de partnerstrategie tot stand gekomen. Deze strategie focust zich op het bij elkaar brengen van de medewerkers en de partners door het overbruggen van de letterlijke en figuurlijke afstand tussen beiden. Het bijbehorende concept gaat ervan uit dat de medewerkers en de partners alleen samen kunnen zorgen voor de zakelijke en persoonlijke successen. *Together we create our own success*. Deze boodschap wordt gecommuniceerd via verschillende online en offline communicatiemiddelen.

Het advies bestaat uit vier fases: de voorbereiding van het concept, het creëren van het communicatieconcept, de kick-off van het concept en het vervolg van het concept. De eerste stap die de organisatie moet zetten, is het vaststellen van de kernwaarden die worden gecommuniceerd naar de medewerkers en de partners. Hierna kan het concept worden vertaald naar verschillende content vormen. Het nieuwe pad dat de organisatie samen met haar partners gaat bewandelen, wordt afgetrapt door middel van een event. Op deze manier komen de medewerkers en de partners letterlijk samen. Het is de taak van de organisatie om hierna het effect te meten en waar nodig het concept aan te scherpen.

Uiteindelijk zal de verbinding tussen de medewerkers en de partners de verbetering van de interne communicatie stimuleren. Dit geeft de organisatie de mogelijkheid om de zakelijke en persoonlijke groei voort te zetten.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	7
1. DE ORGANISATIE.....	8
1.1 BEDRIJFSPROFIEL.....	8
1.2 STRUCTUUR	9
2. ONDERZOEKSKADER	11
2.1 PROBLEEMSTELLING	11
2.2 DOELGROEP.....	11
3. ONDERZOEKSMETHODE	12
3.1 INTERNE ANALYSE	12
3.2 EXTERNE ANALYSE.....	12
3.3 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	12
4. INTERNE ANALYSE	14
4.1 INTERNE COMMUNICATIE.....	14
4.2 CULTUUR EN STRUCTUUR.....	17
4.3 SAMENWERKING	19
5. EXTERNE ANALYSE.....	23
5.1 BRANCHEOMSCHRIJVING.....	23
5.2 CONCURRENTIE	23
5.3 TRENDS	25
6. STRATEGISCHE OPLOSSINGEN.....	27
6.1 COMMUNICATIEVRAAGSTUK 2.0	27
6.2 STRATEGISCHE OPLOSSINGSRICHTING 1.....	27
6.3 STRATEGISCHE OPLOSSINGSRICHTING 2.....	28
6.4 GEKOZEN STRATEGISCHE OPLOSSINGSRICHTING	28
7. CONCEPT OMSCHRIJVING.....	29
7.1 CONCEPTNIVEAU	29
7.2 UITLEG CONCEPT	29
7.3 CREATIEVE VERTALING	29
7.4 PAY-OFF	30
8. CONTENT OMSCHRIJVING.....	31
8.1 CONTENT BIJ CONCEPT	31
8.2 ONLINE CONTENT	32
8.3 OFFLINE CONTENT	33

9. TESTFASE.....	34
9.1 KWALITATIEF ONDERZOEK	34
9.2 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	35
9.3 CONCLUSIES NA TESTEN.....	35
9.4 AANGESCHERPT CONCEPT	36
10. ADVIES.....	37
10.1 PLANNING	37
10.2 MIDDELEN	38
10.3 ACCOUNTABILITY	38
10.4 BUDGET.....	39
10.5 FUTURE PROOF	40
LITERATUURLIJST	41
BIJLAGEN	44
BIJLAGE 1 - ALGEMENE STRUCTUUR	44
BIJLAGE 2 - WERKZAAMHEDEN PER AFDELING.....	45
BIJLAGE 3 - WERKZAAMHEDEN MARKETING AFDELING.....	46
BIJLAGE 4 - INTERVIEW NATIONAL SALES	47
BIJLAGE 5 - INTERVIEW WAREHOUSE.....	50
BIJLAGE 6 - INTERVIEW INTERNATIONAL SALES.....	52
BIJLAGE 7 - INTERVIEW 3D-STUDIO.....	54
BIJLAGE 8 - INTERVIEW MARKETING & PR	56
BIJLAGE 9 - INTERVIEW PARTNERS.....	59
BIJLAGE 10 - 7S-MODEL.....	62
BIJLAGE 11 - TEAMROLMODEL.....	63
BIJLAGE 12 - UITKOMST TEAMROLLEN TEST	64
BIJLAGE 13 - CULTUURKOMPAS	66
BIJLAGE 14 - STRATEGIE BESCHRIJVING	68
BIJLAGE 15 - CONCEPTBORD STRATEGIE.....	69
BIJLAGE 16 - BRANDPORTAL 2.0	70
BIJLAGE 17 - CONCEPTBORD PARTNERDAGEN.....	75
BIJLAGE 18 - FOCUSGROEP MANAGEMENT.....	76
BIJLAGE 19 - FOCUSGROEP PARTNERS.....	80
BIJLAGE 20 - INTERVIEW EXPERT.....	83
BIJLAGE 21 - FEEDBACK BUTTON	87

INLEIDING

Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd voor Hans Boodt Mannequins. De organisatie is de afgelopen jaren enorm gegroeid. Deze groei heeft de organisatie te danken aan haar innovatieve en ambitieuze karakter. In no time is Hans Boodt Mannequins uitgegroeid tot een internationale organisatie met een wereldwijd distributiekanaal. Nu de organisatie deze groei onder controle heeft is het tijd voor de volgende stap, maar wat is de volgende stap?

De volgende stap is gebaseerd op de gezamenlijke groei van de medewerkers en de partners. Er is gesignaleerd dat de interne communicatie de afgelopen jaren niet is mee ontwikkeld met de rest van de organisatie. De organisatie vroeg de onderzoeker om te achterhalen hoe de interne communicatie verbeterd kan worden. In dit rapport wordt het probleem en het uitgevoerde onderzoek toegelicht.

Dit rapport is opgedeeld in drie delen: het eerste deel beschrijft de organisatie en haar interne structuur. Deel twee beschrijft het onderzoek in de contextfase. In deze fase werd het probleem onder de loep genomen en gezocht naar de juiste strategische oplossing. De contextfase bestaat uit de probleemomschrijving, de methode van onderzoek, de interne en externe analyse in combinatie met het theoretisch kader en sluit af met de gekozen strategische oplossing. Deel drie van dit rapport is de conceptfase. In deze fase is de strategische oplossing verder uitgewerkt en getest. De conceptfase bestaat uit de omschrijving van het concept en de content, de methode van het onderzoek en de bevindingen uit de testfase. Deel drie wordt afgesloten met het advies dat is geschreven voor de organisatie.

Naast het uitgebreide advies in dit onderzoeksrapport, is er een apart adviesrapport opgesteld en overhandigd aan de organisatie. Op verzoek van de organisatie dient dit rapport als basis document met daarin alle informatie over het onderzoek en het advies. Het adviesrapport wordt gezien als een aanvullend document met daarin een korte samenvatting van het onderzoek en het advies.

Voor het onderzoek zijn interviews en focusgroepen uitgevoerd met de afdelingsmanagers, de partners en het management van de organisatie. Als aanvulling op deze research is er een interview uitgevoerd met een communicatieprofessional die gespecialiseerd is in internationale communicatie. Deze interviews en focusgroepen zijn uitgeschreven in transcripten die terug te vinden zijn in de bijlagen.

1. DE ORGANISATIE

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie en haar identiteit. Daarnaast wordt er uitgelegd hoe de structuur van de organisatie in elkaar zit met betrekking tot alle afdelingen en de internationale partners.

1.1 BEDRIJFSPROFIEL

Hans Boodt is op 17-jarige leeftijd begonnen met een etalagebureau in Rotterdam. Het bureau was onderverdeeld in verschillende kleine ondernemingen, die samen de inrichting van winkelcentra, restaurants, zwembaden en ziekenhuizen verzorgden. In 2003 heeft Hans Boodt alle ondernemingen verkocht en is hij verder gegaan met de etalage figuren onder de naam Hans Boodt Mannequins. Op dit moment is Hans Boodt nog voor een deel eigenaar van de organisatie. Hij houdt zich onder andere bezig met de ontwikkeling van de collecties. Het andere deel van het bedrijf is van, Marco Ouwerkerk, de officiële CEO van de organisatie (Boodt, persoonlijke communicatie, 20 februari 2019).

Hans Boodt Mannequins, hierna te noemen HBM, is een organisatie die mannequins ontwerpt, ontwikkelt en produceert voor veel verschillende merken in de mode-industrie. Denk aan high-end winkels, warenhuizen ketens en individuele retailers. Ze begonnen met een focus op window dressing, maar nu creëren ze zeer unieke collecties. Deze enorme groei is te danken aan de goede kwaliteit en snelle levering voor de beste prijs. Op het hoofdkantoor van HBM hebben klanten de mogelijkheid om elk deel van de mannequin te personaliseren, zodat het perfect aansluit bij het merk. Na dit proces wordt het eerste exemplaar binnen enkele uren afgedrukt in een eigen 3D-studio. HBM is niet alleen een leverancier van etalage figuren, maar ook een voorloper en een trendsetter in deze industrie (Boodt, persoonlijke communicatie, 20 februari 2019).

[WAARDEN]

De kernwaarden vormen een basis voor de identiteit van de organisatie. Het beleid van de organisatie is afgestemd op deze waarden. Door het in kaart brengen van de kernwaarden kan later in het onderzoek uitspraak gedaan worden over de identiteit en het imago.

Innovative // De organisatie is een voorloper als het gaat om de productie van mannequins. Alles wordt intern ontworpen en afgedrukt via het 3D-systeem. Veel klanten zijn inmiddels bekend met de werkwijze van HBM. Hierdoor komen ze tegenwoordig vaak met meer eisen en nieuwe wensen. Als gevolg hiervan werkt HBM razendsnel aan het ontwerp van nieuwe drukmachines en andere technologieën.

Creative // Voor de organisatie betekent dit oplossingsgericht denken met het oog op trends en voor details. Van de inrichting van het hoofdkantoor tot aan de fotoshoot voor de nieuwe collectie, alles ademt creativiteit. Het is een onmisbare waarde in deze branche, dus is HBM altijd op zoek naar nieuwe creatieve uitingen om de buitenwereld te verrassen en nieuwsgierig te maken.

Dutch // Voor de organisatie betekent dit nuchter en recht voor zijn raap zijn. Deze kenmerken zijn verwerkt in de organisatie op een manier die werkt voor medewerkers en klanten. Iedereen werkt er hard aan om elkaar en de klanten het best mogelijke werk te bieden.

Rebellious // Met elke collectie en bijbehorende campagne probeert de organisatie out of the box te denken en wat los te maken bij de maatschappij. De organisatie maakt niet alleen mannequins met lange benen en een slank lichaam, maar ook mannequins met een kort lijf en een bierbuik.

Young // De organisatie heeft een divers team bestaande uit jonge volwassenen die aan het begin van hun carrière staan en volwassenen met veel ervaring en vaardigheden. Deze combinatie creëert een jong team. Jong in de breedste zin van het woord. Dit betekent dat HBM een up-to-date en fris bedrijf is met als doel altijd mee te gaan met de tijd.

[VISIE]

"Being the authority in the shop window mannequin world through inspiration and innovation."

[MISSIE]

"Be the most desired 'made to measure' mannequin company in the fashion world."

[BELOFTE]

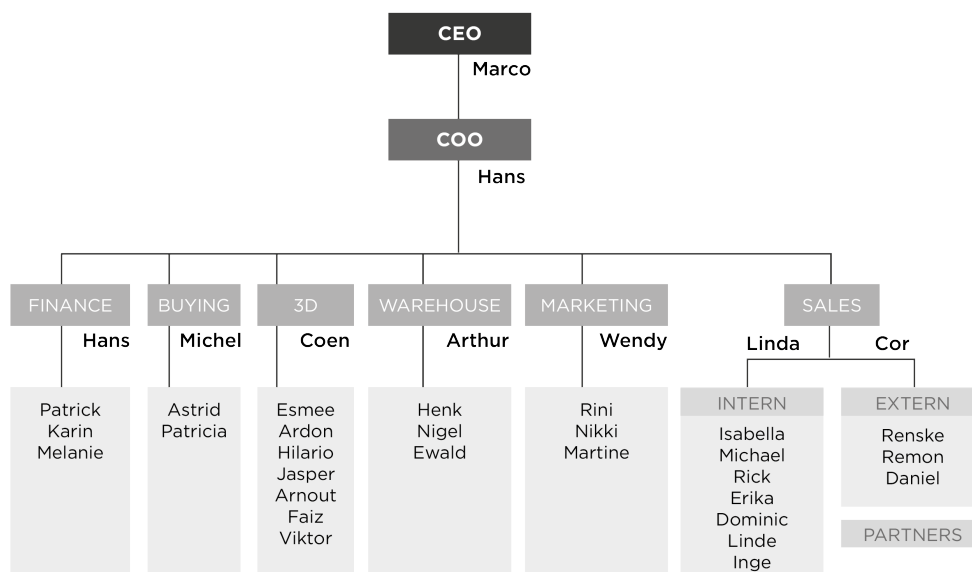
HBM onderscheidt zichzelf door een product te leveren van hoge kwaliteit met daarbij een snelle levering voor de beste prijs. Elke mannequin heeft een onderscheidend karakter, omdat HBM begrijpt dat elk merk zijn eigen karakter nodig heeft. Met een achtergrond in retail, groothandel, visual merchandising en concept ontwikkeling, kan HBM voor elk bedrijf een geschikte mannequin leveren. Zowel voor high-end winkels, warenhuizen, ketens of individuele retailers (Hans Boodt Mannequins, 2015).

1.2 STRUCTUUR

Het hoofdkantoor in Nederland is het hart van de organisatie. Op deze locatie worden alle werkzaamheden uitgevoerd. Denk hierbij aan de inkoop van de materialen, het 3D-printen van het eerste exemplaar, het aansturen van de fabrieken, het verzenden van de producten en het ontwerpen en monitoren van alle marketing en communicatie rondom een nieuwe collectie. Voor de productie en opslag van de mannequins werkt het hoofdkantoor samen met verschillende fabrieken en pakhuizen. Daarnaast werken er wereldwijd partners voor de organisatie, die samen met het sales team op het hoofdkantoor verantwoordelijk zijn voor de verkoop. In bijlage één is een overzicht te zien van de algemene structuur van de organisatie.

[HOOFDKANTOOR]

De organigram van het hoofdkantoor bestaat uit drie lagen: de medewerkers, de managers en het management. De afdelingen staan naast elkaar in de organigram, omdat elke afdeling een even groot aandeel heeft in het proces van een mannequin. Daarnaast is de scheidingslijn tussen de afdelingen minimaal, omdat de afdelingen vaak tegelijkertijd aan hetzelfde onderdeel van een proces werken. In bijlagen wordt de structuur van de organisatie verder gevisualiseerd (bijlagen 1 t/m 3).



Figuur 1.1 - Organigram Hans Boodt Mannequins

[PARTNERS]

Zoals eerder genoemd werkt de organisatie samen met partners over de hele wereld. De partners zijn het verlengstuk van de organisatie in het land waar zij zich bevinden. Zij zijn de onmisbare schakel tussen de klant en het hoofdkantoor. Uit het interview met de international sales manager bleek dat de partners worden gezien als volwaardig onderdeel van de organisatie, ondanks dat zij niet werkzaam zijn op het hoofdkantoor (bijlage 6). Dit is een belangrijk element voor het vervolg van het onderzoek, omdat de partners dus ook onderdeel zijn van de interne communicatie. Er zijn een aantal partners die een eigen showroom hebben waar zij klanten kunnen ontvangen. In deze showrooms worden de collecties gepresenteerd door middel van figuren, materialen en online tools. Daarnaast zijn er ook partners die geen showroom hebben. Zij werken vanuit een eigen werkplek en gaan de weg op om de klanten te bezoeken.

OWNED PARTNERS	Deze partners zijn in dienst van de organisatie en zij verkopen exclusief HBM producten.
DEDICATED PARTNERS	Deze partners hebben een eigen onderneming en zij verkopen exclusief HBM producten.
AGENTS	Deze partners hebben een eigen onderneming en zij verkopen ook andere producten.

Tabel 1.1 - Vormen van samenwerkingen met partners

[POP-UP STORES]

Voor de landen zonder showroom zijn verschillende strategieën bedacht om te zorgen voor meer brand visibility. Een van de strategieën is het opzetten van een pop-up store of een satellite showroom. Een pop-up store is een tijdelijk marketing concept waarbij de partner de mogelijkheid krijgt om retailers uit het desbetreffende land kennis te laten maken met het merk. De inrichting van een pop-up store bestaat uit één concept met figuren uit meerdere collecties.

[SATELLITE SHOWROOMS]

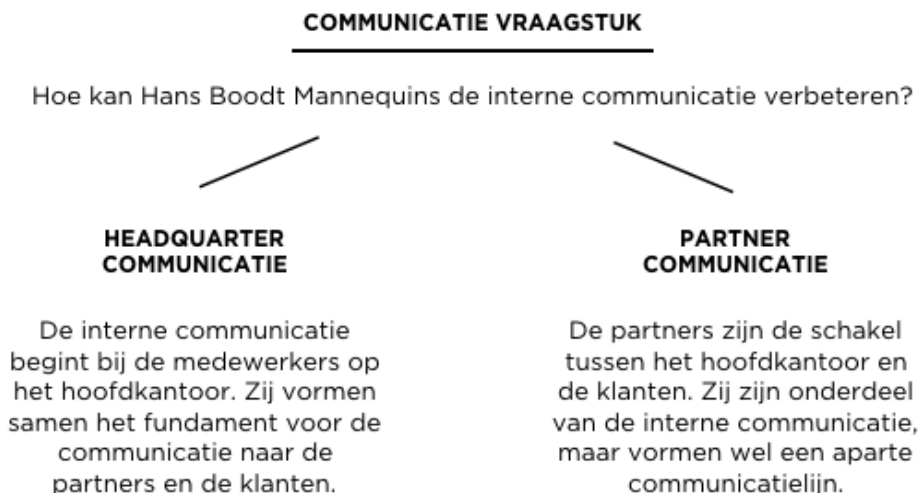
Een satellite showroom heeft in de basis hetzelfde doel als een pop-up store. Het grootste verschil zit hem in de duur van het project. Een satellite blijft langer in de lucht. Het is letterlijk een satelliet van het hoofdkantoor voor een aantal maanden of jaren. De inrichting van een satellite wordt om de drie maanden aangepast om zo meerdere producten te kunnen presenteren.

2. ONDERZOEKSKADER

De context fase is de eerste fase van het onderzoek. In deze fase werd er onderzoek gedaan naar de probleemstelling, die een rode draad vormt voor dit adviesrapport. Deze fase leidt uiteindelijk tot een strategische oplossing. In dit hoofdstuk wordt ook de aanleiding van het probleem besproken.

2.1 PROBLEEMSTELLING

De organisatie is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een internationaal merk dat wereldwijd opereert. Deze exponentiële groei heeft ervoor gezorgd dat de organisatie in een razend tempo moest handelen. Er zijn in korte tijd nieuwe afdelingen uit de grond gestampt en nieuwe mensen aangenomen. Sinds dit jaar heeft de organisatie de groei onder controle en is er meer tijd om andere zaken onder de loep te nemen. Eén van deze zaken is de interne communicatie. Deze communicatie is niet mee ontwikkeld met de rest van de organisatie en dit zorgt nu problemen. De organisatie heeft zelf nog niet kunnen achterhalen waar het probleem zich bevindt. Daarom is het vraagstuk gebaseerd op het achterhalen van de belangrijkste interne communicatie knelpunten en de verbetering ervan. Het schema hieronder is een visualisatie van het communicatie vraagstuk.



Het vraagstuk is ongedeeld in twee verschillende onderdelen. Aan de ene kant de communicatie tussen de medewerkers op het hoofdkantoor en aan de andere kant de communicatie tussen het hoofdkantoor en de partners. Er is gekozen voor deze tweedeling, omdat beide onderdelen een eigen communicatielijn hebben gebaseerd op verschillende wensen en behoeften.

2.2 DOELGROEP

Voor het onderzoek is de doelgroep, net zoals het vraagstuk, opgedeeld in twee groepen. De eerste groep bestaat uit alle mensen op het hoofdkantoor. Het management bestaat uit de CEO en de COO. Onder hen werken vijfendertig medewerkers en zeven managers. De tweede groep bestaat uit de partners die onderdeel zijn van de organisatie. Deze groep bestaat uit ruim twintig partners verspreid over de hele wereld.

Wanneer er tijdens het onderzoek in algemene zin wordt gesproken over de interne communicatie heeft dit betrekking op beide doelgroepen. Tenzij er wordt in gegaan op één van de twee communicatielijnen.

3. ONDERZOEKSMETHODE

In dit hoofdstuk wordt omschreven welke onderzoeksmethodes gebruikt zijn tijdens de contextfase. Deze fase van onderzoek is bedoeld om antwoord te zoeken op de hoofdvraag: hoe kan Hans Boodt Mannequins haar interne communicatie verbeteren?

3.1 INTERNE ANALYSE

De interne analyse is gebaseerd op bronnen die belangrijke elementen uit de interne communicatie bevatten. Deze bronnen hebben voornamelijk gediend als richtlijnen voor de analyse. De interne analyse is een combinatie van theorie en inzichten die zijn verzameld doormiddel van fieldresearch. Het resultaat van de interne analyse is te vinden in hoofdstuk vier.

Deskresearch

Voor de interne analyse is deskresearch uitgevoerd. Communicatie is een heel breed vakgebied met diverse theorieën. Om de contextanalyse zo gestructureerd mogelijk uit te kunnen voeren zijn er bronnen gebruikt die van toepassing zijn voor het vraagstuk van de organisatie.

Fieldresearch

Er zijn interviews gehouden met een aantal managers en partners. Tijdens deze interviews zijn de huidige situatie en de gewenste situatie besproken om te kunnen bepalen waar de knelpunten en behoeften liggen met betrekking tot de interne communicatie.

Als laatste is er fieldresearch uitgevoerd in de vorm van kwantitatief onderzoek. De medewerkers en managers van alle afdelingen hebben de teamrollen test van Belbin ingevuld. Het teamrolmodel is tijdens de contextfase vooral analytisch ingezet om de te ontwikkelen plekken in teams haarscherp bloot te leggen.

3.2 EXTERNE ANALYSE

Er is een beknopt extern onderzoek gedaan, omdat het onderzoek vooral draait om de interne situatie van de organisatie. Er zijn verschillende interne en externe bronnen geraadpleegd om inzicht te krijgen in belangrijke aspecten uit de branche zoals trends en concurrenten. Het doel was om de externe kansen en bedreigingen in kaart te brengen. Het resultaat van de externe analyse is te vinden in hoofdstuk vijf.

3.3 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Deskresearch

De gebruikte interne bronnen zijn betrouwbaar, omdat het primaire bronnen zijn. Deze bronnen zijn ook valide, omdat het documenten zijn die feitelijke informatie bevatten vastgesteld door de medewerkers. Voor het literatuuronderzoek zijn er bronnen gebruikt via Google Scholar en de HR bibliotheek. Boeken en online documenten zijn vormen van secundaire bronnen. Tijdens het onderzoek is voortdurend geanalyseerd of de bronnen betrouwbaar genoeg zijn.

Informele gesprekken

Tijdens de eerste weken van het onderzoek zijn er veel informele gesprekken met de medewerkers gevoerd. Deze gesprekken zijn minder betrouwbaar en valide dan een interview of enquête, omdat het vaak ongestructureerde en subjectieve gesprekken zijn (Baarda, 2018). Toch is er gekozen voor deze manier van onderzoek, omdat de knelpunten binnen de interne communicatie vooral te achterhalen zijn door het gesprek aan te gaan met de medewerkers. Daarnaast geven de informele gesprekken ook de mogelijkheid tot doorvragen. Dit is zeer nuttig wanneer de interne problemen nog niet duidelijk zijn.

Teamrollen test

De teamrollen test is ingevuld door de managers en medewerkers van alle afdelingen op het hoofdkantoor. De test is betrouwbaar, omdat het een erkend onderzoeksinstrument is. Er komt steeds meer wetenschappelijk bewijs naar voren over de betrouwbaarheid en validiteit van deze test. Daarentegen bevat de test persoonlijke vragen, die wellicht niet objectief ingevuld.

Interviews managers

De interviews zijn gehouden met managers op het hoofdkantoor van de organisatie. Dit is een betrouwbare manier van fieldresearch, omdat zij open en eerlijk hebben gesproken over de interne situatie. Daarentegen worden er uitspraken gedaan vanuit eigen perspectief, dus de antwoorden kunnen niet geheel objectief zijn.

De validiteit van een interview hangt af van het soort interview en hoe deze wordt vormgegeven en uitgevoerd. Tijdens de contextfase van het onderzoek, is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Bij deze interviews is een algemeen interviewschema opgesteld met ruimte om door te vragen (Verhoeven, 2014).

Interviews partners

De interview vragen zijn gemaild naar de partners, omdat dit medium de beste keuze is vanwege de afstand en het mogelijke tijdsverschil. Deze manier van interviewen is betrouwbaar, omdat de partners meer vrijheid voelen om eerlijk te antwoorden dan wanneer het interview face-to-face wordt gehouden. Daarentegen is deze vorm van interviewen minder valide, omdat de partners zelf kiezen waar en wanneer zij de vragen beantwoorden.

4. INTERNE ANALYSE

In dit hoofdstuk wordt de interne situatie van de organisatie in kaart gebracht. Deze analyse is gevormd door theorie en ingevuld door inzichten uit het onderzoek naar de interne situatie. Dit hoofdstuk is daarom een lopend verhaal waarin deze twee elementen in elkaar overlopen. Tussendoor wordt schuingedrukt de situatie van de organisatie toegelicht met betrekking tot de theorie.

4.1 INTERNE COMMUNICATIE

Er is nog niet veel bekend over de interne communicatie van de organisatie. Het is daarom noodzakelijk om eerst algemene theorie en informatie in kaart te brengen. Elementen zoals de definitie, de functie en de werking van het communicatieproces vormen de basis voor deze interne analyse.

[DEFINITIES]

De definitie van interne communicatie die een auteur kiest, verradt voor een groot deel zijn visie op communicatie (Putte, 1998). Hieronder zullen drie verschillende definities van interne communicatie genoemd en bekritiseerd worden.

01 // “De offerte van boodschappen van interne zenders aan interne ontvangers.”

Deze definitie heeft betrekking op het overbrengen van de boodschap van de zender naar de ontvanger. Er wordt niet gekeken naar de manier waarop de boodschap bij de ontvanger terecht komt en het geven van feedback (van Riel, 2010).

02 // “Het aanbieden van een boodschap van zender naar ontvanger die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en het verwezenlijken van individuele doelen. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen.”

Deze definitie laat zien dat er met interne communicatie zowel organisatorische als individuele doelen behaald kunnen worden. Ook wordt de wisselwerking tussen de zender en de ontvanger beschreven. In die zin kan interne communicatie zowel *top-down* als de *bottom-up* uitgevoerd worden (Koeleman, 2018).

03 // “Een proces dat bestaat uit continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie.”

Deze definitie beschrijft het moment van communicatie. Er is binnen een organisatie voortdurend een uitwisseling van boodschappen gaande. De zender en ontvanger kunnen van rol wisselen. Personen geven een eigen betekenis aan de boodschap (Reijnders, 2015).

De definitie voor dit onderzoek gaat ervan uit dat er voortdurend een wisselwerking plaatsvindt tussen de zender en de ontvanger. Dit is van essentieel belang voor de platte organisatiestructuur van de organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat de medewerkers en partners tot op een bepaalde hoogte eigen betekenis aan de boodschap kunnen geven zodat de communicatie gestructureerd blijft.

[FUNCTIES]

Naast het definiëren van het begrip, is het tijdens een breed onderzoek als deze ook van belang om de functie van interne communicatie in kaart te brengen. Interne communicatie kan verschillende functies hebben binnen een organisatie. De meeste organisaties kiezen niet bewust voor een functie. Dat geldt ook voor deze organisatie, omdat de afgelopen jaren nooit bewust is omgegaan met de interne communicatie. Door de huidige manier van communiceren te koppelen aan een functie kan er uitspraak worden gedaan over waarom deze manier wel of niet goed werkt voor de organisatie.

Smeerfunctie // In deze situatie vervult interne communicatie de taak van het smeermiddel, dat de organisatie motor laat draaien. Hierdoor komt de boodschap aan bij de persoon waarvoor het bedoeld is (Reijnders, 2015).

Bindfunctie // In deze situatie vervult interne communicatie de taak van het bindmiddel, dat de medewerkers betreft bij het proces. Hierdoor wordt het mogelijk om gezamenlijk betekenis te geven aan zaken. Deze functie is een manier om ervoor te zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op komen te staan (Reijnders, 2015).

Interpretatiefunctie // In deze situatie wordt interne communicatie ingezet om de onderlinge samenwerking te verbeteren. Communicatie kan ervoor zorgen dat mensen inzien dat je op verschillende manieren tegen een onderwerp aan kunt kijken (Reijnders, 2015).

De afgelopen jaren is er onbewust alleen gekeken naar de praktische eigenschappen van communicatie, omdat niemand binnen de organisatie verantwoordelijk was voor de interne communicatie. De communicatie heeft daarom vooral gediend als smeermiddel van de organisatiemotor. Dit betekent er alleen kort en bondig werd gecommuniceerd over de lopende werkzaamheden.

Begin dit jaar is deze verantwoordelijkheid neergelegd bij de marketing en communicatie afdeling, die zich voorheen alleen bezig hielden met de externe communicatie. De afdeling heeft al meerdere middelen ingezet om meer verbondenheid te creëren. Volgens de marketing en PR manager wordt elke maand een nieuwsbrief gestuurd met informele weetjes en elke laatste vrijdag van de maand wordt er een borrel georganiseerd. Daarnaast is er een samenwerking geweest met een bedrijfscoach, die de interne communicatie onder handen heeft genomen (bijlage 8).

Ondanks dat de partners een volwaardig onderdeel van de organisatie zijn, zijn de bovenstaande middelen enkel ingezet op het hoofdkantoor. Zo bleek uit het interview met de international sales manager dat de partners geen nieuwsbrief ontvangen. Ook zijn ze nog nooit aanwezig geweest bij de maandelijkse borrels en de trainingen van de bedrijfscoach. De voornaamste reden hiervoor is het feit dat de partners niet werkzaam zijn op het hoofdkantoor (bijlage 6).

[PROCES]

De organisatie heeft aangegeven nog niet goed te weten waar de interne communicatie problemen zich bevinden. Om deze reden is het communicatieproces in kaart gebracht. Als basis voor dit onderdeel is het ZMBO-model van Shannon en Weaver gebruikt. Het ZMBO-model, ook wel bekend als het Communication Cycle model, is een lineair en eenvoudig model waarin de relatie tussen zender, boodschap, medium en ontvanger schematisch wordt weergegeven (Shannon & Weaver, 1962).

Het is een vrij gedateerd model en sluit niet meer volledig aan op de moderne en diverse communicatie stromen van nu. Toch zijn de basiselementen uit het model gebruikt voor de interne analyse. Er is gekozen voor deze methode, omdat het model het mogelijk maakt om terug te gaan naar de basis van interne communicatie en te achterhalen waar de ruis zich bevindt. Ruis betekent een storing in het communicatieproces waardoor de boodschap niet goed aankomt bij de ontvanger. Hierdoor ontstaat er miscommunicatie. Uit het gesprek met de marketing en communicatie manager is al gebleken dat er ruis aanwezig is, omdat de communicatie niet vlekkeloos verloopt (W. Ouwerkerk, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

Daarnaast wordt het model gecombineerd met theorie van andere experts op het gebied van interne communicatie zoals Michels en Velentzas & Broni. Op deze manier is er kritisch gekeken naar de toepassing van het model. In de volgende alinea's worden de elementen van het model in kaart gebracht om uitspraak te kunnen doen over grootste knelpunten.

Zender // Uit de interviews met de partners en de informele gesprekken met de medewerkers die internationaal contact hebben, is gebleken dat de ruis bij de zender wordt veroorzaakt door taalverschillen. Er wordt in het Engels gecommuniceerd, maar toch kunnen mensen zich minder goed uiten in een andere taal dan hun moeder taal. Dit resulteert regelmatig in kleine misverstanden, omdat de zender iets anders bedoeld dan de ontvanger. Ook figuurlijk wordt er een andere taal gesproken, omdat de partners alleen sales ervaring hebben en geen ervaring met betrekking tot het productieproces van een mannequin. Uit het interview met de manager van de 3D-studio blijkt dat de partners regelmatig aanvragen doen voor een klant, die qua tijd en/of geld niet haalbaar zijn (bijlage 7).

Boodschap // Tijdens het meewerken in de organisatie is er geconcludeerd dat er over het algemeen veel wordt gecommuniceerd. Er worden vaak meerdere medewerkers betrokken bij mailverkeer of vergaderingen. Uit de informele gesprekken met de medewerkers is gebleken dat hierdoor vaak twee scenario's ontstaan. Of er komt geen respons, omdat de boodschap niet relevant genoeg is voor de ontvanger of er worden werkzaamheden dubbel uitgevoerd, omdat meerdere medewerkers zich aangesproken voelen.

Kanaal // Op het hoofdkantoor wordt er gemaïld of bij elkaar langs gelopen. Deze vormen van communicatie zijn niet innovatief, maar het veroorzaakt weinig miscommunicatie. De communicatie met de partners gaat via de mail of de telefoon. Daarnaast is er een Brandportal, die beschikbaar is voor de medewerkers en de partners. Dit is het platform waar alle informatie op wordt gedeeld. Op dit moment wordt er weinig gebruik gemaakt van deze Brandportal. Volgens de marketing & PR manager zou de inzet van communicatiemiddelen voor de partners beter kunnen om miscommunicatie te voorkomen (bijlage 8).

Ontvanger // Deze vorm van ruis komt voor in elke organisatie, omdat het te maken heeft met het selectieproces van een mens. Het is vrijwel onmogelijk om deze ruis te beïnvloeden of zelfs te laten verdwijnen (Michels, Essentie van Communicatie, 2017). Op dit moment speelt deze vorm van ruis geen grote rol in de interne communicatie, omdat de andere vormen van ruis de aandacht opeisen.

Feedback // Er is sprake van feedback zodra de ontvanger reageert op wat de zender gezonden heeft. Meestal is de feedback die de ontvanger geeft bewust, maar er kan ook onbewust feedback worden gegeven door middel van non-verbale communicatie. Op het hoofdkantoor verloopt dit onderdeel van het proces goed, omdat hierop wordt gehamerd door de managers. Uit het interview met de marketing en PR manager bleek dat dit onderdeel van het proces tussen het hoofdkantoor en de partners minder goed verloopt. Door de afstand en de online communicatie is het bijna niet mogelijk om de non-verbale communicatie op te vangen (bijlage 8). Non-verbale communicatie is essentieel, omdat communicatie niet alleen het proces is van het delen van informatie door middel van spreken en schrijven, maar ook van het delen van gedachten en gevoelens door middel lichaamstaal (Velentzas & Broni, 2014).

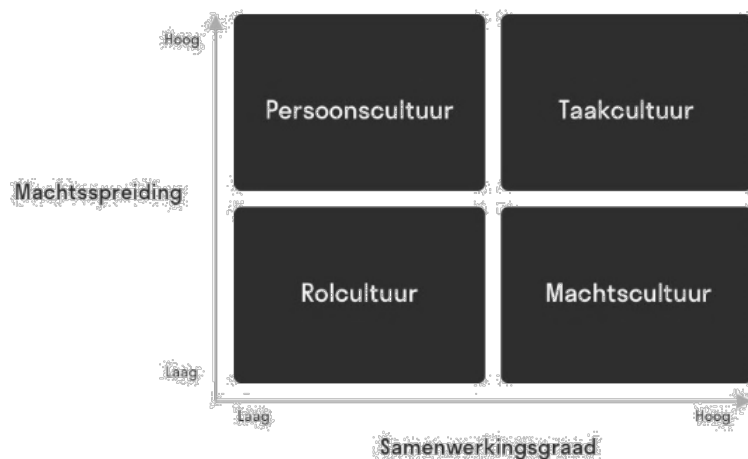
Tijdens de analyse van het communicatieproces is gebleken dat er vooral ruis ontstaat binnen de communicatielijn tussen het hoofdkantoor en de partners. De grootste oorzaak hiervoor is het taalverschil tussen beiden. Dit probleem wordt versterkt door het gebruik van online kanalen. Vanwege de afstand wordt er voor de communicatie tussen het hoofdkantoor en de partners enkel gebruik gemaakt van online communicatie. De boodschap en de feedback worden bij het gebruik van deze kanalen minder goed begrepen, omdat de non-verbale communicatie achterblijft. Op het hoofdkantoor komen ook kleine miscommunicaties voor. Volgens de CEO zijn dit problemen waar elke organisatie mee te maken heeft. Op dit moment worden ze vaak snel opgelost door de mogelijkheid tot face-to-face communicatie (M. Ouwerkerk, persoonlijke communicatie, 5 maart 2019).

4.2 CULTUUR EN STRUCTUUR

Het communicatieproces heeft in kaart gebracht hoe er gecommuniceerd wordt en waar er miscommunicatie ontstaat. Om de interne communicatie te kunnen verbeteren is het niet alleen belangrijk om te onderzoeken hoe er wordt gecommuniceerd, maar ook waarom er op een bepaalde manier wordt gecommuniceerd. Het antwoord op de waarom vraag wordt bepaald door de structuur en cultuur van een organisatie. In deze paragraaf wordt daarom de diepte in gegaan doormiddel van theoretische modellen om de structuur en cultuur in kaart te brengen.

[CULTUURTYPOLOGIEËN]

Charles Handy, bedenker van de cultuurtypologieën, is van mening dat de structuur en cultuur van een organisatie sterk verbonden zijn met elkaar. De structuur bepaalt hoe de verschillende communicatielijnen ten opzichte van elkaar verlopen en de cultuur heeft invloed op de manier van communiceren. Volgens de CEO is er sprake van een duidelijke structuur en cultuur (M. Ouwerkerk, persoonlijke communicatie, 13 maart 2019). Dat beide elementen duidelijk bepaald zijn, is niet altijd voldoende. Het gaat voornamelijk om de aansluiting tussen de structuur en de cultuur. Om te bepalen of dit het geval is, worden de cultuurtypologieën van Handy gebruikt.



Figuur 4.1 - Cultuurtypologieën van Handy

Machtscultuur // Deze cultuur wordt gevisualiseerd als een web waarin de controle wordt verspreid vanuit het centrum naar de rest van de organisatie. Beslissingen worden genomen op basis van overtuiging in plaats van op een rationele basis (Handy, 1993).

Rolcultuur // Deze cultuur biedt een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit voor de medewerkers. De cultuur is te herkennen aan de duidelijke regels. Status speelt een belangrijkere rol dan deskundigheid. Organisaties met deze cultuur erkennen de noodzaak van eventuele veranderingen traag (Handy, 1993).

Taakcultuur // Deze cultuur is vooral werk georiënteerd en legt de nadruk op het klaren van de klus. Deze cultuur probeert de geschikte middelen en de juiste medewerkers in de organisatie bijeen te brengen. De macht wordt vooral verkregen door deskundigheid (Handy, 1993).

Persoonscultuur // Deze cultuur staat geheel in dienst van de mensen die er werken. De medewerkers zijn volledig zelfstandig en het draait om kennis en expertise. In deze organisaties zijn er weinig tot geen regels en procedures. Het enige wat medewerkers met elkaar verbindt zijn de diensten die ze gezamenlijk gebruiken (Handy, 1993).

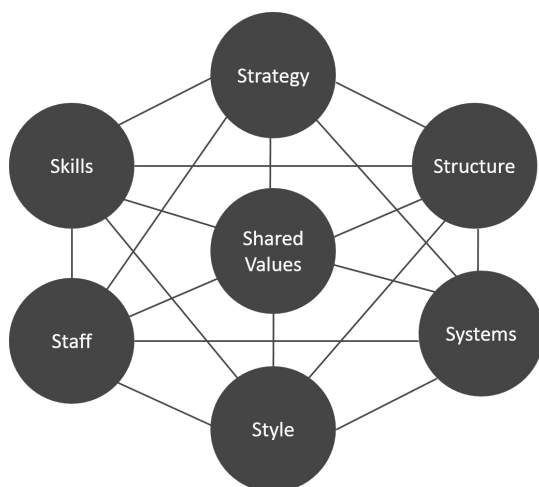
Op dit moment is er sprake van een combinatie tussen een rol- en taakcultuur. De structuur van de organisatie komt overeen met de structuurbeschrijving van de rolcultuur, omdat deze gebaseerd is op duidelijke regels en procedures. De organisatie kent een stabiele structuur. Daarentegen past de cultuurbeschrijving van de rolcultuur niet bij de

organisatie, omdat status geen belangrijke rol speelt binnen de organisatie. Ook is uit het interview met de manager van de 3D-studio gebleken dat de organisatie in staat is om snel te reageren op veranderingen en deze ook op korte termijn te implementeren (bijlage 7). De cultuur van de organisatie komt wel overeen met de cultuurbeschrijving van de taakcultuur, want de organisatie is altijd bezig met het zo goed mogelijk klaren van de klus. Volgens de warehouse manager wordt ten allen tijde duidelijk in kaart gebracht welke mensen en middelen nodig zijn om het beste resultaat te behalen (bijlage 5).

De combinatie tussen een rol- en taakcultuur werkt op het hoofdkantoor, omdat ze de strakke structuur combineren met een flexibele cultuur zonder dat de medewerkers hun eigen regels gaan bepalen. Volgens de marketing en communicatie manager komt dit doordat elke medewerker onder leiding van een afdelingsmanagers werkt (W. Ouwerkerk, persoonlijke communicatie, 13 maart 2019). Daarentegen werkt deze flexibiliteit voor de partners minder goed. De partners werken zelfstandig en worden niet op locatie begeleid door een manager. Uit de interviews met de partners is gebleken dat zij vaak beslissingen nemen zonder overleg met het hoofdkantoor, omdat er geen duidelijke afspraken zijn. Vaak pakt dit niet goed uit, omdat het niet in lijn is met de visie van het hoofdkantoor. Om deze reden hebben de meeste partners behoefte aan meer richtlijnen (bijlage 9).

[7S-MODEL]

Het 7S-model van McKinsey is een ander hulpmiddel om de structuur te onderzoeken. Het is een goede aanvulling op de cultuurtypologieën, omdat het de structuur van de interne gebieden ten opzichten van elkaar analyseert inplaats van de algemene structuur van de organisatie. Daarnaast maakt het model onderscheid tussen harde en zachte factoren. De zachte factoren zijn essentieel als het gaat om interne communicatie. Deze factoren zijn moeilijk meetbaar, maar dit model maakt dat wel mogelijk (Nejab, 2015).



Figuur 2.2 - 7S-model van McKinsey

Uit het 7S-model is gebleken dat de gebieden goed gestructureerd zijn en vrijwel naadloos op elkaar aansluiten. Volgens de CEO vormt de strategie het fundament. Daarna wordt er besloten welke systemen, skills en mensen nodig zijn om deze doelen te bereiken. Hierdoor ontstaat er een sterke interne structuur (M. Ouwerkerk, persoonlijke communicatie, 13 maart 2019). De sterke structuur van de gebieden, kan later in het onderzoek tijdens de conceptfase goed van pas komen. De verbeteringen op het gebied van interne communicatie kunnen alleen goed doorgevoerd worden wanneer de zeven gebieden goed zijn georganiseerd en goed op elkaar zijn afgestemd.

Er is gekozen om de uitwerking van het model weer te geven in de bijlagen (bijlage 10). Het model is niet relevant genoeg voor het beantwoorden van de hoofdvraag, omdat er geen verandering hoeft plaats te vinden in de structuur en opbouw van de zeven gebieden voor het verbeteren van de communicatie.

4.3 SAMENWERKING

Na het analyseren van de cultuur en structuur, is het mogelijk om nog dieper in te gaan op de interne elementen. Het gaat hierbij vooral om de samenstellingen van de teams en de manier van samenwerken. Dit is moeilijk meetbare element, omdat het deels ook om persoonlijkheid en gevoel gaat en niet om harde feiten. Desalniettemin is dit element onmisbaar tijdens het in kaart brengen van de interne communicatie, omdat de manier van samenwerken bepaalt hoe er gecommuniceerd wordt.

[TEAMROLMODEL]

Het teamrolmodel van Meredith Belbin is een praktische manier om de verschillende rollen binnen een team in kaart te brengen. Er is gekozen voor dit model, omdat het niet alleen iets zegt over de rollen binnen het team, maar ook over hoe deze rollen reageren op elkaar. Ook is er nog overwogen om de DISC test te gebruiken, maar deze test geeft een minder uitgebreid resultaat. Na het invullen van de teamrollentest kan er worden vastgesteld of de samenstelling van de teams een positieve of negatieve invloed op de interne communicatie heeft.

De test die bij het model hoort is zeer geschikt voor het in kaart brengen van de samenwerking binnen de afdelingen, omdat het voornamelijk de zachte factoren zoals persoonlijkheid en gevoel meet. De harde feiten zoals de structuur of gebruikte systemen worden hierin niet meegenomen. Na deze test is het mogelijk om uitspraak te doen over welke manier van samenwerken en communiceren het best past bij de afdelingen. Het model bestaat uit negen rollen (bijlage 11). De negen rollen zijn volgens Belbin gebaseerd aan de hand van vijf factoren:

- Persoonlijkheid
- Mentale vaardigheid
- Waarden en motivatie
- Omgevingsinvloed
- Ervaring

De meeste teamleden kunnen meerdere teamrollen vervullen. Na het invullen van de test komen er drie natuurlijke rollen naar voren, die als natuurlijke rol van het teamlid worden gezien. Afhankelijk van de fase waarin een team zich bevindt, kan de rol van een teamlid aangepast worden (Belbin, 2010). De uitkomst van de teamrollentest schematisch weergegeven (bijlage 12). Hieronder worden de belangrijkste inzichten per afdeling beschreven.

Marketing // Het team van de marketing afdeling is heel divers. Dit zorgt voor een stabiele samenwerking waarin de manager de leidinggevende rol op zich neemt. Zij wordt ondersteunt door twee creatieve personen, die met nieuwe ideeën komen. De vierde persoon is ook uitvoerend van aard. Wanneer de creatievelingen te veel blijven nadenken zorgen de andere twee voor het klaren van de klus. De test laat zien dat de rol van zorgdrager en groepswerker minder sterk aanwezig is binnen het team. Ieder werkt voor zich en er wordt kort en bondig gecommuniceerd wanneer dit nodig is.

Purchase // Het inkoop team is een klein team bestaande uit drie personen. De test laat zien dat zij veel gemeenschappelijke rollen hebben. In veel gevallen kan dit zorgen voor een minder goede samenwerking. Uit het interview met de manager blijkt dat dit niet het geval is voor het inkoop team (de Bruijn, persoonlijke communicatie, 20 maart 2019). Hij neemt waar nodig de leiding, maar andere twee kunnen goed zelfstandig werken. Ook vertelt hij dat ze veel lol hebben. Daarnaast is het team praktisch en doelmatig.

Sales intern // De manager van het team is al enige een denker. Zij neemt minder de rol van leidinggevende op zich. Dit zorgt op dit moment niet voor problemen, omdat het team verder uit alleen maar doeners bestaat. Zij werken heel zelfstandig met ieder een eigen werelddeel waar ze verantwoordelijk voor zijn. Binnen het team is er één persoon met een extreem hoog percentage groepswerker in zich. Zij zorgt voor het team en de rest van de organisatie.

Sales extern // Het externe team is een klein en niet zo divers team. Zij werken ook veel op de weg waardoor er soms minder gecommuniceerd wordt dan nodig is. De afspraak is om minimaal een keer per week te vergaderen, maar dat moment schiet er soms ook bij in. Daarnaast is er net een nieuw persoon aangenomen, die hiervoor bij een andere organisatie uit dezelfde branche heeft gewerkt. Dit zorgt geregeld voor meningsverschillen. De manager heeft van nature een leidinggevende rol in zich. Uit het interview bleek dat hij op dit moment bezig is om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen (bijlage 4).

3D-studio // Het team van de 3D-studio is op papier een divers team. De manager probeert zo goed mogelijk leiding te geven, maar dit is niet zijn primaire rol. Dit is terug te zien in de manier van samenwerken binnen de afdeling. Het team bestaat uit jonge creatieve denkers, die meestal niet zoveel waarde hechten aan deadlines en duidelijke communicatie. Het komt vaak voor dat de rest van de organisatie op hun werk moeten wachten om door te kunnen met het proces. Volgens de manager is de afdeling minder gestructureerd dan zou moeten en dit heeft ook effect op de communicatie (bijlage 7).

Finance // Het financieel team is een rustig en introvert team met weinig doeners. Zij werken heel doelmatig zonder oog voor sociale contacten. Ook lunchen zij als enige later dan de rest van de organisatie. De manager is hierin wel iets anders dan zijn team, omdat hij gedwongen wordt om dagelijks contact te hebben met andere afdelingen. Verder heeft het team alleen mail contact met andere medewerkers.

De test laat zien dat de teams op het hoofdkantoor redelijk divers zijn. Dit houdt in dat er verschillende medewerkers met verschillende eigenschappen samenwerken in één team. In theorie betekent meer diversiteit een betere samenwerking en communicatie tussen de teamleden (Belbin, 2010). In de praktijk is dit echter iets minder zwart-wit. Ondanks dat de teams op papier uit genoeg diverse teamrollen bestaan, is het niet zo dat de samenwerking op elke afdeling vlekkeloos verloopt. Uit de interviews met de managers is gebleken dat zij op de hoogte zijn van de verbeterpunten met betrekking tot de samenwerking van hun teams.

De CEO vertelde hierover dat de organisatie begin dit jaar heeft samen gewerkt met een bedrijfscoach (M. Ouwerkerk, persoonlijke communicatie, 22 maart 2019). Door de coach is er een traject in gang gezet waarbij er bewust aandacht wordt besteed aan de manier van samenwerken en communiceren binnen de teams. Dit heeft een positief effect op de interne communicatie en kan daarom als basis dienen voor de samenwerking tussen de afdelingen onderling.

[6D-MODEL]

De samenwerking met de partners is net zo belangrijk als de samenwerking tussen de medewerkers. Voor het onderzoek naar de samenwerking tussen het hoofdkantoor en de partners is het 6D-model van Geert Hofstede gebruikt. Er is gekozen voor deze methode, omdat tijdens het interview met de international sales manager al deels duidelijk werd dat de samenwerking wordt beïnvloed door de cultuurverschillen. Het model beschrijft de cultuurverschillen per land aan de hand van zes dimensies (bijlage 13).

Power distance index (PDI) // Deze dimensie drukt de mate uit waarin de minder machtige leden van een samenleving accepteren en verwachten dat macht ongelijk verdeeld is (Hofstede, z.d.).

Individualism versus collectivism (IDV) // Individualisme staat voor een sociaal netwerk waarin men voor zichzelf en hun naaste familie zorgt. Collectivisme staat voor een hechte structuur waarin men kan verwachten dat een gemeenschap voor hun zorgt (Hofstede, z.d.).

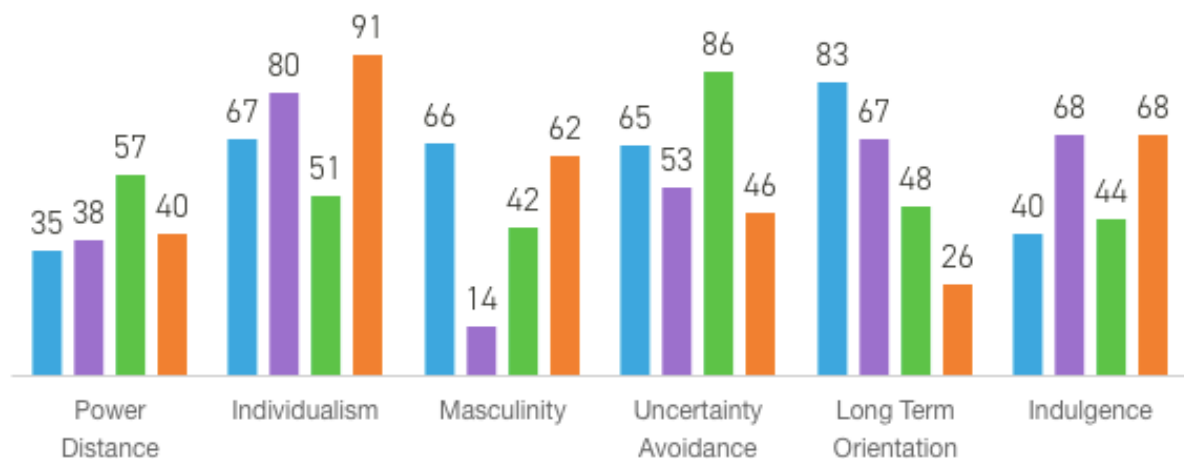
Masculinity versus femininity (MAS) // De masculiniteitskant van deze dimensie vertegenwoordigt een voorkeur voor prestatie, heldendom en materiële beloningen voor succes. Vrouwelijkheid staat voor samenwerking, bescheidenheid, zorg voor de zwakken en de kwaliteit van het leven (Hofstede, z.d.).

Uncertainty avoidance index (UAI) // Deze dimensie drukt de mate uit waarin de samenleving zich ongemakkelijk voelt als het gaat om onzekerheid en ambiguïteit (Hofstede, z.d.).

Long term versus short term orientation (LTO) // Samenlevingen die laag scoren geven de voorkeur aan oude tradities en bekijken veranderingen met argwaan. Degenen met een cultuur die hoog scoort, moedigen zuinigheid en inspanningen in het moderne onderwijs aan als een manier om je voor te bereiden op de toekomst (Hofstede, z.d.).

Indulgence versus restraint (IND) // Indulgence staat voor een samenleving die relatief gratis bevrediging biedt van natuurlijke menselijke drijfveren die te maken hebben met genieten en plezier hebben. Terughoudendheid staat voor een samenleving die bevrediging van behoeften onderdrukt door middel van strikte sociale normen (Hofstede, z.d.).

Volgens Hofstede kan cultuur alleen door vergelijking zinvol worden gebruikt. Om deze reden is het *Country Comparison Compass* ingezet. Met dit kompas worden de dimensies van de verschillende culturen met elkaar vergeleken. De vergelijking komt tot stand door het invullen van de landen op de website van Hofstede. Daarop wordt het kompas aangeboden als bruikbare tool voor onderzoek. De cultuur van Duitsland, Spanje en Amerika zijn vergeleken met die van Nederland. Deze partnerlanden zijn gekozen, omdat zij veel van elkaar verschillen qua cultuur. Hierdoor wordt het een interessante vergelijking waar veel over gezegd kan worden. Daarnaast verschillen de partners met betrekking tot de kenmerken van de samenwerking met het hoofdkantoor. Amerika is bijvoorbeeld net partner en verkoopt ook nog andere merken. Duitsland daarentegen is al jaren partner en staat op de loonlijst van de organisatie.



Figuur 4.3 - Country Comparison Compass van Hofstede

Na het selecteren van de gewenste landen, draait het kompas de bovenstaande tabel uit. De tabel laat zien dat het grootste verschil zit in de *masculinity* dimensie. Nederland scoort laag op deze dimensie en is daarom een feminiene samenleving. In vrouwelijke landen is waardering, solidariteit en kwaliteit belangrijk in het werkzame leven van de mens. De andere drie landen scoren veel hoger op deze dimensie. Deze landen vinden de presentatie op de werkvloer belangrijker dan de relatie met collega's. Dit geldt vooral voor Amerika en Duitsland. Spanje ligt hierin iets dichterbij Nederland, omdat de mensen uit Spanje wel een natuurlijke stroom van sympathie genereren (Hofstede, z.d.).

Uit de interviews met de partners blijkt niet zo duidelijk dat zij de relatie met hun collega's minder belangrijk vinden. Volgens de partners zijn zij trots op het feit dat zij voor een Nederlandse organisatie werken en willen zij graag net zo goed onderdeel zijn van de organisatie als de medewerkers van het hoofdkantoor (bijlage 9). In de basis zorgen de cultuurverschillen dus niet direct voor de kloof tussen het hoofdkantoor en de partners zoals werd beschreven door de international sales manager (bijlage 6). De cultuurverschillen hebben meer invloed op hoe er gecommuniceerd wordt. De partners hebben namelijk allemaal verschillende wensen en behoeftes als het gaat om de communicatie. Voor het onderzoek betekent dit dat de cultuurverschillen zeker onderdeel zijn van de interne problematiek, maar de oorzaak gaat minder diep dan vooraf verwacht.

CONCLUSIE

Voor dit onderzoek benadrukt de definitie van interne communicatie de wisselwerking tussen zender en ontvanger, omdat het een platte organisatie is zonder sterke hiërarchie (Reijnders, 2015). Op dit moment wordt de communicatie met de partners alleen ingezet als smeermiddel om organisatie te laten draaien. Er wordt niet gekeken naar andere functies van interne communicatie zoals het verbinden van de partners met de rest van de organisatie. Op het hoofdkantoor zijn ze al verder in dit proces. Uit het interview met de marketing & PR manager is gebleken dat er verschillende interne communicatiemiddelen worden ingezet om meer verbondenheid te creëren op het hoofdkantoor (bijlage 8).

Tijdens de analyse van het communicatieproces is er geconcludeerd dat er verschillende vormen van miscommunicatie ontstaan, ook wel ruis genoemd. Ten eerste ontstaat er ruis tussen de zender en de ontvanger vanwege de letterlijke en figuurlijke taalverschillen. De medewerkers en de partners communiceren in het Engels met elkaar, maar toch komt het vaak voor dat men elkaar niet goed begrijpt. Daarnaast hebben de partners enkel sales ervaring en weinig tot geen kennis van de werkzaamheden op het hoofdkantoor. Volgens de international sales manager worden er vaak orders geplaatst die om verschillende redenen niet mogelijk of haalbaar is (bijlage 6). Ten tweede speelt het medium een belangrijke rol. De communicatie met de partners verloopt voornamelijk via online communicatiemiddelen. Uit het onderzoek is gebleken dat deze middelen ruis veroorzaken, omdat de non-verbale communicatie niet overkomt zoals bij face-to-face contact. Hetzelfde geldt voor het geven van feedback. Dit onderdeel van het proces bestaat uit bewuste en non-verbale communicatie waardoor hetzelfde probleem opspeelt als bij het medium (Velentzas & Broni, 2014). De verschillende vormen van ruis hebben voornamelijk betrekking op de communicatielijn tussen het hoofdkantoor en de partners. Op het hoofdkantoor zijn er ook elementen die ruis veroorzaken, maar volgens de CEO worden deze vaak sneller opgelost. De medewerkers spreken dezelfde taal en er is mogelijk tot face-to-face contact waardoor de non-verbale communicatie opgepikt kan worden.

Voor het oplossen van de interne problematiek is een goede basis nodig. Deze basis bestaat uit de structuur en de cultuur van de organisatie. Wanneer deze elementen goed georganiseerd zijn en op elkaar aansluiten, is het mogelijk om de interne communicatie te verbeteren. Uit de analyse is gebleken dat er sprake van een rolstructuur in combinatie met een taakstructuur. Dit betekent dat de organisatie heel stabiel is gestructureerd op basis van duidelijke regels en richtlijnen. Daarentegen is de cultuur heel flexibel en taakgericht. Volgens de warehouse manager wordt er voortdurend gekeken naar de middelen en mankracht die nodig zijn om de klus zo efficiënt mogelijk te klaren (bijlage 5). Uit het interview met de partners is gebleken dat deze flexibiliteit minder goed werkt, omdat zij hierdoor zelf beslissingen nemen, die vaak niet in één lijn liggen met de visie van de organisatie (bijlage 9).

De manier van samenwerken bepaalt ook hoe de interne communicatie verloopt. Waar de structuur en cultuur goed georganiseerd zijn door de organisatie, wordt er nog te weinig aandacht besteed aan de manier van samenwerken. De afdelingen op zich werken goed samen, omdat het redelijk diverse teams zijn. Daarnaast hebben zij sturing gehad van een bedrijfscoach. Hierdoor zijn de medewerkers zich meer bewust van de manier waarop zij samenwerken. Volgens de international sales manager wordt de samenwerking tussen het hoofdkantoor en de partners voornamelijk beïnvloed door de afstand en de cultuur verschillen (bijlage 6). Uit het onderzoek en de interviews is gebleken dat de medewerkers en de partners in de basis hetzelfde willen bereiken. Verbondenheid creëren om zo samen het beste resultaat te behalen. Toch laat het cultuurkompas van Hofstede zien dat de cultuurverschillen invloed hebben op de communicatie. Hierdoor verliezen de medewerkers en de partners vaak het gezamenlijke doel uit het oog (Hofstede, z.d.).

De conclusie beschrijft duidelijk het verschil tussen de communicatie op het hoofdkantoor en de communicatie tussen het hoofdkantoor en de partners. Uit de interne analyse is gebleken dat het hoofdkantoor langzaam aan bewuster bezig is met het verbeteren van de interne communicatie. De partners worden niet betrokken bij dit proces waardoor zij achterblijven en de afstand figuurlijk alleen maar groter wordt.

5. EXTERNE ANALYSE

In dit hoofdstuk wordt de externe situatie van de organisatie in kaart gebracht. Er is geen gebruik te maken van bekende theorieën zoals de SWOT-analyse en het vijfkrachten model. Bij deze theorieën wordt er vooral uitgegaan van branches met een stabiele omgeving en weinig veranderingen. Dit is echter wel nodig voor een branche waarin innovatieve ontwikkelingen en trends komen en gaan, de mannequin branche.

5.1 BRANCHEOMSCHRIJVING

De externe analyse begint bij het analyseren van de mannequin branche. Het is een kleine branche waar niet veel over te vinden is, dus is het noodzakelijk om de belangrijkste eigenschappen te achterhalen. Daarnaast is het de manier om inzicht te krijgen in eventuele kansen en bedreigingen voor de organisatie.

De mannequin branche is onderdeel van de business to business markt. Een traditioneel kenmerk is het feit dat er in deze markt veel rationeler wordt ingekocht dan in de consumenten markt. Het besluit om een product te kopen wordt voornamelijk gevormd door een objectief proces gebaseerd op harde feiten zoals functionaliteit, voordelen, prijs en kwaliteit. Zachte feiten zoals de reputatie van het merk zijn minder belangrijk (Kotler, 2006).

Toch is er een grote verandering gaande. Tegenwoordig zijn de business to business en business to consumer markt bijna niet meer uit elkaar te trekken, omdat men steeds meer verschillende activiteiten met elkaar laat verwerven. In het bedrijfsleven gaat het nu meer dan ooit om de relatie met klant en het zorgen voor betrokkenheid van beide kanten (Adformatie, 2019).

Deze verandering is zeker van toepassing op de mannequin branche. Door de grote innovatieve stappen die merken uit deze branche maken, wordt de klant steeds veeleisender. Het gaat niet meer alleen om de mannequin zelf, maar vooral om de betrokkenheid tijdens het creatieve proces.

Daarnaast is de mannequin branche een nichemarkt met een aantal grote spelers, die bepalend zijn voor de branche. De merken hebben deze positie bereikt door te luisteren naar de behoeften van de klant en opkomende trends. Daarnaast blinken zij uit in een of meerdere kernwaarden die de branche kent. Denk hierbij aan waarden zoals *innovative*, *sustainable* en *customized*. Verder zijn er niet meer dan honderd mannequin fabrikanten over de hele wereld.

5.2 CONCURRENTIE

De concurrenten zijn in kaart gebracht aan de hand van een schematische concurrentie analyse. Er is geen gebruik gemaakt van bekende modellen, omdat deze niet goed aansluiten op de specifieke kenmerken uit de mannequin branche. Door het uitvoeren van een concurrentie analyse blijft de organisatie niet alleen op de hoogte van wat er speelt in de branche, maar ook wat er speelt bij de concurrenten. Daarnaast is de concurrentie analyse een manier om te ontdekken hoe de organisatie zich kan onderscheiden van haar concurrenten.

De onderstaande variabelen komen terug in de concurrentie analyse op de volgende pagina, omdat deze bepalen hoe een merk zich positioneert in de mannequin branche.

Locatie // De locatie staat voor het land waar het merk zich bevindt. Ieder merk is marktleider in eigen land, omdat het voor klanten gemakkelijker is om te kopen in eigen land. Dit heeft te maken met taal, cultuur en logistiek.

Cultuur // De cultuur staat voor het continent waar het merk zich bevindt. Dit heeft veel invloed op de manier van werken en de anatomie van de mannequins.

Anatomie // De anatomie van een mannequin is deels gebaseerd op de cultuur uit het land. Daarnaast wordt de anatomie bepaald door de productie mogelijkheden.

Eigen collectie // Een eigen collectie betekent een zelf ontwerpen collectie die in huis is ontworpen en in de eigen fabriek is geproduceerd. Voor veel merken is dit een manier om de mogelijkheden te laten zien aan de klant.

Custom collectie // Een custom collectie betekent ontwerpen en produceren op aanvraag van een klant. Niet veel merken doen dit, omdat het veel tijd en geld kost.

Distributie // Het distributie systeem vertelt hoe en waar de mannequins verkocht worden. HBM is het enige merk met eigen partners over de hele wereld.

	HBM	WINDOW	GENESIS	ATREZZO	FUSION	BONAVERI
LOCATIE	NL	FR	DU	SP	USA	IT
CULTUUR	NOORD EUROPA	ZUID EUROPA	NOORD EUROPA	ZUID EUROPA	AMERIKA	ZUID EUROPA
ANATOMIE	CASUAL	ELEGANT	CASUAL	ELEGANT	SPORT CASUAL	ELEGANT
EIGEN COLLECTIE	JA	JA	JA	JA	NEE	NEE
CUSTOM COLLECTIE	JA	NEE	NEE	NEE	JA	NEE
DISTRIBUTIE	GLOBAL DEKKING	RESELLERS	RESELLERS	HQ	USA	RESELLERS

Tabel 5.1 - Concurrentie analyse mannequin branche

Being ahead of the game is de belangrijkste quote van de organisatie. Door deze quote altijd na te streven, behoort de organisatie tot de zes grootste spelers uit de mannequin branche. In vergelijking met andere branches, is er in de mannequin branche niet een duidelijke marktleider. Het gaat meer om het verschil in de anatomie en het aanbod van de collecties dan de grootte of de omzet van de organisatie. Toch is de organisatie wereldwijd een groot voorbeeld voor alle andere merken uit de branche. Uit het interview met de international sales manager bleek dat de collecties en de bijbehorende campagnes heel vaak worden gekopieerd. De organisatie is voortdurend bezig met het monitoren van haar concurrenten om onderscheidend te blijven (bijlage 6).

Ten eerste onderscheidt de organisatie zich door het produceren van eigen collecties en collecties op aanvraag voor een klant. Deze combinatie is speciaal in de branche, omdat geen enkel merk deze beide opties aanbiedt. Voor de organisatie is het produceren van eigen collecties een manier om te laten zien dat zij trendsetters zijn in de branche. Deze collecties vormen vaak een basis voor de custom collecties, die laten zien welke eindeloze opties er mogelijk zijn. Daarnaast is de organisatie de enige die een wereldwijd distributie kanaal heeft. Volgens de marketing en communicatie manager heeft de organisatie met deze wereldwijde distributie een grote naamsbekendheid gecreëerd, die elk jaar heel veel samenwerkingen met grote retailers oplevert. Deze global dekking wordt mogelijk gemaakt door alle partners (W. Ouwerkerk, persoonlijke communicatie, 4 april 2019).

5.3 TRENDS

Het laatste onderdeel van de externe analyse is het in kaart brengen van trends om te zien waar de kansen en bedreigingen liggen. Het is voor de organisatie belangrijk om op de hoogte te blijven van de trends uit de mannequin branche. Hierdoor kan de organisatie haar concurrenten voor blijven. Daarnaast zijn er nog communicatie trends, die als inspiratie kunnen dienen voor het onderzoek. Niet alle trends zijn relevant voor de organisatie, daarom wordt er in deze paragraaf onderzoek gedaan naar de belangrijkste trends.

[BRANCHE TRENDS]

Sustainability // In de mannequin branche is het begrip *sustainability* langzaam aan het veranderen van een trend naar een voorwaarde om überhaupt te kunnen verkopen. De meeste merken gaan alleen nog maar voor mannequins die op de meest *sustainable* manier worden geproduceerd. Dit is een gevolg van het feit dat de consument steeds veeleisender wordt. Ze gaat niet langer akkoord met merken die zich niet bezighouden met *sustainability* (Ouwerkerk, 2018).

Equality // Gelijkheid is nog steeds een actueel onderwerp. Veel merken willen hier vaak een neutraal standpunt innemen door toegankelijk te blijven voor iedereen. Dit betekent dat de mannequin branche daarin mee moet door collecties te creëren die passen binnen dit standpunt. Het wordt steeds minder vanzelfsprekend dat een collectie bestaat uit mannequins met de perfecte smalle taille en een blanke huidskleur (Ouwerkerk, 2018).

Concept thinking // Deze trend is vrij nieuw in de mannequin branche. Er zijn maar weinig mannequin fabrikanten die naast de mannequins ook een heel concept voor de winkel aanleveren. Deze expertise draait om het vertalen van de merkidentiteit naar een winkelconcept met de mannequin als hoofdpersonage. HBM is de beste uit de branche met betrekking tot *concept thinking* (Ouwerkerk, 2018).

[COMMUNICATIE TRENDS]

Verbeelden en beleven // De impact van communicatie is in toenemende mate afhankelijk van verbeelding en beleving. In de enorme hoeveelheden van informatie is het steeds belangrijker te bekijken hoe je nog impact kunt hebben. Technologie en oog hebben voor communicatie gericht op andere zintuigen, bieden nieuwe mogelijkheden (Logeion, 2017).

Voor de organisatie betekent dit nieuwe mogelijkheden, omdat zij zich in een branche bevinden waar beeld en beleving essentieel is. De organisatie heeft veel verschillende expertises in house. In de 3D-studio zitten bijvoorbeeld medewerkers die voorheen in de gaming industrie hebben gewerkt. Zij zouden veel nieuwe vormen van communicatie kunnen creëren.

Employer branding // De werkgelegenheid groeit weer, maar de krapte op de arbeidsmarkt neemt toe. Inmiddels heeft een op de vijf bedrijven te maken met een personeelstekort. Organisaties die investeren in employer branding zullen daar de vruchten van plukken (Adformatie, 2019).

Voor de organisatie is employer branding een vrij nieuw begrip. Toch is uit de verschillende informele gesprekken met de medewerkers gebleken dat de organisatie onbewust een goed imago heeft gecreëerd bij haar medewerkers. Veel van hen werken al meer dan tien jaar bij de organisatie en gaan elke dag met veel plezier naar hun werk. Uit de interviews met de partners is gebleken dat zij ook tevreden zijn (bijlage 9).

Diversiteit // De manier van samenwerken binnen een team wordt onder andere bepaald door de diversiteit van het team zelf. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de cultuur of het geslacht, maar vooral naar de persoonlijkheid. Het is van belang om als organisatie actief te zoeken naar mensen die anders zijn zodat de onderlinge verschillen de organisatie juist kunnen versterken (Baas, 2017).

Voor de interne communicatie van de organisatie kunnen deze trends het begin zijn van een betere samenwerking. Uit de Belbin teamrollentest kwam naar voren dat de meeste afdelingen binnen de organisatie redelijk divers zijn. De organisatie kan deze sterkte aanpakken om de interne communicatie nog meer te verbeteren. Het zou een interessante uitdaging zijn voor in de toekomst om nog meer diversiteit binnen de teams te creëren.

CONCLUSIE

De mannequinbranche is onderdeel van de business to business markt. Toch zijn er op het moment veranderingen aan het plaatsvinden waardoor de business to business markt steeds meer gaat lijken op de business to consumer markt. Voor de mannequinbranche betekent dit meer investeren in de relatie met de klant. De klant wordt door de nieuwste technologische innovaties zoals *3D-printing* en *customization* steeds meer betrokken bij het productieproces, omdat er sneller geschakeld kan worden. De relatie tussen de merken en hun klant krijgt op deze manier meer betekenis dan voorheen.

Er zijn een aantal grote spelers binnen de mannequinbranche die beschikken over de juiste kennis en middelen om mee te gaan met deze veranderingen. De organisatie is een voorbeeld voor haar concurrenten in deze nichemarkt, omdat de organisatie door de innovatieve werkwijze in staat is om direct te reageren op gebeurtenissen binnen de branche. De organisatie is het enige mannequinmerk dat een combinatie biedt tussen het produceren van eigen collecties, maar ook collecties op maat voor de klanten. Deze klanten kunnen wereldwijd bedient worden door de partners van de organisatie.

De groei die de organisatie de afgelopen jaren heeft doorgemaakt, komt onder andere door het oog voor opkomende trends. De marketing en communicatie afdeling is voortdurend trends aan het analyseren. Daarnaast is de 3D-studio elke dag bezig met het optimaliseren van het productieproces. Hierbij wordt er vooral gelet op *sustainability*. Volgens de manager van de 3D-studio eisen klanten tegenwoordig een zo sustainable mogelijke mannequin, omdat deze retailers zich moeten verantwoorden tegenover hun klanten en de rest van de maatschappij (bijlage 7).

Ook is er gekeken naar trends vanuit de communicatiebranche, omdat de organisatie hier voorheen nog geen aandacht aan heeft besteed. Alle drie de genoemde communicatie trends kunnen als inspiratie dienen voor het vervolg van het onderzoek. De organisatie is al heel sterk in het creëren van een beleving. Door in te spelen op deze trend kan de organisatie met vernieuwende communicatie komen, die betekenis kan geven aan zowel de interne als externe communicatie.

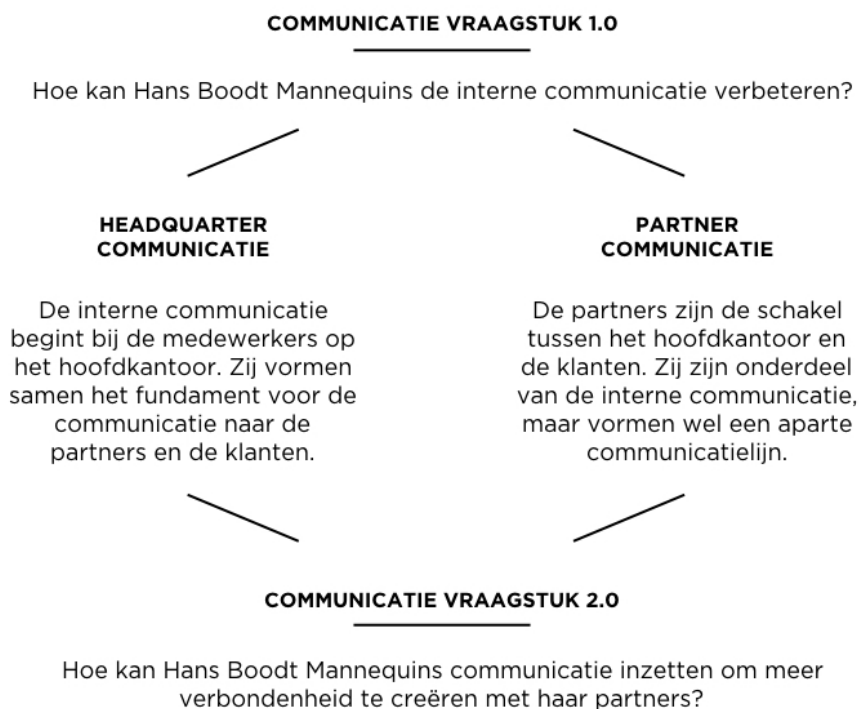
Daarnaast kan de organisatie ook kijken naar trends die invloed hebben op de interne communicatie. Employer branding is een goed voorbeeld van zo'n trend. Deze trend speelt al langer, maar wordt nu nog belangrijker door de veranderingen op de arbeidsmarkt. De organisatie is trots en zelfverzekerd. De zaken voor de medewerkers zijn goed geregeld. Uit de verschillende interviews met medewerkers en partners, blijkt dat iedereen zeer tevreden is. Door dit gegeven meer te communiceren, kan de organisatie intern zorgen voor nog meer eenheid. Daarnaast heeft dit ook effect op het aantrekken van nieuwe mensen.

6. STRATEGISCHE OPLOSSINGEN

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe twee de strategische oplossingen tot stand zijn gekomen en welke richting is gekozen voor het vervolg van het onderzoek. De gekozen richting is een antwoord op het geformuleerde communicatievraagstuk.

6.1 COMMUNICATIEVRAAGSTUK 2.0

De twee strategische oplossingen zijn gericht op de partner communicatie, omdat binnen die communicatielijn zich de meeste problemen voor doen. Dit onderdeel van de interne communicatie heeft extra aandacht nodig, omdat de verschillende miscommunicaties niet vanzelf opgelost worden door onder andere de afstand en de cultuurverschillen. Daarnaast heeft de partner communicatie de grootste potentie, omdat zij samen met het hoofdkantoor kunnen zorgen voor meer *brand awareness* wereldwijd, meer klanten en uiteindelijk meer omzet. Dit gaat hand in hand met de strategie die de organisatie op dit moment hanteert. De organisatie is voortdurend op zoek naar mogelijkheden om te groeien, zowel persoonlijk als zakelijk. Daarnaast is de aanpak van de communicatie tussen het hoofdkantoor en de partners heel uitdagend, omdat de partners zich over de hele wereld bevinden. Het schema hieronder laat zien hoe dit communicatievraagstuk 2.0 tot stand is gekomen.



Er is gekozen om het woord verbondenheid te verwerken in het vraagstuk, omdat uit het onderzoek is gebleken dat deze term het beste past bij de wensen en behoeften van de organisatie en de partners. De partners willen graag meer onderdeel van de organisatie worden. Daarnaast wil de organisatie graag dat de partners dezelfde richtlijnen volgen als het hoofdkantoor. Wanneer de partners zich meer verbonden voelen, is de kans groter dat zij meer verantwoordelijkheid zullen nemen om te werken volgens deze richtlijnen.

6.2 STRATEGISCHE OPLOSSINGSRICHTING 1

CULTURES DON'T MEET, PEOPLE DO

De eerste strategische oplossingsrichting legt de nadruk op het nastreven van de gezamenlijke belangen zonder rekening te houden met de cultuurverschillen tussen de medewerkers en de partners. Het hoofdkantoor is bepalend voor de interne en de externe

communicatie. Er is sprake van een duidelijke top-down communicatie waarin het management vertelt, uitlegt en op een subtiële manier overtuigt.

Kracht // Duidelijke richtlijnen werkt verhelderend en motiverend. Partners weten waar ze aan toe zijn en dit zorgt voor interne en externe focus. De focus maakt het mogelijk om de krachten optimaal te bundelen.

Valkuil // Partners voelen zich minder gehoord, omdat zij geen vrijheid krijgen om eigen ideeën uit te werken. Richtlijnen worden niet serieus genomen.

Kernwoorden // DNA, kernwaarden, organisatiestructuur, wij-gevoel.

6.3 STRATEGISCHE OPLOSSINGSRICHTING 2

ACT GLOBAL, THINK LOCAL

De tweede strategische oplossingsrichting legt de nadruk op de cultuurverschillen tussen het hoofdkantoor en de partners. De partners zijn bepalend voor de interne en externe communicatie. Zij zijn ook verantwoordelijk voor het implementeren van hun cultuur in de bestaande cultuur van de organisatie. Er is sprake van een bottom-up communicatie waarin het management vooral faciliteert en organiseert zodat de partners de middelen hebben om de richtlijnen te bepalen.

Kracht // De organisatie creëert betrokkenheid en draagvlak bij de partners door cultuurverschillen en persoonlijke behoeftes te erkennen.

Valkuil // Partners varen hun eigen koers. Er ontstaat meer werk, minder overzicht. De duidelijke merkidentiteit vervaagt en de organisatie komt intern en extern niet meer geloofwaardig over.

Kernwoorden // Cultuur, cocreatie, personalisatie.

6.4 GEKOZEN STRATEGISCHE OPLOSSINGSRICHTING

Er is gekozen voor de eerste strategische oplossing, omdat deze strategie het meest overeenkomt met de identiteit van de organisatie. Hieronder wordt een beschrijving gegeven van de strategie. De volledige uitwerking van de gekozen strategie is te vinden in bijlage 14.

De organisatie wil in de communicatie met de partners graag gestructureerde en eenduidige communicatie. Het is volgens de marketing manager niet haalbaar om voor elke partner een apart plan op te stellen. Het is op het moment vrij ingewikkeld om snel te schakelen vanwege de afstand en het tijdsverschil. Daarnaast heeft de organisatie de afgelopen jaren een sterke identiteit met bijbehorende structuur opgebouwd, die ze graag willen behouden.

De organisatie wil bereiken dat de partners dit ook op deze manier ervaren en uitstralen naar collega's en de klanten. Zonder hen had de organisatie niet zo succesvol kunnen zijn tot nu toe. De partners zijn onderdeel van de organisatie en hebben het merk internationaal op de kaart gezet. Op het hoofdkantoor is dit gevoel meer aanwezig, omdat het vaak uitgesproken en gevierd wordt. De partners werken zelfstandig en worden vaak niet meegenomen in deze motiverende communicatie.

Doordat de partners alleen werken zijn ze zich minder bewust van de richtlijnen die gevolgd moeten worden. Ze trekken vaak hun eigen plan. De organisatie waardeert hun inzet, maar geeft er de voorkeur aan dat zij de krachten bundelen om meer voor elkaar te krijgen. Dit komt voort uit de gedachte dat alleen door samenwerken het beste resultaat behaald kan worden. Het hoofdkantoor zet de lijnen uit en de partners doen waar zij goed in zijn.

7. CONCEPT OMSCHRIJVING

In dit hoofdstuk wordt het concept uitgelegd. Het concept is de creatieve vertaling van de gekozen strategische oplossing. Dit vormt een basis voor het antwoord op de vraag hoe de organisatie meer verbondenheid kan creëren met haar partners.

7.1 CONCEPTNIVEAU

Zoals hierboven genoemd, is het concept de creatieve vertaling van de strategie (Michels, Communicatiestrategie, 2016). Er zijn volgens Michels concepten op verschillende niveaus:

Organisatieniveau // Een concept op dit niveau bepaalt niet alleen de communicatie, maar ook de hele werkwijze van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is het concept van Apple: *Think different*.

Communicatieniveau // Een concept op dit niveau is een idee of een centrale gedachte die sturing geeft aan alle communicatie gedurende een bepaalde tijd. Een voorbeeld hiervan is het concept van Centraal Beheer: *Even Apeldoorn bellen*.

Ondersteunend niveau // Een concept op dit niveau heeft al een eigen concept dat ondersteunend is aan het overkoepelde concept. Een voorbeeld hiervan zijn de voetbalplaatjes van de Albert Heijn. Deze dragen bij aan het overkoepelende concept van de Albert Heijn: *Gewoon bij Albert Heijn*.

Het is erg nuttig om van te voren te bepalen op welk niveau het concept zit. Elk niveau eist namelijk een andere beschrijving en uitwerking. Een concept op organisatieniveau heeft vaak langer de tijd nodig om geïmplementeerd te worden, omdat dit ook invloed heeft op de gehele organisatie in plaats van alleen de communicatie. Het concept voor deze organisatie is op organisatieniveau, omdat het niet alleen de communicatie bepaalt. Het is een concept dat de samenwerking en communicatie tussen het hoofdkantoor en de partners gaat bepalen. De doelstelling van het onderzoek is zelfs dat het concept een manier van denken en handelen wordt.

7.2 UITLEG CONCEPT

De essentie van het concept is het “wij-gevoel” creëren bij de partners gebaseerd op het DNA en de kernwaarden van de organisatie. Op deze manier wordt het voor de partners duidelijk welke richtlijnen zij moeten volgen zonder dat zij het idee hebben dat zij zelf geen inbreng hebben. Daarnaast zullen zij de richtlijnen uiteindelijk ook beter volgen, omdat ze zich echt verbonden voelen met de organisatie. Het is van belang om te benadrukken dat de partners onmisbaar zijn voor de organisatie en haar doel om te groeien op persoonlijk en zakelijk vlak. Het concept wordt ondersteund door een visueel conceptbord (bijlage 15).

7.3 CREATIEVE VERTALING

Voor het formuleren van de creatieve vertaling heeft *‘Happen naar Peijnenburg’*, een boek van Bart Kuiper, als inspiratie gediend. Het boek vertelt welke factoren ervoor kunnen zorgen dat een campagne vroegtijdig het loodje legt en hoe dit voorkomen kan worden (Kuiper, 2008). De creatieve vertaling luidt als volgt:

“Together we create our own success.”

De creatieve vertaling is geschreven in de wij-vorm. De organisatie praat vrijwel nooit in de wij-vorm. Deze communicatiestijl is ooit gecreëerd door de marketing en communicatie afdeling en wordt nog steeds gehanteerd. Volgens hen is het een professionele en neutrale manier van communiceren. Toch is er gekozen voor de wij-vorm om balans te creëren tussen de behoefte van de organisatie en die van de partners.

De specifieke woordkeuze zorgt ervoor dat deze zin de juiste creatieve vertaling is voor het concept. Ten eerste zorgen de woorden *together* en *we* ervoor dat de partners het gevoel krijgen dat zij onderdeel zijn van de organisatie. Daarnaast is er gekozen voor *own success*, omdat de partners zich het succes van de organisatie net zo eigen moeten maken als de medewerkers op het hoofdkantoor.

7.4 PAY-OFF

WHAT WE DO BEST

De pay-off past zowel bij de organisatie als bij de betekenis van het concept. De organisatie is een zelfverzekerd en eigenwijs merk, dat durft uit te spreken dat wat zij doen, heel goed is. Ze streven altijd naar het best haalbare resultaat. Door deze pay-off te koppelen aan het concept, worden de partners ook betrokken bij dit wereldwijde succes. Zonder hen had de organisatie ook niet dit succes kunnen behalen.

Ook is deze pay-off een kleine knipoog naar de partners, omdat zij eigenlijk worden gevraagd de richtlijnen van de organisatie te volgen zonder eigen ideeën uit te gaan werken. Door dit op een positieve en creatieve manier over te brengen, zullen de partners uiteindelijk trots zijn dat zij voor deze organisatie werken en bijdragen aan het succes.

8. CONTENT OMSCHRIJVING

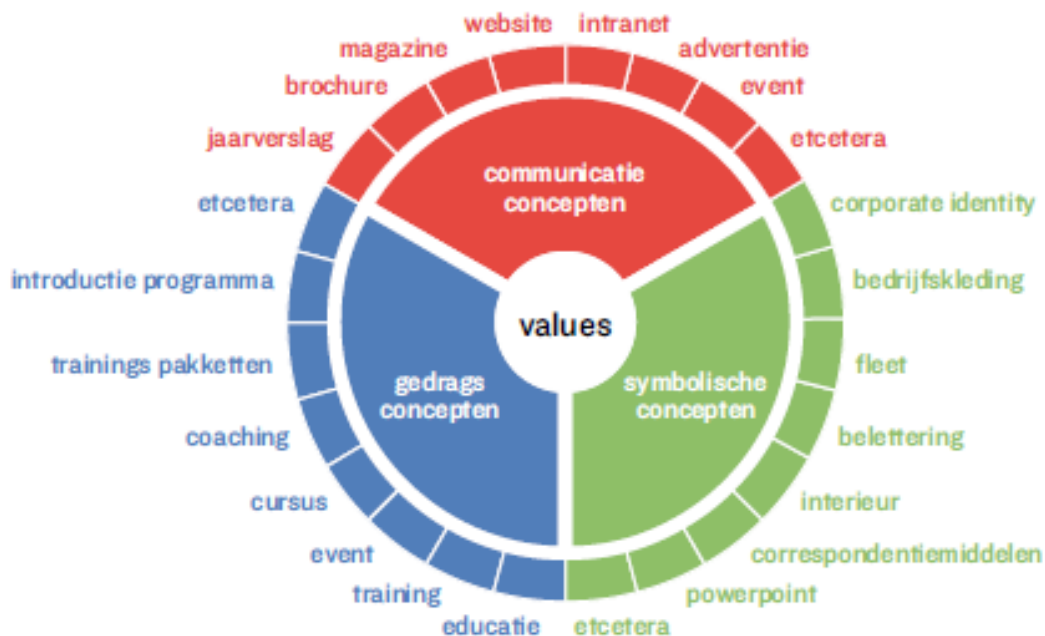
In dit hoofdstuk wordt er beschreven hoe de content aansluit bij het concept uit het vorige hoofdstuk. De content geeft invulling aan zowel online als offline middelen. Het concept met bijhorende content worden uiteindelijk als één geheel getest bij de doelgroep.

8.1 CONTENT BIJ CONCEPT

Het concept gaat om de beleving van het wij-gevoel, dus hier ligt ook de focus op bij het creëren van de content. Het is de taak van de organisatie om dit wij-gevoel te creëren bij de partners. Op dit moment wordt er voornamelijk zakelijke content ingezet, omdat dit past bij de organisatie. Efficiënt communiceren gebaseerd op duidelijke richtlijnen. Denk hierbij aan content die betrekking heeft op de zakelijke groei zoals het delen van financiële successen.

Uit het onderzoek is gebleken dat nu het moment is om de focus te gaan leggen op persoonlijke groei. Hiermee wordt niet alleen de persoonlijke groei van een individu bedoeld, maar vooral de groei van de partners en de medewerkers samen. Deze groei kan alleen in gang gezet worden door content te creëren die gericht is op de relatie tussen de partners en de medewerkers.

Het doel van deze persoonlijke content is niet alleen het informeren, maar vooral het activeren van de partners om hun gedrag aan te passen. Om dit doel te kunnen bereiken is er gekeken naar communicatiemiddelen, die passen bij het veranderen van het gedrag van de partners. De activerende blauwe communicatiemiddelen uit het figuur hieronder zijn onmisbaar. Gedragsverandering lukt niet door alleen te informeren. Er moet een actieve leeromgeving worden gecreëerd waar ruimte is voor discussie en oefening (Beers, 2012).



Figuur 8.1 - Proof Branding model

Voor de content bij het concept wordt de Brandportal, de interne communicatie website van de organisatie als hoofdmiddel ingezet. Dit platform zal ondersteund worden online door meetings en e-mails. De online middelen worden gecombineerd met een event. Dit event bestaat uit offline middelen zoals trainingen en cursussen. Op de volgende pagina wordt een overzicht weergegeven van de communicatiemiddelen. De twee belangrijkste middelen worden in de paragrafen daarna toegelicht.

ONLINE		OFFLINE	
BRANDPORTAL 2.0	De webpagina waar partners toegang hebben tot alle zakelijk en persoonlijke informatie met betrekking tot de organisatie. De geïmplementeerde 'feedback button' geeft de partners mogelijkheid tot het geven van feedback en/of snelle vragen.	EVENT	De partnerdagen zijn een jaarlijks terugkerend event waarbij het management, de medewerkers en de partners samenkomen op het hoofdkantoor. De dagen zijn gevuld met formele en informele activiteiten.
EMAIL	Wanneer er een nieuw item op de Brandportal wordt geplaatst zal er automatisch een melding worden verzonden via de mail. Dit is een extra contactmoment waardoor partners naar de Brandportal worden getrokken.	1:1 MEETING	Tijdens de partnerdagen worden er één op één gesprekken gepland tussen de partners en het management. Deze gesprekken geven de partners de mogelijkheid om al het nodige te bespreken.
ONLINE MEETING	Er wordt één keer per maand een online meeting gepland met elke partner voor het bespreken van onderwerpen, die niet via de Brandportal besproken kunnen worden. Ook een extra moment om elkaar te zien en een persoonlijk gesprek te voeren.	TRAINING	Tijdens de partnerdagen worden er ook trainingen gegeven met betrekking tot communicatie en sales. Deze trainingen worden gegeven door de sales afdeling en de communicatie afdeling met als doel om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen.

Tabel 8.1 - Communicatiemiddelen bij content

8.2 ONLINE CONTENT

Brandportal is een online middel dat de organisatie gebruikt om te communiceren met haar medewerkers en partners. Het is een afgeschermd website, die wordt beheert door de marketing en communicatie afdeling. De medewerkers en partners hebben eigen inloggegevens voor het bezoeken van deze website. Op de website is algemene informatie te vinden met betrekking tot de organisatie, de collecties en de campagnes. Ook is er veel beeldmateriaal te vinden, die partners kunnen gebruiken voor de communicatie naar hun klanten. Op dit moment wordt dit platform weinig tot niet bekeken door beide doelgroepen. Uit de interviews met de partners en de mensen van de marketing en communicatie afdeling is gebleken dat dit komt door de content van het platform en de kennis over het gebruik van het platform. Voor beide problemen is een oplossing bedacht.

[BRAND PORTAL 2.0]

Het probleem met betrekking tot de content op het platform is opgelost door het ontwerpen van Brandportal 2.0. De nieuwe versie van de Brandportal is samen met de marketing & PR manager ontwikkeld. De content op het platform is gebaseerd op inzichten uit de interviews met de partners. Zij hebben aangegeven dat er meer behoefte is aan persoonlijk contact dan enkel zakelijk contact. Persoonlijk contact is niet volledig in lijn met de visie van de organisatie, omdat zij het vooral zakelijk willen houden. Toch is de organisatie zich ervan bewust dat persoonlijk contact onvermijdelijk is voor het versterken van de communicatie met de partners.

Brandportal 2.0 is een combinatie tussen zakelijke en persoonlijke communicatie waar de partners worden betrokken bij de informele activiteiten en communicatie van het hoofdkantoor. Er wordt nog steeds informatie gegeven met betrekking tot nieuwe collecties, evenementen en samenwerkingen. Dit is onmisbaar voor de partners, omdat zij deze informatie nodig hebben voor hun communicatie naar de klanten. Daarnaast wordt er informatie gedeeld met betrekking tot nieuwe medewerkers, interne evenementen en alles wat te maken heeft met de organisatiecultuur. Voor de testfase zijn verschillende schermen van de Brandportal 2.0 ontworpen (bijlage 16).

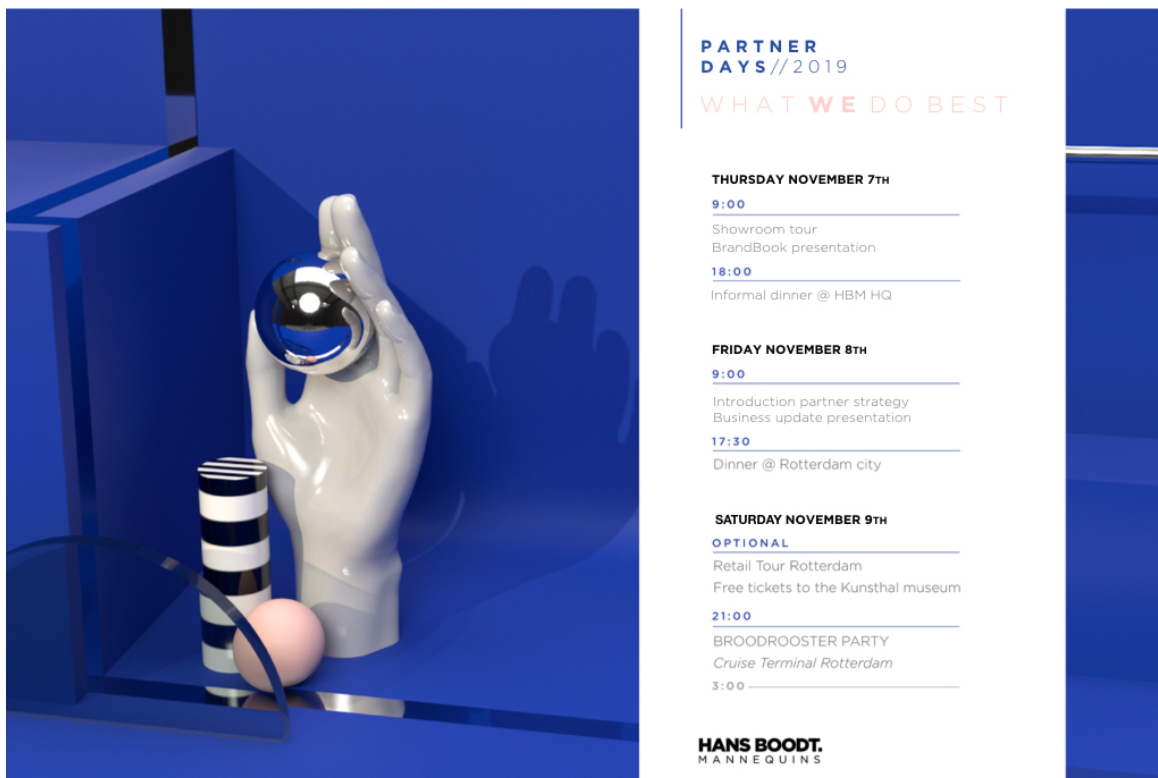
8.3 OFFLINE CONTENT

De Brandportal 2.0 is een middel dat wordt ingezet om elke dag in contact te staan met de partners, maar het is nog niet activerend genoeg. Daarnaast is er gebleken dat het grootste deel van de partners niet of nauwelijks actief zijn op de Brandportal. Om deze redenen is er samen met de marketing afdeling een concept bedacht voor een terugkerend event: *partnerdays*. Het doel van dit event is het samenbrengen van alle partners om een basis te creëren voor de communicatie gedurende het hele jaar.

Om het event zo tastbaar mogelijk te maken voor de testfase is er een korte beschrijving van het concept gegeven. De beschrijving wordt op de achterkant van de uitnodiging geprint en als hard copy opgestuurd naar de partners. De inhoud van de uitnodiging is gebaseerd op de onderdelen die ook daadwerkelijk aan bod gaan komen tijdens de eerste editie van de partnerdagen. Het bijbehorende conceptbord is gemaakt om het concept visueel te ondersteunen (bijlage 17).

[PARTNERDAYS]

At the end of 2019, Hans Boodt Mannequins invites her partners to come together in the heart of the organization. Together with the management and the employees, we look back on the past year and look ahead to the coming year. To ensure a fantastic 2020, we want to introduce you to our new brandbook and partner strategy. This strategy is about forming one team in which everyone is on the same page. A page where business successes and personal growth are the headlines.



Figuur 8.2 - Uitnodiging partnerdagen

[BRANDBOOK]

Naast het afstudeeronderzoek is er gewerkt aan een brandbook. Na het creëren van het concept en de content, blijkt dat het brandbook een passende aanvulling is op de rest. Een brandbook informeert namelijk niet alleen waar het merk voor staat, maar het inspireert en verbindt mensen (Jennekens, 2018). Het brandbook zal worden geïntroduceerd tijdens het event en kan daarna dienen als inspiratie en richtlijn. Het brandbook is toegevoegd als een apart document.

9. TESTFASE

Tijdens de conceptfase is de gekozen strategische oplossingsrichting vertaald naar een concept met bijbehorende online en offline content. In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe er door het gebruik van kwalitatief onderzoek tot een advies voor de partner communicatie is gekomen.

9.1 KWALITATIEF ONDERZOEK

Het concept en de content worden tegelijk getest, omdat er een beperkt aantal mogelijke contactmomenten met de partners zijn gepland voor dit onderzoek. Ook werkt de visualisatie van het concept bij de beeldvorming. De organisatie werkt meer met beeld dan met woorden, dus hier is de doelgroep al aan gewend. Voor de testfase is er gekozen voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek, omdat het van belang is om gedetailleerde feedback te verzamelen voor het vormen van het definitieve advies. Daarnaast kan de betekenis en de ervaring van het concept alleen getest worden doormiddel van kwalitatief onderzoek.

[DESKRESEARCH]

Tijdens de concept fase is voornamelijk deskresearch uitgevoerd om uit te zoeken waar het concept en de content aan moet voldoen om het doel te kunnen behalen. De inhoud van het concept is zelfstandig opgezet met kennis vanuit de opleiding communicatie in combinatie met de wensen van de organisatie. Hiervoor zijn geen literaire bronnen geraadpleegd, omdat er tijdens de contextanalyse en het interview met de expert al voldoende informatie verzameld is over het onderwerp.

[FOCUSGROEP MET MANAGEMENT EN PARTNERS]

Er is gekozen om twee focusgroepen te organiseren, omdat er met deze methode meerdere respondenten tegelijkertijd worden geïnterviewd. De eerste focusgroep bestaat uit het management van de organisatie, omdat zij bepalend zijn voor de implementatie van het concept en de content (bijlage 18). De focusgroep is georganiseerd op het hoofdkantoor. De tweede focusgroep bestaat uit drie van de zes partners, die ook zijn geïnterviewd tijdens de contextanalyse (bijlage 19). De partners zijn geselecteerd, omdat ze uiteenlopend zijn qua cultuur en manier van communicatie met het hoofdkantoor. Er is gekozen voor drie partners om de structuur en het overzicht te bewaren tijdens de online focusgroep. De focusgroep is gehouden via Skype.

Aan het begin van de focusgroepen is het concept uitgelegd en zijn de verschillende vormen van de content online getoond. Tijdens de focusgroepen is er naar de mening van de respondenten gevraagd met betrekking tot de content. Zij zijn hierin niet gestuurd en volledig vrij gelaten in het uiten van hun mening. Er zijn gerichte vragen gesteld om zo tot de juiste onderzoeksresultaten te komen.

[INTERVIEW MET EEN EXPERT]

Ook heeft er een interview plaatsgevonden met Arjan Verdooren, een expert op het gebied van internationale communicatie (bijlage 20). De expert heeft samengewerkt met de Hogeschool Rotterdam tijdens de laatste editie van de international week. Via de mail is het concept en de content naar hem gestuurd. Een aantal dagen later heeft er een interview plaatsgevonden via Skype. Tijdens dit interview heeft de expert feedback gegeven. Ook heeft hij bruikbare informatie en bronnen gegeven. Hierdoor was het niet nodig om nog extra deskresearch te doen.

9.2 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Focusgroep

Een focusgroep is niet volledig valide, omdat er een kans bestaat dat je geen generaliseerbare resultaten krijgt. Dit kan voorkomen wanneer de ene respondent meer praat dan de andere respondent. Toch is een focusgroep de beste keuze, omdat er meerdere respondenten tegelijkertijd hun mening kunnen geven. Een focusgroep is betrouwbaar, omdat er tijdens de focusgroep al kwaliteitscontrole plaatsvindt doordat respondenten elkaar bevragen en tegenspreken.

Voor de online focusgroep met de partners geldt dezelfde maten van validiteit als de focusgroep met de partners. De betrouwbaarheid van deze focusgroep is daarentegen iets minder, omdat het een online focusgroep is. Bij online focusgroepen ontbreken vaak de informatieve non-verbale signalen van de respondenten. Hierdoor is er een risico op misinterpretaties. Toch is er samen met de bedrijfsbegeleidster gekozen voor deze vorm van kwalitatief onderzoek, omdat de partners niet meer aanwezig zouden zijn op het hoofdkantoor voor het einde van het onderzoekstermijn (Ketelaar, 2011).

Interview

Het interview met de expert is betrouwbaar, omdat hij met een objectieve blik naar het concept en de content heeft gekeken. Hij heeft vooraf geen mening gehad, omdat hij nog niet over de juiste informatie beschikte om een volledig beeld te vormen. Daarnaast is het Skype gesprek opgenomen zodat het dialoog letterlijk kon worden uitgetypt.

9.3 CONCLUSIES NA TESTEN

Naar aanleiding van de focusgroepen en het interview zijn er een aantal conclusies getrokken. De belangrijkste conclusies voor het vervolg van de conceptontwikkeling worden hieronder genoemd.

Management

Allereerst is het concept, ondersteund door het conceptbord, gepresenteerd aan het management. Daarna is de koppeling met de partnerdagen voorgelegd door middel van een mondeling uitleg en de uitnodiging voor de eerste editie. De respondenten waren erg enthousiast over de combinatie van online en offline. De international sales manager zei: *“de mix tussen offline en online brengt juist weer iets persoonlijks in een wereld waarin in alles online wordt gedaan. Ik weet hoe gevoelig onze partners hiervoor zijn, omdat ze altijd meer dan enthousiast zijn wanneer ze hier op het hoofdkantoor zijn”*. Daarnaast waren ze het ermee eens dat de Brandportal het centrum moet worden van dit nieuwe concept. Volgens de marketing en communicatie manager is dit het juiste platform voor hun wereldwijde communicatie waar op dit moment nog veel te weinig mee wordt gedaan. Zij vertelde: *“meer personalisatie kan er juist voor zorgen dat de partners zich meer betrokken voelen bij de organisatie en het platform gaan gebruiken”*. Volgens de CEO is het daarentegen niet de bedoeling dat het teveel gepersonaliseerd wordt, omdat de organisatie dan weer teveel tijd gaat steken in de details. Het moet efficiënt blijven. Als laatste waren ze alle drie te spreken over de communicatiestijl. De marketing en communicatie manager zei: *“de pay-off is in de basis niet in lijn met onze andere communicatie, maar ik denk dat we hierin ook een keer iets vernieuwends moeten proberen om te kijken of het aanslaat”*.

Partners

Aan de partners is alleen de creatieve vertaling en de content getoond, omdat zij niet beslissen of het concept uiteindelijk wordt ingezet voor de interne communicatie. Daarna konden zij via een link een kijkje nemen op de Brandportal 2.0. De partners waren over de uitleg van het concept erg tevreden, omdat zij voor het eerst echt een gevoel van waardering ervoeren. De partner uit Spanje vertelde: *“je kan vaak wel aanvoelen of een organisatie tevreden met je is of niet, maar het geeft zo’n goed gevoel dat dat op deze manier wordt uitgesproken”*. Over het algemeen waren alle partners heel blij met de verbeteringen, omdat de zakelijke informatie veel duidelijker geordend is. Daarnaast wordt er ook meer persoonlijke informatie gedeeld, dat ook zorgt voor een wij-gevoel. Daarentegen is er geen mogelijkheid tot het geven van feedback of het reageren op de Brandportal. De partner uit Duitsland vertelde: *“het zou ideaal zijn als we via de*

Brandportal onze kleine vragen kwijt kunnen, zodat we niet elke keer hoeven te mailen of te bellen". Later tijdens de focusgroep werd gevraagd hoe zij het zouden vinden om aan het einde van het jaar samen te komen op het hoofdkantoor om zakelijke en persoonlijke onderwerpen te bespreken. Bij het zien van de uitnodiging, waren alle partners redelijk verbaasd. De partner uit Amerika zei: "het is niet alleen een manier om de band met het hoofdkantoor te versterken, maar ook om in een informele setting van gedachten te wisselen met andere partners".

Expert

De expert behoort niet tot de doelgroep, dus deze persoon was geen onderdeel van de officiële test. Toch is het concept en de content met hem besproken om eventuele verbeterpunten in kaart te brengen. De expert was ten eerste erg positief over de strategie. Hij vertelde: *"het is een groot pluspunt is dat er zelfstandig een strategie is bedacht gebaseerd op de contextanalyse. Het is namelijk de rol van een onderzoek om een passend advies te geven en die sluit niet altijd aan bij bestaande strategieën".* Het concept en de creatieve vertaling is de juiste manier om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en om ervoor te zorgen dat de partners de strategie van het hoofdkantoor gaan volgen. De expert voegde hieraan toe dat er echt een feedback mechanisme mist. Hij zei: *"in deze tijd waarin zoveel nationaliteiten worden gemixt doordat bedrijven internationaal gaan opereren, kan je niet om de mening van de partner heen. Het kan juist een verrijking van de bedrijfsvoering zijn om open te staan voor nieuwe inzichten".*

9.4 AANGESCHERPT CONCEPT

Het management en de expert hadden geen verbeterpunten voor het concept. Wel is de content aangescherpt naar aanleiding van feedback van de expert en de partners. Volgens de partners en de expert sluit de content nog niet volledig aan. Waar het concept uitgaat van het 'samen successen behalen', geeft de content de partners niet de mogelijkheden om het ook echt samen te doen. Om de partners iets meer tegemoet te komen zonder af te wijken van de strategie zijn er twee elementen toegevoegd aan de Brandportal en de partnerdagen. Door deze vormen van het feedback mechanisme krijgen de partners niet direct een vrijbrief om zelf te bepalen, maar wel de mogelijkheid om hun gedachten te delen met het hoofdkantoor.

[FEEDBACK BUTTON]

Op de homepage van de Brandportal 2.0 is een feedback koppeling geïnstalleerd (bijlage 21). Wanneer partners hierop drukken verschijnt er een chatmenu dat gekoppeld is aan de marketing- en communicatieafdeling van het hoofdkantoor. Deze koppeling is bedoeld voor kleine vragen met betrekking tot het beschikbare materiaal op de Brandportal. Daarnaast kunnen er ook kleine vragen gesteld worden met betrekking tot de customization van een mannequin om de klanten zo snel mogelijk van dienst te kunnen zijn. Er is voor dit element gekozen, omdat de partners zo de mogelijkheid krijgen om feedback te geven of om een korte vraag te stellen. Op deze manier zullen ze minder snel geneigd zijn om op eigen initiatief te gaan handelen zonder dat ze het gevoel hebben dat ze hun mening niet mogen uiten.

[1:1 MEETINGS]

Om dit persoonlijke element ook terug te laten komen tijdens de partnerdagen worden er één op één gesprekken georganiseerd voor de partners met de CEO en de international sales manager. Voor de partners zijn deze gesprekken een manier om belangrijke zakelijke en persoonlijke punten te bespreken. Het hoofdkantoor kan op deze manier de partners een stukje tegemoet komen in de persoonlijke aandacht zonder dat zij te veel afwijken van de strategie. Wanneer dit event jaarlijks gaat plaatsvinden, weten de partners dat zij de niet urgente zaken kunnen opsparen tot dat moment. Zo draagt dit element bij aan efficiënte communicatie.

10. ADVIES

Het concept is vertaald naar een advies voor de organisatie. In dit hoofdstuk wordt het advies beschreven en verantwoord. Op het verzoek van de opdrachtgever is er naast het verantwoordingsdocument een adviesrapport opgesteld met een samenvatting van het onderzoek en het advies.

10.1 PLANNING

De partnerdagen zullen het begin zijn van het nieuwe pad dat de organisatie samen met haar partners zal gaan bewandelen. Tijdens dit event wordt het nieuwe concept en de bijbehorende content geïntroduceerd aan de medewerkers en de partners. Het is daarom belangrijk dat het stappenplan van de partnerstrategie voorafgaand aan het event duidelijk is. Hieronder wordt de planning beschreven aan de hand van verschillende fases. De planning is gebaseerd op het stappenplan uit de strategie beschrijving (bijlage 14).

FASE 1 // DE VOORBEREIDING VAN HET CONCEPT

Volgens het boek 'Alignment 2.0' is commitment vanuit het management het belangrijkste onderdeel van de voorbereiding (Aarnoutse, 2016). Wanneer het management zich niet volledig inzet zal de rest van de organisatie niet volledig meewerken. Op het moment dat het management op één lijn ligt kan er worden vastgesteld wie er verantwoordelijk worden voor de uitvoering van de strategie. In dit geval zou de marketing en communicatie manager de juiste persoon zijn, omdat zij verantwoordelijk is voor de interne communicatie. Zij kan ondersteund worden door de international sales manager, omdat hij het meest in contact staat met de partners.

Ook is het belangrijk dat er tijdens de voorbereiding wordt vastgesteld welke kernwaarden centraal zullen staan in het concept. De kernwaarden van de organisatie zijn op dit moment vooral gericht op de personaliteit en belofte van de organisatie. Voor het concept is het van belang dat de kernwaarden opnieuw worden bepaald zodat deze beter aansluiten op de nieuwe strategie. Uit het onderzoek is gebleken dat verbondenheid creëren het grootste doel is, dus dit is een goed vertrekpunt voor het bepalen van de kernwaarden.

FASE 2 // CREËER HET COMMUNICATIECONCEPT

In deze fase draait het om het uitwerken van het communicatie concept. Vanuit het onderzoek is er invulling gegeven aan de uitstraling en de inhoud van het concept en de bijbehorende content. Het is nu de taak van de organisatie om alle input te verzamelen die nodig is voor de uitwerking van het concept.

De belangrijkste taak is het opnieuw inrichten van de Brandportal en het plannen van de partnerdagen. Beide taken zullen worden uitgevoerd door medewerkers van het hoofdkantoor die worden aangestuurd door de twee aangestelde managers. De richtlijnen voor de Brandportal 2.0 (bijlage 16).

FASE 3 // KICK-OFF VAN HET CONCEPT

Het concept is ontwikkeld en dat vraagt uiteraard om een introductie. Het doel van deze kick-off is het informeren en enthousiasmeren van alle medewerkers en partners. Het is van belang dat het management hierin de leiding neemt, omdat de managers op deze manier kunnen laten zien dat zij achter het concept staan. De invulling van de kick-off is genoemd in figuur 8.2. De invulling is gebaseerd op de wensen en behoeften van de organisatie en de partners. Er zijn vier richtlijnen voor deze fase geformuleerd:

1. Het nieuwe concept moet worden verwerkt in alle communicatie tijdens en rondom het event. Dit zorgt voor herkenbaarheid en structuur (Aarnoutse, 2016).

2. Alle partners en medewerkers moeten duidelijk kunnen zien dat het management achter de strategie van het nieuwe concept staan (Aarnoutse, 2016).
3. Het event moet aansluiten bij de creativiteit van de organisatie. Dit betekent dat de presentaties en de aankleding visueel sterk moeten zijn om de medewerkers en de partners zoveel mogelijk te inspireren.
4. De introductie van het nieuwe concept zal wellicht vragen oproepen bij de medewerkers en de partners. Er moet voldoende tijd zijn om vragen te beantwoorden zodat de partners en de medewerkers geen vraagtekens meer hebben.

FASE 4 // VERVOLG VAN HET CONCEPT

De partners zijn na de kick-off weer terug in hun in eigen omgeving. Het proces van 'verbinden op afstand' kan nu van start gaan. Het is de rol van de organisatie om ervoor te zorgen dat zij de tools krijgt aangereikt die daarvoor nodig zijn. De Brandportal 2.0 is gelanceerd en de maandelijkse online meetings kunnen ingepland worden. Deze laatste fase heeft geen einddatum zoals de voorgaande fases. Het is daarom belangrijk dat de organisatie voortdurend analyseert hoe het verloop van deze fase gaat. Er zijn vier richtlijnen voor deze fase geformuleerd:

1. Alle middelen moeten aansluiten op het communicatieconcept. Net als tijdens de kick-off zorgt dit voor herkenbaarheid en structuur (Aarnoutse, 2016).
2. Er moet regelmatig getest worden of de gewenste doelstelling behaald wordt. Wanneer er tijdens het testen blijkt dat er niet voldoende vooruitgang wordt geboekt, kunnen de middelen of de doelstelling aangepast worden (Aarnoutse, 2016).
3. De middelen moeten de afstand tussen de medewerkers en de partners figuurlijk verkleinen. Alleen op deze manier kan er meer verbondenheid gecreëerd worden.
4. Er moet voortdurend gecommuniceerd worden. Ook al hebben de medewerkers en de partners niks te melden is het belangrijk dat er interactie plaatsvindt. Zo blijft er een connectie tussen beiden. Uit de interviews met de partners en de managers bleek dat zij elkaar soms weken niet spreken.

10.2 MIDDELEN

Voor het concept worden verschillende online en offline communicatiemiddelen ingezet. Deze middelen worden weergegeven in tabel 8.1. De online communicatiemiddelen zullen dagelijks gebruikt worden om in contact te blijven met de partners. Als ondersteuning zullen de offline communicatiemiddelen één keer per jaar worden ingezet. Volgens Cor Hospes, expert in storytelling, is de combinatie tussen online en offline nodig om de overtuiging en de gedragsverandering van de partners te stimuleren (Hospes, 2017).

10.3 ACCOUNTABILITY

De strategie heeft betrekking op de manier van samenwerken tussen verschillende personen. Om uitspraak te kunnen doen over de effectiviteit van de strategie worden zachte meetwaarden ingezet. Zachte meetwaarden benadrukken de impact die mensen hebben op de resultaten van een organisatie. Het principe achter het gebruik van zachte meetwaarden is dat medewerkers die tevredenheid en productiviteit tonen, een gezonde en winstgevende omgeving creëren (Truss, 1997).

De online meetings met de partners en de interne stakeholder vergaderingen dienen als maandelijkse meetmomenten. Tijdens deze vergaderingen kunnen beide doelgroepen bespreken hoe de samenwerking verloopt. Mochten er nog verbeterpunten zijn, kunnen

deze direct worden toegepast. Daarnaast dienen de één op één gesprekken tijdens de partnerdagen als jaarlijks meetmoment. Tijdens deze gesprekken kunnen direct nieuwe doelen bepaald worden voor de communicatie van het aankomende jaar. Door de combinatie tussen maandelijkse en jaarlijkse meetmomenten kan er snel geschakeld worden. Dit is van belang voor de organisatie, omdat zij worden gedwongen om snel te kunnen schakelen in de mannequin branche.

10.4 BUDGET

De realisatie van de Brandportal 2.0 en de partnerdagen staan centraal in het concept. Daarom is er voorafgaand aan het advies een grove inschatting gemaakt van de kosten voor deze realisatie. Het overzicht van deze kosten is besproken met het management. Tijdens de meeting is er een akkoord gegeven op het budget.

[BRANDPORTAL 2.0]

Voor het ontwerpen van de Brandportal 2.0 is naast het budget van de afdeling marketing en communicatie geen extra begroting nodig. Uit het gesprek met de afdelingsmanager is gebleken dat zij aan het begin van het jaar al budget hebben gekregen om meer interne communicatie middelen in te zetten. Er is nog voldoende budget voor het ontwerpen en invullen van de Brandportal 2.0. Volgens de afdelingsmanager is het een voordeel dat het creëren van content door eigen medewerkers wordt gedaan (W. Ouwerkerk, persoonlijke communicatie, 18 juni 2019). Ten eerste kunnen eventuele aanpassingen snel doorgevoerd worden, omdat dit *in-house* wordt gedaan. In de periode na de kick-off zal dit goed van pas komen, omdat de medewerkers en partners dan voor het eerst gaan werken met de nieuwe versie van de Brandportal. Tijdens deze periode zal pas blijken of alles echt goed werkt. Daarnaast scheelt het dus veel kosten, omdat er geen externe partij ingehuurd hoeft te worden voor het ontwerp van het online platform.

[PARTNERDAGEN]

Daarentegen zal er een budget moeten worden vrij gemaakt voor de partnerdagen. Er is voorafgaand aan het advies onderzoek gedaan naar de kosten voor dit event. De grootste kostenpost is het verblijf voor alle partners. Daarnaast zorgt de organisatie alle dagen van het begin tot het einde voor haar partners. Het enige wat de partner zelf moet regelen en financieren is het vliegticket naar Nederland. Deze keuze is gemaakt, omdat de organisatie de kosten zoveel mogelijk wilde beperken. Daarnaast gaat de partnerstrategie er vanuit dat de organisatie alles faciliteert om het zo aangenaam mogelijk te maken voor de partners. Het zelf organiseren van de vlucht staat voor de eerste stap die partners moeten zetten voor deelname aan de kick-off van dit nieuwe concept.

PARTNERDAGEN 2019		
Hotel	€	6.000,00
Transfer	€	650,00
Boodschappen	€	750,00
Diner 1	€	1.000,00
Entertainment	€	350,00
Diner 2	€	4.200,00
Drinks 2	€	450,00
Brandbook	€	750,00
Meubilair	€	600,00
Kunsthall museum	€	-
Broodroosterparty	€	-
Totaal	€	14.750,00

Tabel 10.1 - Financieel overzicht partnerdagen 2019

Hotel & Transfer // De organisatie heeft een samenwerking met het CitizenM hotel in Rotterdam Centrum. Dit betekent dat het hotel de kamers voor een speciale prijs aanbiedt wanneer er partners of klanten van de organisatie blijven overnachten. De berekening voor de twintig partners komt uit op 60 overnachtingen x 100 euro per nacht = 6000 euro in totaal (CitizenM, z.d.).

Boodschappen // De eerste twee dagen zal het team voornamelijk door brengen op het hoofdkantoor voor presentaties, trainingen en meetings. Het bedrag voor de boodschappen is een inschatting op basis van het aantal personen en de gemiddelde prijs voor de boodschappen die normaal gesproken worden gekocht voor het hoofdkantoor.

Diner // Het eerste diner zal plaatsvinden op het hoofdkantoor. De catering zal verzorgd worden door een medewerker van het hoofdkantoor, die in haar vrije tijd kookt. De prijs is vastgesteld op basis van het aantal personen en de inkoop van de ingrediënten.

Voor het tweede diner is een groter bedrag uitgetrokken, omdat dit diner zal plaatsvinden in een restaurant in het centrum van Rotterdam. De prijs is gebaseerd op een eerder diner dat de organisatie heeft gehad met hetzelfde aantal personen.

Entertainment // De eerste avond blijft het team na het diner op het hoofdkantoor voor een gezellige avond met entertainment. Het entertainment is zal bestaan uit een DJ met een trompetspeler. De prijs is een vastgesteld bedrag dat het duo rekent voor één avond.

Brandbook // Iedereen uit het team krijgt een exemplaar van het brandbook. Het zal een luxe uitziend boek worden dat wordt geprint bij Drukwerkdeal.nl. De berekening voor het drukken van het brandbook komt uit op 50 exemplaren x 15 euro per boek = 750 euro (Drukwerkdeal.nl).

Meubilair // Voor de activiteiten voor het hoofdkantoor moet meubilair ingehuurd worden bij een plaatselijk verhuurbedrijf. De prijs is gebaseerd op het aantal tafel en stoelen die nodig zijn, plus de bezorgkosten (Accuraat Verhuur, z.d.)

Kunsthal & Broodrooster party // De entree voor het museum en het Broodrooster feest zijn gratis. De organisatie heeft een samenwerking met de Kunsthal waardoor zij beschikken over vrijkaarten. De CEO is mede-eigenaar van het Broodroosterfeest, dus ook daar is de entree gratis.

10.5 FUTURE PROOF

De belangrijkste eis vanuit de organisatie was het creëren van een future proof concept. Een concept met een gestructureerde basis die de komende jaren mee kan groeien met de organisatie. Daarnaast moest het concept zo ontworpen dat de organisatie de invulling van de middelen makkelijk zelf kan aanpassen. In deze paragraaf wordt door middel van twee argumenten vertelt waarom het concept future proof is.

Ten eerste is het concept future proof, omdat er geen einddatum aan verbonden zit. De Brandportal 2.0 blijft voortdurend in gebruik en de partnerdagen kunnen een jaarlijks terugkerend event worden. Er zal altijd invulling kunnen worden gegeven aan dit event. Een evaluatie van het afgelopen jaar en een vooruitblik naar het komende jaar zorgen ervoor dat de organisatie voortdurend kan schakelen om zo *ahead of the game* te blijven.

Ten tweede is het concept future proof, omdat het naadloos aansluit bij de toekomstplannen van de organisatie. De organisatie wil de wereldwijde groei doorzetten door het uitbreiden het distributiekanaal. Deze vergroting van de *brand awareness* bij potentiële klanten kan alleen plaatsvinden wanneer aandacht wordt gestoken in de samenwerking tussen het hoofdkantoor en de partners.

LITERATUURLIJST

- Aarnoutse, B.** (2016). *Alignment 2.0: de optelsom van internal branding en employer branding in de praktijk*. Adfo Groep.
- Accuraat Verhuur.** (z.d.). *Partyverhuur specialist - Accuraat Verhuur*. Geraadpleegd 18 juni 2019, van <https://www.accuraatverhuur.nl>
- Adformatie.** (2019, 1 maart). *Dé marketing- en communicatietrends voor 2019*. Geraadpleegd 12 maart 2019, van <https://www.adformatie.nl/data-insights/de-marketing-en-communicatietrends-voor-2019>
- Baarda, D. B.** (2018). *Dit is onderzoek!: handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Baas, R.** (2017, 24 april). *Diversiteit in je organisatie: 4 gedachten voor betere samenwerkingen*. Geraadpleegd 2 mei 2019, van <https://www.frankwatching.com/archive/2017/04/24/diversiteit-in-je-organisatie-4-gedachten-voor-betere-samenwerkingen/>
- Belbin, R. M.** (2012). *Team Roles at Work* [Epub] (2de editie). Routledge.
- CitizenM.** (z.d.). *CitizenM Group Bookings*. Geraadpleegd 18 juni 2019, van <https://www.citizenm.com/more-rooms/form>
- Drukwerkdeal.nl.** (z.d.). *Snel en voordelig online drukwerk bestellen / Drukwerkdeal.nl*. Geraadpleegd 18 juni 2019, van https://www.drukwerkdeal.nl/?gclid=CjwKCAjwuqfoBRAEEiwAZErCsiOPit1iKyAyqxvVy7hXnjC6QXWOsmfOul-2ZUfvKKVpeHunNJ1IehoCt4YQAvD_BwE
- Handy, C.** (2007). *Understanding Organizations* [Epub] (4de editie). Penguin Books Limited.
- Hans Boodt Mannequins.** (2015). *Company Profile*.
- Hofstede, G.** (z.d.). *National Culture - Hofstede Insights*. Geraadpleegd 4 maart 2019, van <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Hospes, C. E.** (2017, 13 mei). *Online of offline bestaat niet*. Geraadpleegd 17 juni 2019, van <http://www.corhospes.nl/verschil-tussen-online-en-offline-bestaat-niet/>

- Jennekens, D. (2018, 17 januari). *Waarom een Brandbook zo waardevol is / Styling the Essence of a Brand*. Geraadpleegd 11 juni 2019, van <http://www.stylingtheessence.nl/branding/brandpurpose>
- Ketelaar, P. E., Hentenaar, F., & Kooter, M. (2011). *Groepen in focus: in vier stappen naar toegepast focusgroeponderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Koeleman, H. (2018). *Interne communicatie: strategieën, methoden, rollen* (7de editie). Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Kotler, P., Michi, I., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlijn: Springer Berlin Heidelberg.
- Kuiper, B. (2008). *Happen naar Peijnenburg*. Van Vliet.
- Michels, W. (2016). *Communicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W. (2017). *Essentie van Communicatie* (3de editie). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Nejab, T. A. (2015). *Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey*. Geraadpleegd van <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1792/1694>
- Ouwerkerk, W. (2019). *Trendforecast 2019*.
- Putte, M. C. (1998). *Interne communicatie: van theorie naar praktijk*. Bussum: Coutinho.
- Reijnders, E. (2015). *Basisboek interne communicatie: aanpak en achtergronden*. Van Gorcum.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1962). *The mathematical theory of communication*. Illinois: University of Illinois Press.
- Van Beers, L., & Nedeski, G. (2015). *Internal Branding 2.0*. Amsterdam: Adfo Books.
- van Riel, C. B. M. (2015). *Identiteit & imago*. Academic Service.
- Velentzas, J., & Broni, G. (2014). *Communication cycle: Definition, process, models and examples*. Geraadpleegd van <https://pdfs.semanticscholar.org/da4e/69265653057d6f03fdc4ce3692b4e6923a0f.pdf>

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?: praktijkboek voor methoden en technieken*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

(2017, 16 oktober). *Logeion-trends 2018/2019 - Logeion*. Geraadpleegd 11 maart 2019, van <https://www.logeion.nl/trends>

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 - ALGEMENE STRUCTUUR

HBM STRUCTURE

/ **Entities**

HBM NL B.V.
HBM International B.V.
HBM Europe B.V.
HBM Germany B.V.
HBM France B.V.
HBM CN

/ **Offices**

HBM Zwijndrecht
HBM Xiamen

/ **Showrooms**

HBM Zwijndrecht
HBM Xiamen
HBM Milaan
HBM Parijs

/ **Satellites**

HBM Londen
HBM Kaapstad

/ **Pop-up stores**

HBM Barcelona
HBM Montreal
HBM Madrid
HBM Milaan
HBM Stockholm

/ **Partners**

Barcelona
Bogota
Dubai
Düsseldorf
Helsinki
Kyoto
Londen
Malmö
Melbourne
Mexico
New York
Santiago
Sao Paulo
Thessaloniki
Tokyo
Toronto
Vantaa

/ **Warehouse Locations**

HBM NL Zwijndrecht
MSX NL Ridderkerk
SEUR Logistics ES Barcelona

/ **Production**

AMA CN
CR CN
EVO PT

/ **Logistics**

2PL NL
2PL INT
3 PL INT

BIJLAGE 2 – WERKZAAMHEDEN PER AFDELING

HBM DEPARTMENTS

/ **3D Studio**

Design & development
3D Sculpting
3D printing

/ **Sales**

Lead generation
Product information
Offers & orders
Pricing & Agreements

/ **Backoffice**

Handling & processing sales dept.
Customer communication
Distribution & Transport
Preparation for roll outs
Customer service

/ **Purchase**

Buying
Production planning
Sourcing
Adjustments
Customer service

/ **Finance**

A&O
ICT Projects
HR
Budgets
Credit & Debit control
Financial reports

/ **Warehousing**

Order picking
Shipping orders
Handling incoming shipments
Stock counting

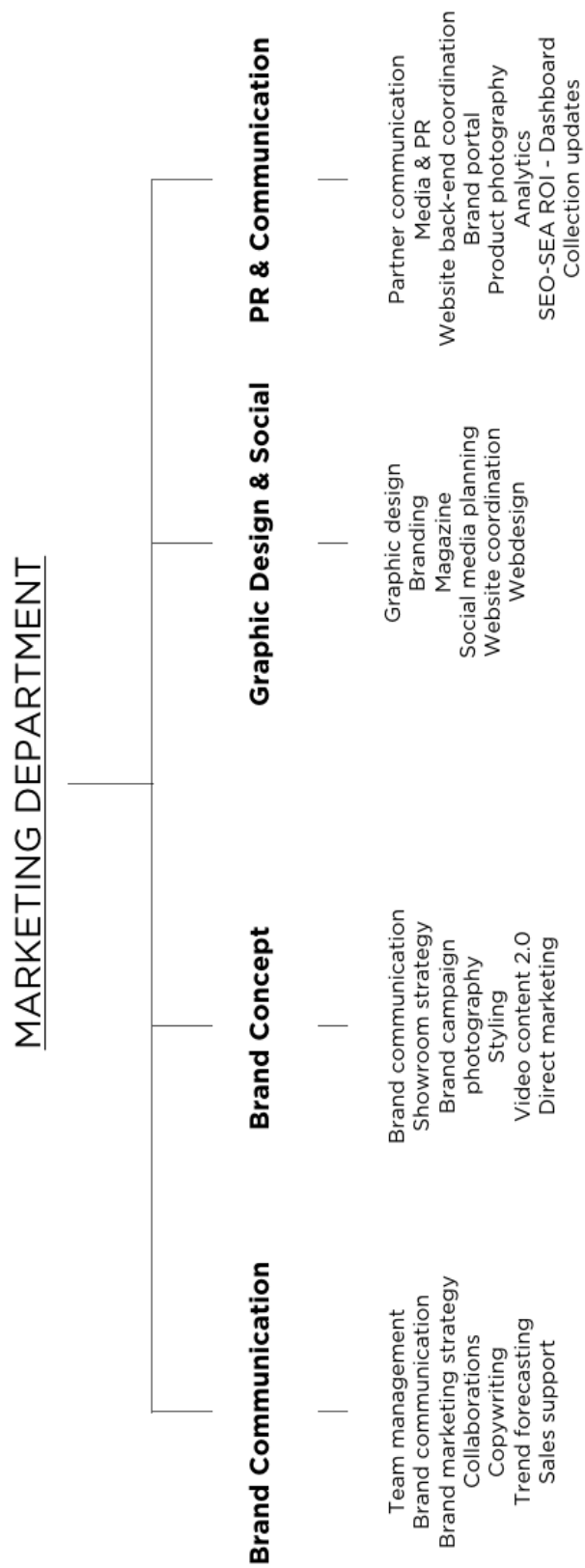
/ **Transport**

Coordination SEA & AIR freight CN-INT
Coordination SEA & AIR freight CN-NL
Coordination SEA & AIR freight NL-INT

/ **Marketing**

HBM Brand identity
HBM Brand communication
Media & PR
Campaigns & photography
Online marketing
Graphic design
Showrooms

BIJLAGE 3 - WERKZAAMHEDEN MARKETING AFDELING



BIJLAGE 4 – INTERVIEW NATIONAL SALES

Interview 1 : Harro Morée // 4 maart 2019 om 9:30

Romy

Je bent mijn eerste interview kandidaat, dus neem het me niet kwalijk als ik iets verkeerd zeg, haha.

Harro

Maak je niet druk Romy, maar vertel: ik ben wel benieuwd waarom ik hier zit.

Romy

Nou, ik heb laatst tijdens de lunch al een beetje laten doorschemeren, dat ik me ga concentreren op de interne communicatie. Daarvoor is het belangrijk dat ik een goed beeld krijg van de organisatie en jij bent mijn eerste proefkonijn.

Harro

Haha, heel leuk. En een zeer interessant onderwerp, die interne communicatie. Daar kan Hans Boodt nog wat van leren, dus vraag maar raak.

Romy

Allereerst, hoelang werk je eigenlijk al bij Hans Boodt?

Harro

Ik werk nu vier jaar bij Hans Boodt.

Romy

Is er veel veranderd qua interne communicatie, die afgelopen vier jaar?

Harro

Ja, zeker weten. Vier jaar geleden en nu is echt een wereld van verschil.

Romy

Kan je mij vertellen hoe de communicatie vier jaar geleden verliep?

Harro

Toen ik hier kwam op 2 januari, was er sowieso bijna niemand, want het was nog een soort van kerstvakantie voor iedereen hier. Ik heb toen van mijn voorganger een beknopte overdracht gekregen met daarin klanten waar al contact mee was en klanten waar ik eventueel nog contact mee zou kunnen opnemen.

Romy

Oh, haha. Dat is een lekkere eerste werkdag. Hoe heb je daarop gereageerd?

Harro

Ik heb zelf de touwtjes in handen genomen en met elke afdeling een half uur gesprekje ingepland. Ik heb gaande weg dus wel de informatie verzameld, die jij nu direct tijdens je eerste dag heb ontvangen. Maar ik moest wel echt mijn best doen om die informatie te halen, echt halen.

Romy

Ja, ik heb netjes een documentje gekregen en direct een gesprekje gehad met iedereen. Dat is dus niet altijd al zo geweest. Hoe is dat zo tot stand gekomen?

Harro

Hans Boodt heeft natuurlijk een enorme groei doorgemaakt. Vooral op de marketing afdeling en in de 3D-studio kwamen elke keer veel nieuwe mensen. Wendy en Coen hebben op een gegeven moment besloten dat er duidelijke richtlijnen moesten komen voor het introduceren van de organisatie aan nieuwe mensen en andersom. Niet iedereen durft direct die sprong in het diepe te nemen en op onderzoek uit te gaan, dus was het noodzaak om ze te helpen.

Romy

Wat vind je van de nieuwe richtlijnen met betrekking tot de ‘nieuwe collega’ procedure?

Harro

Ik ben er heel erg blij mee. Wendy heeft dat vanuit haar Nike historie gewoon heel goed aangepakt. Daar krijgen mensen een brandbook, trainingen en word je letterlijk een week gebrainwasht voordat je aan de slag mag. Dat zou hier overdreven zijn, maar zij heeft er

wel voor gezorgd dat dat onderdeel nu gestructureerd gaat hier. Ze beseft zich alleen wel, dat ze dit niet in haar eentje kan voortzetten.

Romy

Hoe proberen jullie als managers haar daarbij te helpen?

Harro

We plannen regelmatig een vergadering om elkaar op de hoogte te brengen van de werkzaamheden, die nu aan de gang zijn. Maar die zijn vaak ongestructureerd. We hebben geen duidelijke voorzitter of notulist. Iedereen schrijft los zijn belangrijke punten op. Past ook wel weer bij Hans Boodt.

Romy

Ja, maar past dit bij Hans Boodt van toen of van nu?

Harro

Haha, heel scherp. Ik denk dat we ons door soms nog in vergissen. We zijn een hele platte organisatie waarin iedereen veel met elkaar praat. Loze woorden zou ik het niet willen noemen, maar het zijn wel vaak gesprekken of vergaderingen zonder duidelijke actiepunten aan het einde.

Romy

Er is dus geen 'over all' uitkomst na zo'n vergadering. Eigenlijk meer losse eilandplannen zoals de afdelingen nu ook al ingedeeld zijn?

Harro

Ja, dat klopt. Op zich gaat dit oké, omdat wij gewend zijn om zo te werken. Maar wat er soms dus mis gaat, is de verschillende conclusies die de managers trekken, omdat de een dit belangrijk vindt en de andere vindt iets heel anders belangrijk.

Romy

Oké, dus op management niveau zijn jullie dus al gestart, maar daar valt nog wel wat te halen. Hoe verloopt de communicatie op jouw eigen afdeling?

Harro

Sales is wel een moeilijke afdeling als het gaat om interne communicatie, omdat iedereen eigenlijk altijd onderweg is. Niemand zit hier dezelfde vijf dagen op kantoor.

Romy

Ja, ik dacht al. Wat doen zij de hele week, haha. Nee hoor, grapje. Hebben jullie een bepaald systeem of manier voor jullie communicatie?

Harro

We werken technisch gezien met een Excel bestand waarin we bijhouden met welke klanten we sales-wise gesproken hebben, dus wie we een handje hebben geschud en bij wie we nog terug moeten komen. Verder proberen we één keer per week op maandag te plannen voor die week te bespreken. Soms dwalen we dan een beetje af naar hoe het weekend was...

Romy

Haha, ja dat is natuurlijk ook wel leuk om van elkaar te horen. Je hebt me in ieder geval wel een duidelijk beeld gegeven van hoe het er nu aan toe gaat. Het is aan mij om uiteindelijk een advies te geven. Maar hoe zou jij de communicatie over 4 jaar willen zien?

Harro

Ik zou graag de communicatie meer willen omzetten in actiepunten. De taakverdeling is er wel, maar er wordt nog teveel gepraat zonder dat we achteraf ook weten waar we nu mee aan de slag gaan.

Romy

Denk je dat deze ontwikkeling vanzelf zal plaats vinden of zou je daar nog bepaalde middelen voor nodig hebben?

Harro

Ik denk wel dat het deels vanzelf kan gaan zoals het de afgelopen vier jaar met ons mee is veranderd, maar niet 100%. Ik geloof er wel in dat we misschien nieuwe dingen moeten plannen, ondernemen of afspreken met hulp van iemand van buiten af.

Romy

Ik hoop dat ik uiteindelijk een steentje kan bijdragen. Belemmerd dit ook de externe communicatie voor jullie?

Harro

Oh, ja zeker weten. Ik en Remon hebben laatst een aardig blauwtje gelopen toen we allebei dezelfde klant hebben benaderd. Die klant kon er uiteindelijk wel om lachen, maar je wilt natuurlijk niet dat zo iets nog een keer voorkomt.

Romy

Haha neeee. Wie heeft uiteindelijk de deal binnen gesleept?

Harro

Ik natuurlijk, haha.

Romy

Ja ja... Thanks voor je input, Harro!

Harro

Geen dank. Ik wil er wel nog bij zeggen dat ik vind dat communicatie vooral efficiënt moet zijn. Het moet onze werkzaamheden soepeler laten verlopen, maar ik wil niet dat mijn mensen het idee hebben dat ik ze wil controleren. Ik wil geen lijstjes of weekverslagen cultuur, want dat is voor niemand ergens voor nodig.

Romy

Ja, snap heel goed wat je bedoeld. Ik ken Hans Boodt nog helemaal niet goed, maar ik zie nu al dat dat ook helemaal niet het doel is.

BIJLAGE 5 – INTERVIEW WAREHOUSE

Interview 2 : Arthur Jeijnsman // 4 maart 2019 om 13:00

Romy

Heee Arthur, ik ga jou interviewen over de communicatie bij Hans Boodt. Ik ga het even opnemen zodat ik het later kan terug luisteren. Is dat goed? Merk je niks van, haha.

Arthur

Nee? Doet het geen pijn? Wel echt de luie generatie hoor, je kan het toch ook opschrijven met pen en papier.

Romy

Haha, je bent wel een beetje nors hè. Toen ik laatst vertelde wat ik hier kwam doen, zei je gelijk: ooooh nou de interne communicatie, daar valt nog wel wat aan te verbeteren. Dus vertel...

Arthur

Nou ik werk nu twaalf jaar bij Hans Boodt en de interne communicatie is altijd al een dingetje geweest. Alle afdelingen zitten bij elkaar en wij zitten hier in het magazijn tussen de poppen in de kou haha.

Romy

Denk je dat dat de reden is voor de communicatie ruis? Het feit dat jullie 'ver weg' van de andere afdelingen zitten.

Arthur

Nee, dat vind ik niet zo erg, wel lekker rustig. Onze werkzaamheden zijn gewoon heel anders dan die van andere afdelingen. Wij moeten gewoon zorgen dat alle spullen zo efficiënt en effectief mogelijk wordt opgeslagen, that's it eigenlijk.

Romy

Haha, lekker rustig.. Volgens mij is dat het niet hier beneden. Ik zie altijd veel gebeuren. Hoe houden jullie de communicatie hier gestructureerd?

Arthur

De communicatie onderling gaat goed. Alles gaat hier in de wandelgangen. We zien elkaar 100 keer op een dag hier in het magazijn, tijdens de lunch en in ons kantoor, dus we geven altijd alles direct aan elkaar door.

Romy

Hebben jullie ook vergaderingen?

Arthur

Nee nee.. Zou misschien wel moeten, maar we doen het al jaren zo op deze manier en dat gaat eigenlijk goed. We zijn ook allemaal simpele jongens, die niet met een kladblok en agenda lopen, dus dit past bij ons. Ik krijg nooit klachten!

Romy

En de communicatie met de andere afdelingen?

Arthur

Hmm.. Dat kan wel eens beter ja. Wij hebben hier beneden heel vaak te maken met gebrekkige communicatie. Het loopt niet gestroomlijnd, wij moeten vaak vragen om heel veel informatie.

Romy

Is dat altijd al zo geweest?

Arthur

Ja, in principe is dit een blijvend 'probleem'. Alleen wat we wel merken is dat er de laatste jaren meer dingen blijven liggen. Boven worden er dan bepaalde dingen gecommuniceerd, maar die blijven door de drukte dan ook daar liggen en worden niet opgepakt.

Romy

Als ik het goed begrijp is het een gevolg van de toenemende drukte de afgelopen jaren. Ik hoorde laatst dat jullie niet op de hoogte waren van de naamverandering van de MUSE collectie. Komen dat soort dingen vaker voor?

Arthur

Ja, het komt wel is vaker voor, maar dat is verder niet zo'n probleem. Wij hebben hele andere informatie nodig. Geef mij een artikelnummer en ik weet gelijk welk product je bedoeld. Of die pop nou Pietje of Klaasje heet is voor ons niet relevant.

Romy

Wat is dan wel het probleem volgens jou?

Arthur

Het is deels de tijd die mensen voor bepaalde dingen hebben. Mails of telefoontjes van klanten en eigen werkzaamheden krijgen vaak voorrang. Daarnaast is het ook een gebrek aan kennis bij de andere afdelingen. Zij denken wel een beetje te weten wat er hier beneden allemaal gebeurt, maar dat valt nog wel tegen.

Romy

Kan je dat laatste verder toelichten?

Arthur

Op het moment dat een klant iets komt terug brengen, maar wij hebben geen retour bon stapelt het zich allemaal op. Wij bellen dan naar boven en dan krijgen we het antwoord: 'ja we gaan ernaar kijken'. Maar als de communicatie zo stroef blijft, kunnen wij ons werk niet goed doen, omdat we afhankelijk zijn van informatie van andere afdelingen.

Romy

Wat denk jij dat er nodig is om dit te verbeteren?

Arthur

Nou misschien een keer een dag meelopen in het magazijn, haha. Nee hoor, maar daar kan ik nu niet zo een antwoord opgeven. Ik denk dat het altijd een beetje zo zal blijven, omdat er geen gevoel bij is. Zij zitten boven in een opgeruimd kantoor en ze zien niet dat het hier een zootje is.

Romy

Merken de klanten dat het soms een 'zootje' is hier?

Arthur

Nee over het algemeen niet, want de producten komen altijd bij de klanten. Al zijn er 30 man ziek of staat heel het gebouw in de fik, wij zorgen altijd dat de klanten krijgen wat ze hebben besteld.

Romy

Haha, goed om te horen! Zo hoort het. Maar is er echt nooit iets aan de hand met klanten?

Arthur

Ja er komt wel is wat voor. Vaak als wij geen retourbonnen hebben, kunnen we de klanten ook geen credit sturen. Dan gaan ze wel bellen waar het blijft, omdat het langer duurt dan ze gewend zijn.

Romy

Kijk! Daar was ik naar opzoek. De interne ruis zorgt dus soms ook wel voor externe ruis.

BIJLAGE 6 – INTERVIEW INTERNATIONAL SALES

Interview 3 : Cor Monteban // 5 maart 2019 om 15:00

Romy

Hi Cor, ik heb net al even uitgelegd waar ik op dit moment mee bezig ben. Nu wil ik graag met jou in gesprek gaan over de partners van HBM. Hiermee doel ik vooral op de communicatie, maar misschien kan je eerst iets meer vertellen over hoe het werkt met de partners?

Cor

Ja, over het distributiekanaal van HBM kan ik zeker wat vertellen. We hebben verschillende constructies met de partners. Hiermee bedoel ik dat niet elke partner werkt in het verdienmodel op dezelfde manier. Wist je dat al?

Romy

Ik wist wel dat er verschillende manieren zijn, maar ik weet niet wat precies de verschillen zijn.

Cor

Oké ik zal even een voorbeeld geven. We hebben vijftien dedicated partners voor wat betreft de verkoop van mannequins over de hele wereld. Er is één partner in Zuid-Amerika, die produceren ook zelf mannequins, maar volgens een andere methode met andere materialen. Die combinatie zijn wij tevreden over, want de beide merken hebben geen raakvlakken.

Verder zijn er partners die de mannequins van ons kopen en zelf verkopen aan hun klanten. We hebben ook een aantal landen waar wij direct aan de klant factureren, met name in Europa. De partner krijgt dan commissie over de verkoop of mag een betaald bedrag factureren aan ons. Qua communicatie en marketing om het product goed aan de markt te brengen, werken wij met alle partners hetzelfde.

Romy

Toch heb ik wel gemerkt dat er wel verschil zit in de kwaliteit en kwantiteit van de communicatie. Waar komt dat volgens jou door?

Cor

De landen dichtbij ons kennen we goed, dus daar hebben wij een agent die voor ons verkopen. Zij krijgen dan een commissie en daardoor zijn zij meer dedicated. Zij zijn namelijk meer afhankelijk van ons dan een partner die nog een eigen distributiekanaal heeft, omdat daar veel meer werkzaamheden bij komen kijken. Dat zijn vaak bedrijven op zich. Hierdoor merken wij dat de partners die namens ons verkopen wel een pro-actievere houding hebben.

Verder werken bij voor 60 tot 70 procent op basis van customization, dus hebben wij de partner nodig om te weten wat de klant wil van ons. Op dat soort momenten maakt het niet uit of het een distributeur of een agent is, omdat wij van sales dan heel intensief contact hebben om onder andere een briefing door te krijgen. De marketing afdeling heeft meer verschil in de frequentie van contact met partners.

Romy

Jij bent manager van dit internationale distributiekanaal. Hoelang doe je dit werk al voor HBM?

Cor

Ik werk nu inmiddels twaalf jaar bij HBM.

Romy

Welke grote verschillen op het gebied van communicatie heb je de afgelopen jaren voorbij zien komen?

Cor

We hebben vooral veel doorgemaakt met betrekking tot de marketing communicatie. Voorheen deden we dit al meer dan andere merken uit de branche. Nu is het bij ons niet alleen kwantitatief goed, maar ook kwalitatief. Het is heel gestructureerd. Dat was niet zo planmatig met campagnes als een aantal jaar geleden. Wij plukken hier nu wel de vruchten van!

Intern zijn we ook erg gegroeid zoals iedereen al heeft aangegeven denk ik. De communicatie groeit dan natuurlijk automatisch mee, maar toch zijn we nog dagelijks

bezig met het aanpassen of verkorten van communicatie lijnen om nog efficiënter te kunnen werken.

Romy

Ik heb de afgelopen drie jaar vaak de uitspraak 'intern beginnen is extern winnen' voor bij horen komen. Denk jij dat deze ook geldt voor HBM? Valt er intern nog iets te winnen zodat het extern beter kan gaan?

Cor

Ja, het is nooit perfect. Toch denk ik dat wij op dit moment sterk genoeg communiceren om ons te focussen op extern. We interne verbeteringen lopen en dat zal altijd zo blijven. Ik denk niet dat er bedrijven zijn, die vlekkeloos communiceren. Je hebt altijd te maken met verschillende persoonlijkheden, leeftijden en culturen. Zo houden we het leuk en uitdagend.

Romy

Over die verschillen gesproken. Ervaar je die ook in de communicatie met de partners?

Cor

Ja ja ja, zeker weten. Er is gewoon een groot verschil in de omgang met de verschillende landen. Wij behandelen en benaderen onze partners niet bewust anders, want wij hebben een bepaalde manier van communiceren en werken. Wij zijn Nederlands, dit is zelfs ook een van onze waarden. Voor ons betekent dit dat we dat duidelijk en direct zijn. Maar het verschil zit hem vooral in hoe zij met ons omgaan en daar ga je dan automatisch wel in mee.

Romy

Zorgt dit ook voor ruis?

Cor

Ik vind ruis niet de goede benaming. Het vergt soms wel meer energie en moeite, omdat we op een ander level zitten. Ik vind het persoonlijk juist heel leuk en interessant om met zoveel verschillende mensen te communiceren. Daarom doe ik ook international business. Je moet je constant verplaatsen in je partner, want je kan niet van elke partner hetzelfde verwachten.

Romy

Kan je misschien een voorbeeld uit de praktijk geven om jouw punt te verduidelijken?

Cor

Een Duitser die moet je eigenlijk allemaal een beetje voorkauwen, kant en klare tools geven om mee te werken. Hij gaat daar dan mee aan de slag, maar hij zal niet snel naar jou toekomen om iets te vragen. Wij moeten dus continu vragen: wil je iets of heb je iets nodig? Terwijl een Italiaan of een Spanjaard wel zelf met hun vragen komen. Je merkt een heel groot, maar interessant verschil.

Romy

Ik hoorde dat er één keer per maand een dag is waarop partners de mogelijkheid hebben om naar het hoofdkantoor te komen. Dit zijn vooral de partners, die binnen Europa werken, omdat het voor hun makkelijk aan te reizen is. Hoe doen jullie dit met de verdere partners?

Cor

Ja, dat is een lastig punt, omdat het gewoon veel geld en tijd kost om even heen en weer te vliegen. Dit onderwerp komt wel vaak ter sprake, maar we stuiten altijd op hetzelfde probleem.

Romy

Dit vind ik wel interessant... Het klinkt als een uitdaging!

Cor

Haha, is het zeker. Als jij een idee hebt, dan hoor ik dat graag.

Romy

Ik ga ermee aan de slag. Voor nu heb ik even voldoende informatie over de partners. Mocht ik uiteindelijk verder gaan met dit onderdeel van het bedrijf, dan zullen we uiteraard vaker met elkaar gaan praten. Dankjewel!

Cor

Geen dank, als ik nog ergens mee kan helpen, hoor ik het wel.

BIJLAGE 7 – INTERVIEW 3D-STUDIO

Interview 4 : Coen Viguurs // 7 maart 2019 om 11:30

Romy

Zo, wij zitten ook eindelijk samen, haha. Was wel even een hele planning hè?

Coen

Ja, sorry dat is mijn fout. We hebben het momenteel zo druk hier in de studio en mijn planning was ook even niet op orde, die twee dingen gaan niet samen, haha.

Romy

Geeft niks, we zijn nog op tijd voor mijn onderzoek. We zitten nu even samen, omdat ik graag meer wil weten over de jouw afdeling, de studio. Kan je mij vertellen hoe dat ooit is begonnen?

Coen

We zijn een nieuw department, die geabsorbeerd moest worden in de organisatie. We zijn daar nu een jaar of vier mee bezig. Het is ooit begonnen als een hobby ruimte, maar het is nu uitgegroeid tot een van de meest belangrijke onderdelen van het bedrijf.

Romy

Het ziet er nu inderdaad niet meer uit als een hobbyruimte. Ik vind het zo gaaf om te zien! Hoe is het team?

Coen

Ik heb onlangs een wisseling gehad in het team, dus we hebben afscheid genomen van wat mensen en mensen zijn zelf weggegaan. Dat wij vrij excentrieke mensen, als ik het zo mag zeggen. Wij waren echt een bedrijfje binnen het bedrijf. Mijn team had niet zo'n goede connectie met de rest van het bedrijf. Er was ineens een department bij de hechte familie van HBM, zoals je hem ongetwijfeld kent nu.

Romy

Ja, ik ben echt in een warm nest terecht gekomen. Hoe ervaren jullie dat toentertijd?

Coen

De werkzaamheden waren niet bekend, dus het was vrij lastig om aansluiting te vinden. Het werkt ook niet mee dat wij als enige beneden zitten en de rest boven. Dus we hebben op een gegeven moment gezegd dat het anders moest. Ik kon het namelijk wel goed vinden met iedereen, omdat ik ooit boven ben begonnen. Het is heel frustrerend als dat voor je team niet lukt.

Romy

Wat is er toen gebeurd waardoor dat nu anders is? Hoe hebben jullie het opgelost?

Coen

We hebben het team geherstructureerd, dus we hebben de mensen die er al langer zaten andere functies gegeven. We hebben hun echt bepaalde verantwoordelijkheden gegeven en samen in een design team gezet binnen de studio, dus we hebben nu eigenlijk twee afdelingen.

Romy

Even voor mezelf, wie hoort waar?

Coen

Het production department bestaat uit Viktor, Arnout, Faiz en Ardon. Ik ben samen met Esmé, Jasper en Hilario het design team. Dat werkt heel erg goed. Mijn focus het afgelopen jaar heeft gelegen op het bouwen van het team en de juiste mensen aannemen. Niet alleen kijkend naar hun skills, maar ook hun persoonlijkheden. Of ze een toevoeging zijn en of je ze in je omgeving wil hebben.

Romy

Ik vind jullie nu echt een leuk en divers team. Er wonen er zelfs twee samen toch?

Coen

Ja, dat zie ik echt als een beloning voor het harde werken. We hebben echt de focus gelegd op teambuilding. We gaan regelmatig op stap, we hebben veel lol online en er is een connectie met de rest van het bedrijf.

Romy

Zijn die informele momenten zo gegroeid of heb je die in het begin bewust georganiseerd?

Coen

Nee, dat is echt vanzelf gegaan. We hebben een goede klik met elkaar. Hier sowieso en privé nu ook. Sommigen wat meer, omdat ze dezelfde leeftijd en interesses hebben. Ardon en ik hebben een gezin waardoor we wat minder vaak meegaan en Hilario vind het fijner om werk en privé gescheiden te houden.

Romy

Is het niet te gezellig en amicaal aan het worden?

Coen

Nee, op dit moment nog niet. We zijn wel met een plan bezig om efficiënter te kunnen werken zodat we meer output krijgen. We werken nu in projectgroepen met elke keer een andere verantwoordelijke. Voorheen informeerde ik de mensen, zij maakte het product en ik stuurde het naar de klant. Zij waren alleen maar aan het produceren zonder dat ze wisten voor welke klant was.

Romy

Je bent me helemaal voor, want ik wilde net vragen wat het doel is voor de komende tijd. Maar als ik het even mag samenvatten; voorheen lag de focus op teambuilding, dat is gelukt. Nu gaan jullie verder om met hetzelfde aantal meer werk te kunnen doen. Komt dit door de toenemende drukte of zijn de klanten gewoon heel veeleisend, haha?

Coen

De vraag van de klant wordt steeds groter en complexer. Met name van klanten die al een keer iets bij ons hebben laten maken. Zij weten wat mogelijk is, dus zij willen steeds meer. Onze projecten worden dus steeds groter en de klant heeft ook meer aandacht nodig, dus ik ben vooral in contact met klant.

Romy

Hoe verloopt deze communicatie?

Coen

Het contact begint altijd via partners of via sales. Op het moment dat de klanten een order willen plaatsen gaat het via Cor of Harro. Soms begint de vraag met dit is wie we zijn en we zoeken een karakter in de vorm van een etalage figuur dat ons merk kan vertegenwoordigen. Op zo'n moment komen wij direct in contact met de klant om het creatieve proces te beginnen, omdat de communicatielijns anders veel te lang wordt.

Romy

Ik kan me voorstellen dat dat niet opschiet nee...

Coen

Weet je nog die kringgesprekken van vroeger? Hoe meer mensen het verhaal moeten doorvertellen, hoe meer het verdraaid wordt. Sales wil natuurlijk verkopen, maar wij hebben niks met sales. Ik wil die creatieve briefing face-to-face en tijdens die briefing mogen de mensen van sales vragen stellen over de aantallen, de levering en de prijs.

Romy

Jij hebt ze dus eigenlijk altijd alleen maar leuk nieuws te vertellen?

Coen

Haha, ja eigenlijk wel! Het is een super leuk proces, dat ik echt heel erg leuk vind.

Romy

Ervaar je soms ook wel is problemen met betrekking tot de communicatie met de klant en/of de partner?

Coen

Met de klanten eigenlijk niet, omdat we dus echt alleen maar hele creatieve gesprekken hebben zonder tussenpersoon. De partners spreek ik weinig, omdat dat vaak nog via Cor gaat. Ik weet we dat daar soms wat onduidelijkheid ontstaat door de manier van samenwerken en communiceren.

Romy

Ja, klopt. Dit heb ik al besproken met Cor. Ik denk dat ik voor nu wel even genoeg weet over deze toffe afdeling. Mocht ik verder gaan met een idee wat ook van toepassing is voor jullie, dan kom ik zeker nog bij je terug!

BIJLAGE 8 – INTERVIEW MARKETING & PR

Interview 5 : Nikki Jegen // donderdag 28 maart om 09:00 uur

Romy

Heee Nik, ik heb al veel gehoord tussen alle werkzaamheden door, maar ik zou graag nog iets meer willen weten over jouw communicatie met de partners. En ook wat jij doet qua interne communicatie.

Nikki

Tuurlijk Room, geen probleem! Over de interne communicatie, kan ik gelijk heel kort zijn. Daarvoor doen we eigenlijk niks. We hebben wel de brand portal, maar daar wordt eigenlijk alleen gebruik van gemaakt door de partners. De meeste medewerkers van het hoofdkantoor, hebben zich niet eens aangemeld.

Romy

Kun je misschien eerst in het kort verwoorden wat brand portal is?

Nikki

Brand portal is een communicatiemiddel dat wij gebruiken. Het is vergelijkbaar met intranet. Er staan algemene documenten over HBM op, maar ook informatie wanneer er een nieuwe campagne wordt gelanceerd. Eigenlijk alles wat medewerkers en partners nodig hebben om te kunnen vertellen over het merk.

Romy

Zijn de medewerkers wel op de hoogte van deze mogelijkheden van brand portal?

Nikki

Ja, dit is meerdere malen gecommuniceerd. Veel hebben hier geen aandacht voor, omdat het minder te maken heeft met de dagelijkse werkzaamheden. Het gaat meer over de internationale successen. We hebben al vaker besproken om het nieuws meer uit te breiden, dus ook bijvoorbeeld leuke weetjes en feitjes. Ik denk dat er dan wel meer animo voor komt.

Romy

Goed dat jullie hier ook al over nadenken. Uit mijn onderzoek is er ook al gebleken dat er alleen wordt gecommuniceerd omdat het moet. Hierdoor mist er wellicht ook een stuk oprechte interesse in elkaar. Als blijkt dat we hiermee aan de slag moeten, ga ik dit zeker nog bespreken met je.

Romy

En hoe gaan de partners om met brand portal?

Nikki

Ze maken er in ieder geval meer gebruik van dan de medewerkers. Dit komt ook omdat er veel informatie op staat, die zij kunnen vertellen aan hun klanten. Hier op kantoor heeft niet iedereen contact met klanten. Maar nog steeds wordt een nieuwe post soms maar door 5 partners bekeken.

Romy

Heb je zelf een idee waar dat aan kan liggen?

Nikki

Ik denk gebrek aan interesse in andere partners en/of medewerkers.

Romy

En waar komt dit gebrek vandaan?

Nikki

De partners werken voornamelijk zelfstandig en hebben waar nodig contact met het hoofdkantoor. Een enkele keer zien ze elkaar hier, maar meestal zijn ze hier niet tegelijk. Ze voelen zich niet verbonden met elkaar en met het hoofdkantoor, het zijn meer losse eilanden, die het dus ook niet zo boeiend vinden om te zien wat de ander doet.

Romy

Kijk, dit is heel bruikbaar! Denk je dat, ondanks het middel nu nog niet optimaal gebruikt wordt, Brandportal wel ingezet kan worden om de interne communicatie te versterken?

Nikki

Ja, dat denk ik zeker! Daar is het natuurlijk ook voor bedoeld. Alleen moet er dan wel een manier komen waardoor iedereen inziet hoe leuk het kan zijn. Via de mail komt dit toch echt niet over.

Romy

Stel je zou een doelgroep moeten kiezen: zou je dan eerder inzetten op de medewerkers of de partners?

Nikki

Ik denk dat brand portal voor de partners meer potentie heeft, omdat zij niet werkzaam zijn hier op kantoor. Hier horen we toch alle informele weetjes wel tijdens de lunch, maar het zou leuk zijn als de partners ook wat meer te weten komen over hun collega's.

Romy

En met collega's bedoel je de andere partners of ook de medewerkers?

Nikki

Eigenlijk beiden, omdat iedereen onderdeel is van dezelfde organisatie. Of maak ik het nu te ingewikkeld voor je, haha?

Romy

Nee hoor, er is al besloten dat iedereen binnen de interne communicatie valt, dus mijn onderzoek is al lekker breed haha.

Nikki

Ja, dat is ook echt, maar zo wordt dit dus niet gezien op dit moment. Heel zonde.

Romy

Als we het hebben over gezamenlijke (kern)waarden. Wat hebben de medewerkers en de partners dan gemeen?

Nikki

Laat ik beginnen met dat wel allemaal mensen zijn. Ja logisch, maar ik bedoel iedereen heeft behoefte aan een goede relatie met elkaar. Of dit nou puur zakelijk is of ook persoonlijker. Niemand zit te wachten om moeilijkheden.

Romy

Ik snap helemaal wat je bedoeld. Kun je verder nog iets bedenken?

Nikki

We hebben allemaal een hart voor de zaak. Ieder op zijn eigen manier, maar we zijn elke dag samen bezig om te kijken hoe iets beter of anders kan. We zijn een innovatieve organisatie en dat is je ook wel terug in de mensen die bij ons werken.

Romy

Dus als ik je goed begrijpt hebben de medewerkers en de partners eigenlijk aardig wat raakvlakken, maar doordat ze zich niet zo verbonden voelen, komt dat niet echt naar voren?

Nikki

Nu klinkt het een beetje alsof we eigenlijk allemaal broers en zussen zijn, alleen weten we dat nog niet. Zo is het niet, maar de keren dat we met z'n allen bij elkaar zijn, zie je wel echt een hechte Hans Boodt familie. Dat is dan het hoofdkantoor, maar het zou leuk zijn als de partners daar ook onderdeel van worden.

Romy

Denk je dat we dit online voor elkaar kunnen krijgen? Of moet er ook wel echt fysiek contact zijn?

Nikki

Ik denk wel dat het een mix moet zijn, om te kunnen nabootsen hoe wij hier op het hoofdkantoor met elkaar omgaan. We mailen veel, maar we zien elkaar ook elke middag tijdens de lunch.

Romy

Het is alleen niet haalbaar om partners uit verre landen vaak uit te nodigen op het hoofdkantoor. Zowel qua tijd als kosten.

Nikki

Ja, helemaal gelijk aan elkaar, gaat nooit lukken. Maar het zou al helpen als ze hier een keer per jaar allemaal tegelijk zijn. Nu zijn ze er allemaal wel een keer per jaar, maar nooit allemaal op hetzelfde moment.

Romy

Ja, ik begrijp wat je bedoeld. Ik vind offline sowieso een erg leuke optie in deze online wereld, dus als het blijkt dat die combinatie voor het concept de beste optie is, dat zou leuk zijn!

Nikki

Helemaal met je eens! Zou ook heel innovatief zijn om het ook offline uit te werken, omdat de partners dit allemaal niet zullen verwachten.

Romy

Dankjewel voor je inzichten Nik! Ik kan hier zeker wat mee.

Nikki

Geen dank. Ik ben erg benieuwd naar het resultaat!

BIJLAGE 9 – INTERVIEW PARTNERS

Interview 1 : Stacie Bornn // USA

Since when are you a partner of Hans Boodt Mannequins?

- *We are a partner since this year, 2019.*

How many times have you visited the headquarter?

- *We have visited the HQ three times now. That is a lot for such a short time, but we had a lot to learn about the brand and to discuss with Cor about the international sales.*

Through which medium do you mainly contact the head office?

- *Most of the times we email with the HQ, because sometimes we are not able to find the right time to call or Facetime. Time difference is a big factor in this case. We start our day with reading emails and meetings with clients. By the time we are able to call with the HQ, they are already at the end of their workday.*

How often do you have contact?

- *The past few months we had approximately two times in a week contact with the HQ. During the weeks to the Nike presentation we noticed we needed more contact moments, because it was such a big client. Normally two times a week would be enough.*

How do you experience the partnership? Can you also substantiate this?

- *We are not able to say a lot about the partnership, because we are only working together for a few months. We are still in the phase of exploring. So far we are very happy with the partnership. HBM is a well-organized brand with very kind people who have a lot of experience.*

What would you like to see different in the partnership?

- *Because we are a new partner, we would like to see a little bit more structure regarding communication. By this we mean scheduled moments to discuss what is going on. And we need more guidelines about the company and ways to communicate, internal and external.*

Interview 2 : Marcos Andrade // Brazil

Since when are you a partner of Hans Boodt Mannequins?

- *Since 2013.*

How many times have you visited the headquarter?

- *I try to visit the HQ once a year to discuss the past year and the important improvements we need to make. And of course it is nice to see all the people again.*

Through which medium do you mainly contact the head office?

- *Always email. It is difficult to call or Facetime because of the bad internet access at our office. We tried it a few times, but emailing works better.*

How often do you have contact?

- *Most of the times, one or two times a week. The clients over here have very special demands regarding the mannequins, because the culture is different. We need to discuss all the requests every week.*

How do you experience the partnership? Can you also substantiate this?

- *Sometimes I don't really feel like a part of the company, because I also sell other brands and products from a supplier here in South-America. I feel more like a reseller, which is okay. I have a good connection with the HQ.*

What would you like to see different in the partnership?

- *Maybe a little more informal contact like co-workers do when they work at the same office. I only do this once a year when I visit the HQ.*

Interview 3 : Masahiro Wada // Japan

Since when are you a partner of Hans Boodt Mannequins?

- *Japan is a partner since 2008.*

How many times have you visited the headquarter?

- *11 times since the beginning of the partnership. Once every year.*

Through which medium do you mainly contact the head office?

- *We use email to connect the HQ. Here we use different media than in Europa. Facetime and other video media are not the same.*

How often do you have contact?

- *Almost never. The mannequin factory is here in Asia and we understand each other better, so automatically I have direct contact with them.*

How do you experience the partnership? Can you also substantiate this?

- *The relation is very superficial, because we do not talk much to each other. It is okay, because business is still going strong this way.*

What would you like to see different in the partnership?

- *It would be nice if we can invite the Dutch people from HBM more often to our office to show ours and our city. And for us to understand the Dutch culture it would be great to receive more in terms of newsletters and topics.*

Interview 4 : Cornel Klugmann // Duitsland

Since when are you a partner of Hans Boodt Mannequins?

- *We are partners since 2008.*

How many times have you visited the headquarter?

- *I try to go once or twice a month to the HQ, because I am the most dedicated partner. I am not really a partner, but more a part of the company.*

Through which medium do you mainly contact the head office?

- *Of course we use email, but we also plan a lot of calls with Cor, Linda and Erika. Face to face contact when in Holland is the most important one I think.*

How often do you have contact?

- *Every day.*

How do you experience the partnership? Can you also substantiate this?

- *To me it is more than a partnership. I am literally working for the brand (on the same payroll as the people from the HQ). The brand is amazing to work, because I like the way we work. Really structured. Sometimes it is difficult for me, because of the level of innovation. Almost every month there are new possibilities and communication expression I need to know.*

What would you like to see different in the partnership?

- *A little more contact with the other partners would be nice. Just to compare the business and to learn from each other.*

Interview 5 : Mark Demyttenaere // Frankrijk

Since when are you a partner of Hans Boodt Mannequins?

- *I am a partner of HBM since 2009.*

How many times have you visited the headquarter?

- *A lot of times! I am at the HQ every months, sometimes even twice a month.*

Through which medium do you mainly contact the head office?

- *Business topics we always discuss via email. It is just the medium you use when you are not working at the same place. Sometimes I call with Rini or Nikki to have a chat, business related and just to talk about the branche.*

How often do you have contact?

- *We understand each other very good after all those years. Therefore we don't need to email or call every day. But at least I speak to the HQ every week.*

How do you experience the partnership? Can you also substantiate this?

- *It's my job and I love my job! It is a honor to work for a big brand like HBM. I have a very good connection with the HQ and I love all the people over there. I appreciate all the work they do for me as a partner and how they take care. Of the brand and the communication.*

What would you like to see different in the partnership?

- *There are always some small things to improve, but overall I cannot come up with something I want to see different. By small things I mean different business cards and more updates about what is happening around the world regarding HBM.*

Interview 6 : Montserrat Serrano // Spanje

Since when are you a partner or Hans Boodt Mannequins?

- *I work together with HBM since 2014, for five years.*

How many times have you visited the headquarter?

- *Normally I visit the HQ once per two months. In the future I want to go more often, because I need more explanation regarding the new collection, MUSE.*

Through which medium do you mainly contact the head office?

- *I try to call every week, but I am not always at my office. I am a lot with my kids also. I prefer to call with the HQ, because then I can ask all my questions at the same time. Besides is emailing the most used medium. Sometimes I still have to get used to it, because here in Spain you meet with someone to have a chat.*

How often do you have contact?

- *Every week for sure. It depends on what is going on the calendar if we have more or less contact in a week. Last month we had a pop-up in Madrid. The weeks before we had contact a couple of times per day.*

How do you experience the partnership? Can you also substantiate this?

- *I love working together with HBM. They do amazing things and I really enjoy telling my clients all these things. The past few years we did good jobs for big retailers in Spain. The communication is a little chaotic sometimes, because we not always understand each other in the right way.*

What would you like to see different in the partnership?

- *I would like to get some more space to create my own way of communicating. By this I mean the contact with the HQ, but also regarding content after a pop-up or to send out to my clients. I love making creative things like newsletters and videos.*

BIJLAGE 10 – 7S-MODEL

Strategy // De organisatie heeft een langer termijn strategie met daarin een plan voor de komende jaren. De CEO stelt ieder jaar een nieuw businessplan samen met daarin doelstelling gebaseerd op de langer termijn strategie. Om erover te zorgen dat deze jaarlijkse doelstellingen worden bereikt, wordt er op elke afdeling een aparte strategie beschreven voor het aankomende jaar. Hierin wordt beschreven wat dat de afdelingen kunnen bijdragen en welke middelen zij nodig hebben om deze doelstellingen te behalen.

Systems // De organisatie gebruikt heel veel verschillende systemen voor de verschillende werkzaamheden per afdeling. Denk hierbij aan de programma's in de 3D-studio voor het besturen van de 3D-printers of de programma's die sales gebruikt voor het bijhouden van alle klantgegevens. De belangrijkste communicatie systemen zijn de Brandportal, Navision en Sharpspring. Deze programma's dienen als *communication tools* voor intern en extern gebruik. Op Brandportal worden zowel de medewerkers als de partners op de hoogte gehouden van alle belangrijke gebeurtenissen. Dit systeem wordt nog niet optimaal gebruikt. Volgens de cijfers van Brandportal hebben de meeste berichten niet meer dan tien à vijftien views. Navision en Sharpspring worden gebruikt voor de externe communicatie zoals *newsletters* en *pressreleases*.

Structure // De organisatie heeft een platte maar brede structuur zonder veel managementlagen. Er is sprake van een mix tussen top-down en bottom-up communicatie. De communicatie is niet heel erg gestructureerd. Er worden een aantal overleggen op een vast moment gehouden, maar verder wordt er gecommuniceerd waar en met wie het nodig is. Hierdoor is de structuur wel flexibel, maar niet altijd even efficiënt. Tijdens het proces van de laatste eigen collectie is gebleken dat er een duidelijke structuur miste. Niet alleen met betrekking tot de werkzaamheden, maar ook de onderlinge communicatie rondom het proces.

Style // Als gevolg van deze platte structuur is het voor de medewerkers erg gemakkelijk om het gesprek aan te gaan met de managers en de CEO. Beiden staan altijd open voor eigen inbreng van de medewerkers. *Innovative* is een waarde die volgens de CEO mede mogelijk gemaakt door de medewerkers.

Staff // De human resource afdeling is verantwoordelijk voor het afhandelen van zaken zoals contracten en salarissen. De afdelingsmanagers bepalen verder het beleid voor het aannemen en inwerken van nieuwe medewerkers. Sinds afgelopen jaar zijn er duidelijke afspraken gemaakt met betrekking tot het inwerken van een nieuwe medewerker. Voorheen werden deze mensen vaak in het diepe gegooid waardoor het volgens de sales manager erg lang duurde voordat die persoon er helemaal in zat. Evaluaties worden uitgevoerd door zowel de managers als de CEO zelf.

Skills // De organisatie heeft veel meer retail kennis dan haar concurrenten. Hiermee wordt de kennis over alle details van de modewereld bedoeld. Door deze kennis is HBM expert in het maken van een eigen vertaalslag van trends naar producten inplaats van alleen luisteren naar de klant en produceren. De klant geeft een korte briefing aan HBM en wordt vervolgens positief verrast door alle mogelijkheden die het merk biedt.

Shared values // Binnen de organisatie zijn er duidelijke normen en waarden. Deze gaan over uiteenlopende zaken zoals het gezamenlijk zorgen voor een nette showroom tot aan de manier waarop er met elkaar wordt omgegaan. De organisatie is op een goede manier veeleisend. Alle medewerkers zijn op de hoogte van deze bedrijfscultuur waarin persoonlijke en zakelijke groei hoog in het vaandel staan.

BIJLAGE 11 – TEAMROLMODEL

Team Role	Contribution	Allowable Weaknesses
Plant 	Creative, imaginative, free-thinking. Generates ideas and solves difficult problems.	Ignores incidentals. Too pre-occupied to communicate effectively.
Resource Investigator 	Outgoing, enthusiastic, communicative. Explores opportunities and develops contacts.	Over-optimistic. Loses interest once initial enthusiasm has passed.
Co-ordinator 	Mature, confident, identifies talent. Clarifies goals. Delegates effectively.	Can be seen as manipulative. Offloads own share of the work.
Shaper 	Challenging, dynamic, thrives on pressure. Has the drive and courage to overcome obstacles.	Prone to provocation. Offends people's feelings.
Monitor Evaluator 	Sober, strategic and discerning. Sees all options and judges accurately.	Lacks drive and ability to inspire others. Can be overly critical.
Teamworker 	Co-operative, perceptive and diplomatic. Listens and averts friction.	Indecisive in crunch situations. Avoids confrontation.
Implementer 	Practical, reliable, efficient. Turns ideas into actions and organizes work that needs to be done.	Somewhat inflexible. Slow to respond to new possibilities.
Completer Finisher 	Painstaking, conscientious, anxious. Searches out errors. Polishes and perfects.	Inclined to worry unduly. Reluctant to delegate.
Specialist 	Single-minded, self-starting, dedicated. Provides knowledge and skills in rare supply.	Contributes only on a narrow front. Dwells on technicalities.

BIJLAGE 12 – UITKOMST TEAMROLLEN TEST

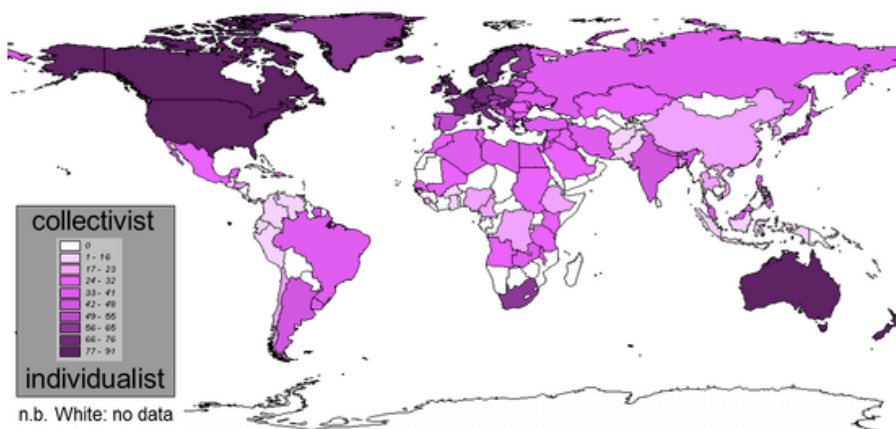
Medewerkers HBM // 15 maart 2019

AFDELING	MEDEWERKERS	TEAMROLLEN	VOORKEUR
Marketing	Wendy	Bedrijfsman 17% Vormer 15% Monitor 15%	Doen
	Rini	Brononderzoeker 18% Groepswerker 16% Monitor 14%	Doen
	Martine	Plant 20% Monitor 19% Bedrijfsman 15%	Denken
	Nikki	Bedrijfsman 19% Voorzitter 15% Vormer 15%	Willen
Purchase	Michel	Brononderzoeker 17% Vormer 15% Groepswerker 14%	Doen
	Patricia	Bedrijfsman 20% Brononderzoeker 16% Groepswerker 13%	Doen
	Astrid	Bedrijfsman 20% Zorgdrager 13% Monitor 13%	Denken
Sales intern	Linda	Bedrijfsman 18% Monitor 16% Plant 14%	Denken
	Linde	Zorgdrager 18% Bedrijfsman 16% Monitor 15%	Voelen
	Inge	Monitor 18% Bedrijfsman 18% Brononderzoeker 15%	Doen
	Erika	Groepswerker 26% Brononderzoeker 19% Bedrijfsman 18%	Doen
	Rick	Groepswerker 18% Zorgdrager 16% Vormer 14%	Doen
	Dominic	Bedrijfsman 19% Groepswerker 19% Voorzitter 14%	Doen
	Michael	Vormer 18% Bedrijfsman 15% Brononderzoeker 15%	Willen

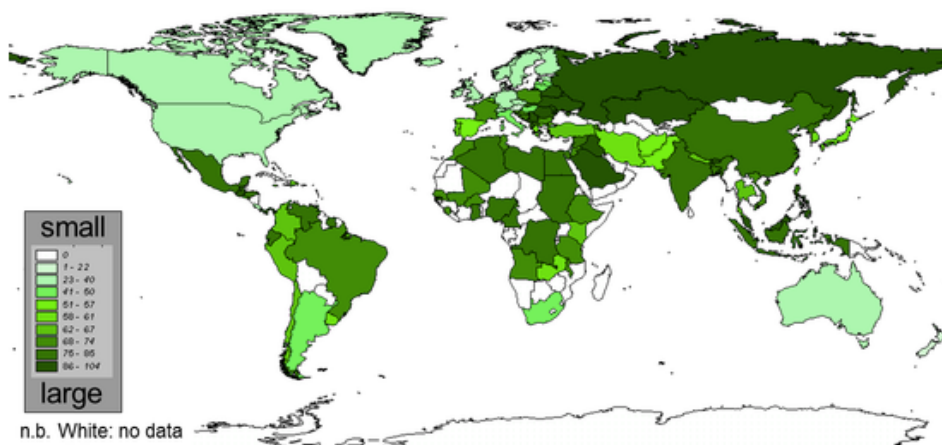
Sales extern	Harro	Bedrijfsman 17% Groepswerker 15% Vormer 14%	Doen
	Remon	Bedrijfsman 18% Voorzitter 16% Vormer 12%	Doen
	Renske	Brononderzoeker 18% Vormer 18% Bedrijfsman 13%	Doen
3D - studio	Coen	Brononderzoeker 17% Vormer 15% Monitor 15%	Doen
	Esmé	Groepswerker 16% Bedrijfsman 13% Monitor 13%	Denken
	Viktor	Groepswerker 16% Vormer 13% Monitor 13%	Denken
	Arnout	Groepswerker 20% Vormer 14% Monitor 12%	Voelen
	Ardon	Plant 19% Bedrijfsman 19% Voorzitter 12%	Denken
	Faiz	Voorzitter 19% Vormer 18% Groepswerker 17%	Willen
	Hilario	Plant 15% Bedrijfsman 13% Brononderzoeker 11%	Denken
	Jasper	Brononderzoeker 17% Monitor 14% Plant 11%	Denken
Finance	Hans	Bedrijfsman 16% Plant 15% Monitor 15%	Denken
	Patrick	Bedrijfsman 16% Zorgdrager 15% Groepswerker 13%	Voelen
	Karin	Zorgdrager 18% Groepswerker 16% Vormer 12%	Voelen
	Melanie	Plant 22% Monitor 18% Brononderzoeker 15%	Denken

BIJLAGE 13 – CULTUURKOMPAS

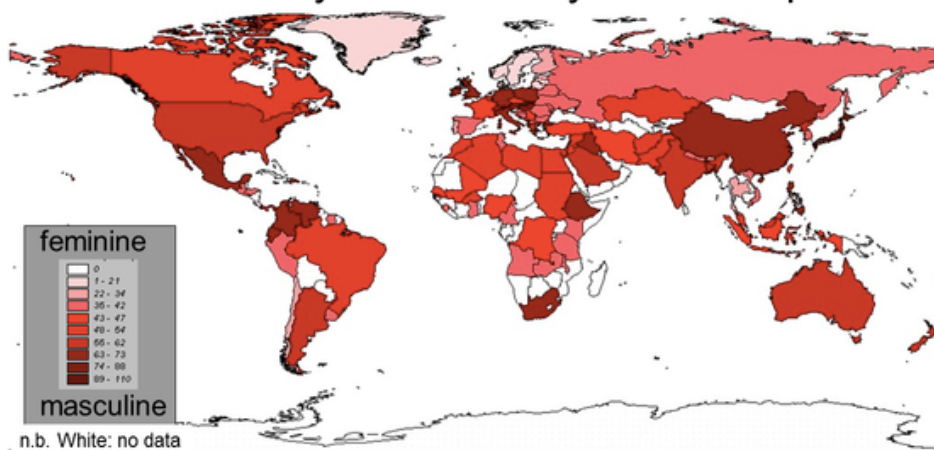
Collectivism – Individualism World map



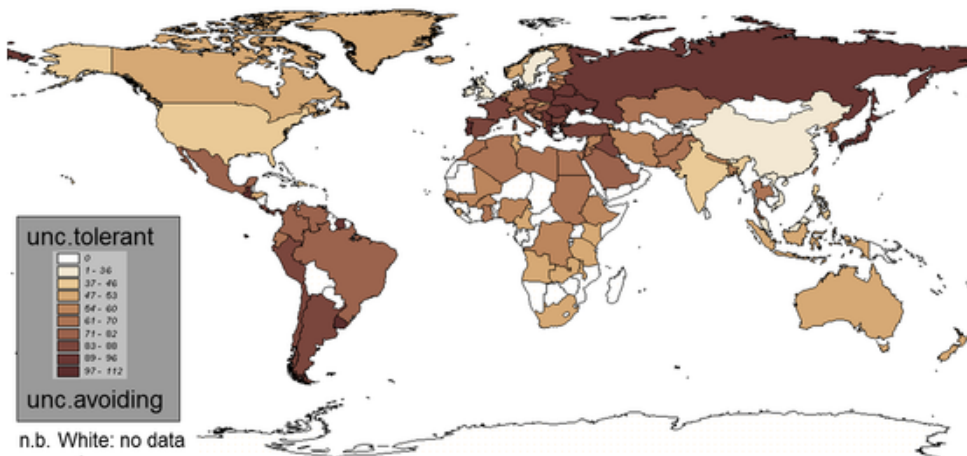
Power Distance World map



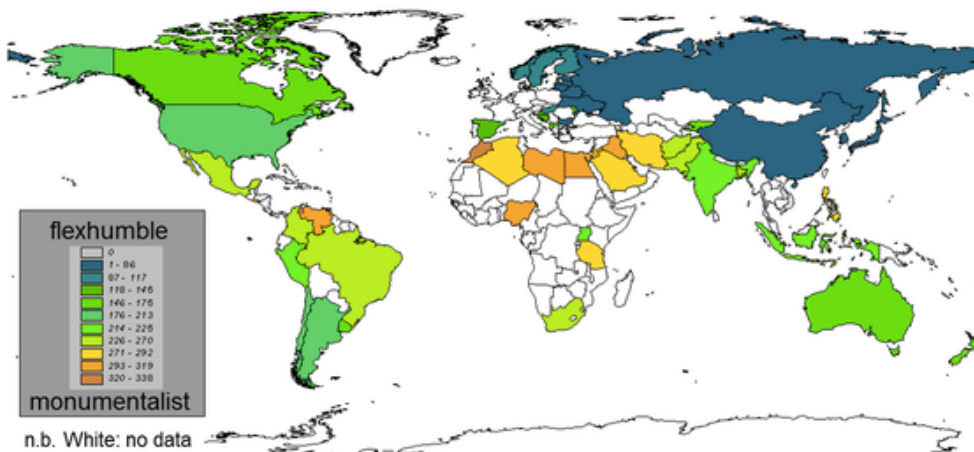
Femininity - Masculinity World map



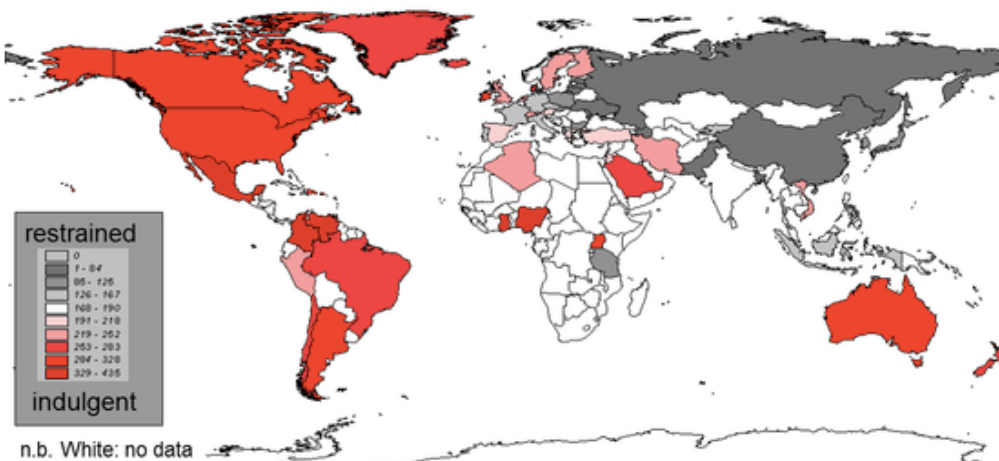
Uncertainty Avoidance World map



Short-term orientation (Monumentalism) – Long-term orientation (Flexhumility) World map (based on WVS)



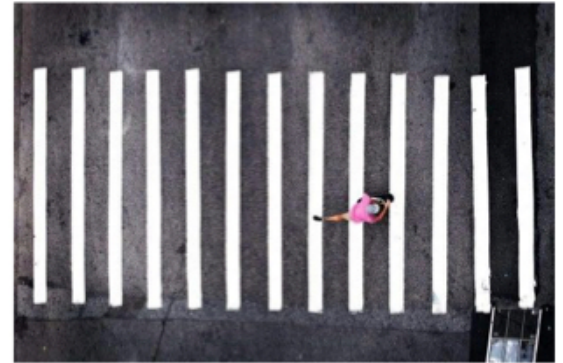
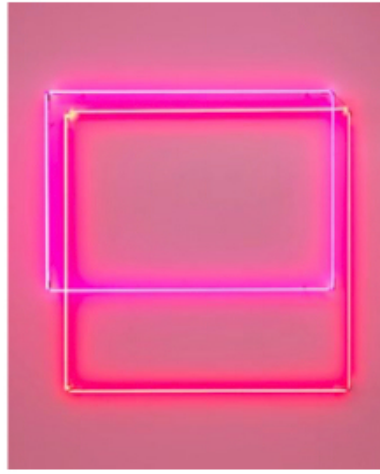
Indulgence - Restraint World map (based on WVS)



BIJLAGE 14 - STRATEGIE BESCHRIJVING

STARTVRAAG Hoe kan Hans Boodt Mannequin communicatie inzetten om meer verbondenheid te creëren met haar partners ?	DOELGROEP - Management - Medewerkers - Partners	STAPPENPLAN 1. Vertrek vanuit het DNA en de kernwaarden van de organisatie. 2. Vaststellen van de juiste communicatie aanpak. 3. Breng deze communicatie aanpak over bij de partners. 4. Veranker het DNA en kernwaarden in elke toekomstige communicatie.	VERWANTE STRATEGIEËN - positioneringsstrategie - internal branding - participatie strategie - familiestrategie
DOEL Het DNA van de organisatie overbrengen op de partners voor het creëren van meer betrokkenheid en duidelijkheid.	VOORWAARDEN - Actief commitment van het management. - Medewerkers en partners moeten erbij betrokken worden. - De gewenste cultuur en structuur zijn helder.		MOGELIJKE MIDDELEN - Partnerdagen - Brand Portal - Trainingen - Online meetings
PARTNER STRATEGIE <i>CULTURES DON'T MEET, PEOPLE DO</i>		EFFECT Hans Boodt Mannequins en haar partners voelen zich verbonden doordat zij beiden onmisbaar zijn voor het succes. De richtlijnen gebaseerd op het DNA en de kernwaarden zijn duidelijk, dus samen kunnen zij werken aan een sterke samenwerking met eenduidige communicatie.	

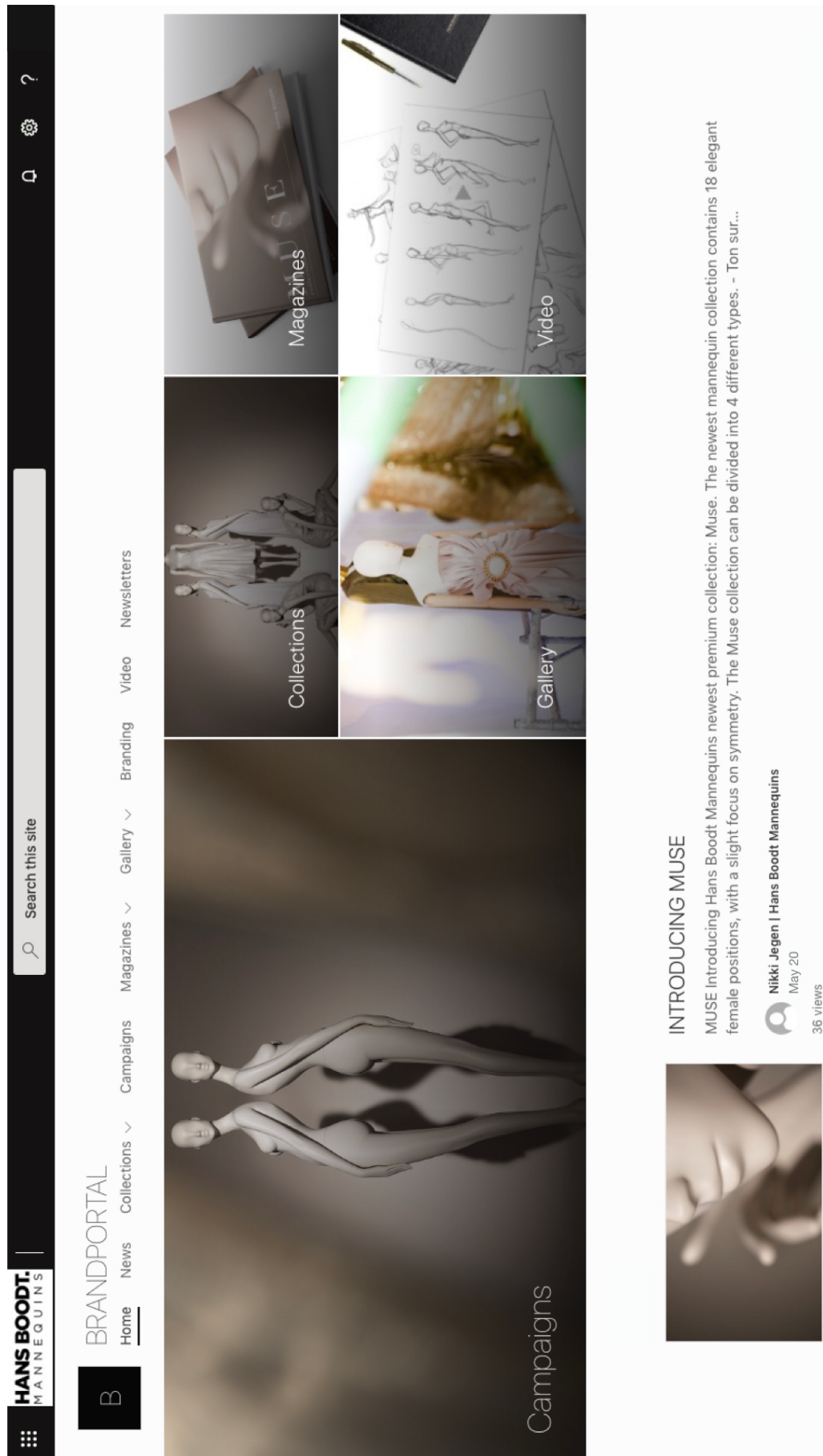
BIJLAGE 15 – CONCEPTBORD STRATEGIE



racism is the struggle to end racial oppression. It was to end by liberating all oppressed groups of women, not only any specific group of women, any particular race or class of women.

WHAT WE DO BEST

BIJLAGE 16 – BRANDPORTAL 2.0



B

BRANDPORTAL

- Home

News

Collections

Campaigns

Magazines

Gallery

Branding

Video

Newsletters



Catalogs

- BrandBook

Brand visibility strategy

Social media strategy

Sustainability

VIEW THE CATALOGS



Booklets

- Muse

Blend

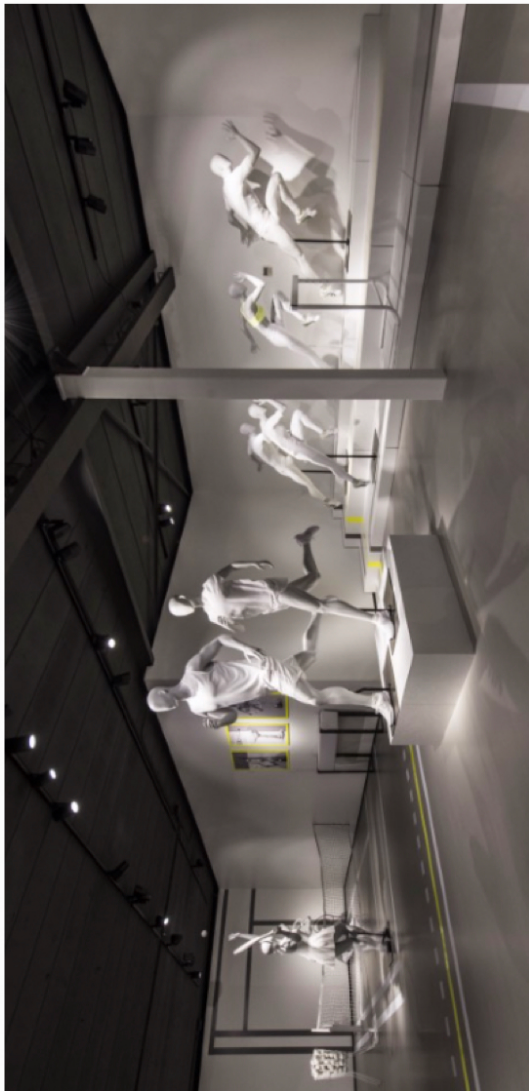
Covered Torso

Euroshop 2020

B

BRANDPORTAL

- Home
- News
- Collections
- Campaigns
- Magazines
- Gallery
- Branding
- Video
- Newsletters



Showroom

- Rotterdam
- Milano
- Paris
- Tokyo
- Kyoto

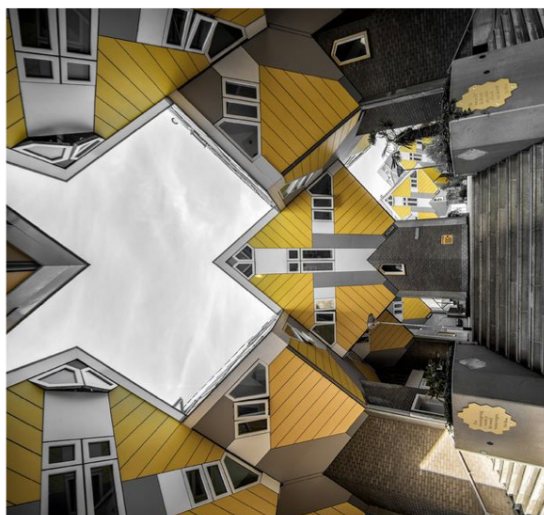
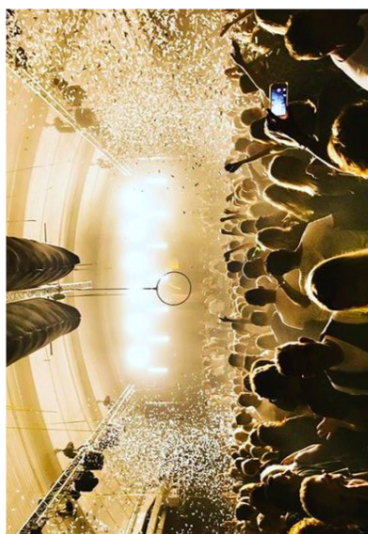
SEE MORE



Pop-up

- Barcelona
- Montreal
- South-Africa
- Stockholm

BIJLAGE 17 – CONCEPTBORD PARTNERDAGEN



PARTNERDAYS

BIJLAGE 18 – FOCUSGROEP MANAGEMENT

Marco Ouwerkerk (CEO)
Cor Monteban (international sales)
Wendy Ouwerkerk (marketing & communicatie)

Donderdag 30 mei 15:00

Romy

Welkom! Bedankt dat jullie alle drie tegelijkertijd een gaatje konden maken in de drukke agenda's. Zoals jullie weten ben ik de afgelopen maanden bezig geweest met een onderzoek naar de partner communicatie van Hans Boodt Mannequins. Ik heb jullie ook gesproken tijdens het eerste deel van mijn onderzoek om informatie te verzamelen met betrekking tot de interne communicatie en partner communicatie. De laatste weken heb ik een concept bedacht met als doel het versterken van de partner communicatie. Ik heb samen met Martine content daarbij gemaakt voor verschillende middelen. Graag zou ik jullie een korte presentatie willen geven over het concept. Daarna gaan we met z'n allen aan tafel om het te bespreken.

uitleg concept

Romy

Allereerst zou ik graag jullie eerste indruk willen horen. Marco zou jij willen beginnen?

Marco

Zo ik moet dit even laten bezinken hoor. Ik ben echt verrast! Ik heb je wel gesproken, maar de laatste weken was ik veel weg naar afspraken, dus heb ik niet meer echt meegekregen hoe het ging. Maar dit had ik niet verwacht. Ten eerste wil ik zeggen dat het er gelikt uitziet. Ik weet dat het vooral gaat om de inhoud, maar met deze presentatie heb ik je in ieder geval wel 100% mijn aandacht vastgehouden. Ik ben blij om te horen dat er eindelijk duidelijk wordt uitgesproken dat wij leidend worden in de interne en externe communicatie. We zijn nu veel te veel tijd kwijt aan het antwoorden of afwijzen van alle verzoeken van de partners of content die op eigen initiatief is gemaakt.

Cor

Ja, daar wil ik direct even op inhaken. Ik vind namelijk dat we daar wel voorzichtig mee moeten zijn. Natuurlijk is het belangrijk dat wij het eens zijn met hoe de communicatie verloopt, maar ik denk niet dat het verstandig is om de meningen van de partners helemaal te negeren. Dat is ook niet echt realistisch, want zij bevinden zich wel zelfstandig in het land als visitekaartje van ons.

Marco

Daar heb je gelijk in Cor, maar het is nu teveel. Ik bedoel niet dat we het helemaal moet negeren, maar dat idee krijg ik ook niet bij het bekijken van het concept. Ik denk dat het hiermee eindelijk in goede banen wordt geleid, zonder dat de partners het idee hebben dat ze niks meer zelf mogen inbrengen.

Wendy

Dit is precies wat Romy hiermee wilt bereiken! We hebben lang gesproken over hoe we dit het beste kunnen verwoorden en visueel kunnen maken zodat het een positieve boodschap wordt. Uiteindelijk is dat het ook wel, denk ik. Want alle communicatie wordt veel duidelijker en persoonlijker.

De pay-off is de basis niet in lijn met onze andere communicatie, maar ik denk dat we hierin ook een keer iets vernieuwends moeten proberen om te kijken of het aanslaat

Romy

Ja, dat klopt. Ik heb gekozen voor een combinatie tussen zakelijk en persoonlijk, omdat de partners aangaven dat ze hier wel behoefte aan hebben. We komen ze hierin dus wel tegenmoet zonder dat er veel tijd gaat zitten in het persoonlijk 'behandelen' van de partners. Voor alle partners geldt dezelfde strategie.

Wat vinden jullie van deze combinatie tussen zakelijk en persoonlijk?

Cor

Ik denk dat ik al het meest persoonlijke contact heb met de partners, dus ik ben blij te zien dat we dit element ook echt gaan implementeren. Dat het niet even tussen alle zaken door loopt, maar dat er echt middelen en momenten komen die daarop inspelen.

Marco

Ja, ik denk dat het wel aansluit bij de werkwijze op het hoofdkantoor. Hier maken we ook een praatje tussendoor en dat schept wel een band. Ik ben alleen benieuwd hoe we dit op afstand gaan doen zonder dat er teveel tijd in gaat zitten. Het is niet de bedoeling dat we ook iedereen anders en op een persoonlijke manier gaan benaderen.

Wendy

Dat is inderdaad de grootste uitdaging...

Cor

Wel een uitdaging die het waard is, want ik ben nu al veel tijd kwijt aan de partner communicatie terwijl het dus nog steeds niet vlekkeloos verloopt.

Wendy

Vlekkeloos zal het ook niet zo snel worden denk ik, want je hebt toch met mensen te maken. Ook nog is uit verschillende landen, dus waar de een zich prettig bij voelt, vindt de ander niks.

Romy

Dankjewel voor jullie eerste reacties. Om het concept over te brengen op de partners heb ik content bedacht, die aansluit bij zowel de behoeftes van het hoofdkantoor als de behoeftes van de partners.

uitleg online content/middelen

Romy

Allereerst zou ik graag willen horen hoe jullie eerste indruk is?

Cor

De Brandportal ziet er nog steeds clean en overzichtelijk uit wat zorgt voor een zakelijke uitstraling. Ik moest wel goed kijken naar de kopjes om te zien dat er ook informele onderwerpen worden gedeeld.

Marco

Ik vind de uitstraling lijken op de van de bestaande Brandportal, dus in die zin vind ik het niet heel vernieuwend. Ik vind het wel positief om te zien dat het persoonlijke heel genuanceerd is. Er worden leuke onderwerpen besproken, die ook nog is nuttig zijn voor de partners. Introductie van nieuwe medewerkers en partners vind ik super!

Wendy

Ik vind het heel leuk om te zien hoe je je eigen ideeën visueel hebt gemaakt met een beetje hulp van Martine. Ik denk dat we de lay-out stukje bij beetje kunnen veranderen, mochten we merken dat het toch nog niet voldoende is. We moeten het sowieso op die manier bekijken, omdat het nooit in één keer perfect kan zijn. Zo op foto's is het altijd anders dan wanneer je er ook echt mee aan de slag gaat.

De persoonlijke twist vind ik erg goed gelukt. Juist omdat de partners er nu te weinig mee werken, moeten we het misschien meer personaliseren zodat ze meer worden aangesproken.

Romy

Naast de Brandportal is er ook een maandelijkse online meeting, die de partners de kans geeft om vragen te stellen en lopende zaken te bespreken. Op deze manier is het de bedoeling dat de e-mails en telefoontjes over en weer minder zullen minderen en de communicatie meer structuur aanneemt.

Wat vinden jullie van deze oplossing?

Wendy

Het idee om elke maand elkaar online te spreken, is heel goed vind ik. Ik ben alleen benieuwd of dit in de praktijk ook gaat werken. Er zijn altijd vragen die niet een maand kunnen wachten.

Cor

Ja, ik vind wel dat we ernaar moeten streven om die maandelijkse meeting ook echt te houden, maar er moet ook iets komen voor de dagelijkse vragen. Wanneer de partner in contact is met een klant tijdens een productie proces komen er wel is vragen, die echt niet kunnen wachten.

Marco

Ik denk dat we die communicatie moete scheiden van vragen, die niet dringend zijn. Als een klant met Nike in bespreking is over een nieuwe mannequin, kunnen wij niet zeggen "ja we Skypen volgende week wel". Op dat soort momenten zitten wij er zelf ook echt bovenop en bellen en mailen we veel. Voor vragen buiten dit proces om, zou het wel erg nuttig kunnen zijn.

Romy

Uit het onderzoek is gebleken dat er andere middelen zoals trainingen en coaching nodig zijn om ook daadwerkelijk gedragsverandering in gang te zetten. Daarnaast is het ook gewoon leuk om samen te komen met iedereen die onderdeel is van de organisatie. Daarom heb ik het volgende bedacht.

uitleg offline content/middelen

Romy

Wat vinden jullie van de online en offline combinatie?

Wendy

Wat gaaf! Ik word al helemaal enthousiast en ik heb alleen nog maar de uitnodiging gezien. Ik denk dat dit offline gedeelte onmisbaar is en dat het echt als een kers op de taart zal zijn. Natuurlijk moete we het vooral hebben van online, maar ik denk dat alle partners blij verrast zullen zijn als ze de uitnodiging ontvangen.

Cor

De manier waarop wij ons concept gaan communiceren vind ik erg bij ons passen vanuit een innovatief oogpunt. De mix tussen offline en online brengt juist weer iets persoonlijks in een wereld waarin in alles online wordt gedaan. Ik weet hoe gevoelig onze partners hiervoor zijn, omdat ze altijd meer dan enthousiast zijn wanneer ze hier op het hoofdkantoor zijn.

Marco

Ik zie het ook als een beloning voor al het werk dat zij de afgelopen jaren hebben verricht. Een deel van de partners is hier wat vaker te vinden, maar nooit tegelijkertijd. Wanneer ze hier samen zijn, kunnen ze niet alleen ons spreken, maar ook elkaar. Zij voeren vrijwel allemaal dezelfde werkzaamheden uit, dus dan kunnen ze hier ook over van gedachten wisselen.

Marco

Is er al nagedacht over een budget?

Romy

Nee, nog niet...

Wendy

Ik heb eerder als feedback gegeven om de inhoud van de partnerdagen te bepalen. De partnerdagen zullen pas aan het einde van het jaar zijn, dus we hebben genoeg tijd om dat te bepalen. We hebben afgesproken dat ze voor nu aan het einde alleen een grove schets van de kosten inlevert.

Romy

Over de inhoud gesproken. Wat vinden jullie van de inhoud van de partnerdagen?

Cor

De balans tussen formele en informele activiteiten is goed. Ik mis alleen nog iets van een sales presentation, want ik zie nu staan business presentation, maar dat is wel iets anders. Ik denk dat dit sowieso belangrijk is voor onze partners, omdat zij voornamelijk bezig zijn met sales.

Marco

Ja, daar sluit ik me wel bij aan. Het kan ook zo zijn dat de sales updates worden verweven in de business presentation, maar dat we dat in ieder geval wel in de gaten houden. Vooral nu we alle partners tegelijk kunnen spreken, kunnen we zorgen dat zij voor sales allemaal dezelfde richtlijnen volgen.

Wendy

Het is inderdaad ook een goed moment om documenten zoals het Brandbook te introduceren. We hebben het nu al bijna klaar, maar ik denk dat we er veel meer betekenis aan kunnen geven als we nog even wachten met de lancering. Zo hebben wij de tijd om na jouw stageperiode alle communicatie klaar te maken voor de aftrap.

Romy

Zo komen we direct aan bij mijn volgende vraag. Op dit moment is er besloten dat de Brandportal en alle andere offline communicatie wordt klaargemaakt en gelanceerd tijdens de partnerdagen. Zo kunnen de partnerdagen elk jaar dienen als aftrap voor nieuwe 'dingen' in het aankomende jaar.

Wat vinden jullie van de planning?

Marco

Het liefst zou ik direct de Brandportal omgooien en starten met de online meetings.

Wendy

We zouden wel eerder dan het einde van het jaar kunnen beginnen, omdat we alles in huis ontwikkelen. Maar ik denk dat het effect van het concept veel minder zal zijn als we gewoon melden dat er een nieuwe Brandportal is en dat we elke maand gaan Skypen. Ik denk wel dat we de gedachten erachter eerst moeten overbrengen. We hebben in het verleden al gezien dat er weinig respons is wanneer we iets op de Brandportal plaatsen. Laat staan als het een heel nieuw concept wordt.

Cor

Ja, ik denk dat het veel beter tot zijn recht komt als we eerste de partnerdagen organiseren en vanaf dat moment aan de slag gaan met de Brandportal.

Romy

Hebben jullie verder nog opmerkingen?

Marco

Ik vind het tof! Ik had helemaal niet verwacht dat we een beetje die 'zweverige' kant op zouden gaan met het creëren van een wij-gevoel, maar ik denk dat het wel is heel goed zou kunnen werken. Wij Nederlands zijn heel nuchter, maar onze partners gaan dit denk ik fantastisch vinden.

Wendy

Ja, mee eens!

Cor

Ik heb wel nog een opmerking over de invulling van de partnerdagen. Ik denk dat we tijdens de partnerdagen ook nog wel een persoonlijk moment met elke partners moeten inplannen. We kunnen niet alle partners over één kan scheren en wellicht willen ze iets delen wat ze niet willen doen waar de andere partners bij zijn.

Marco

Oh ja, daar had ik nog niet aan gedacht, maar dat is wel een belangrijke. Dan trekken we die persoonlijke lijn door zonder dat het overheersend wordt, want zo'n meeting kan gewoon tussen de andere activiteiten door.

BIJLAGE 19 – FOCUSGROEP PARTNERS

Stacie Bornn (partner USA)
Montserrat Serrano (partner Spanje)
Cornel Klugmann (partner Duitsland)

Maandag 3 juni om 16:00

Romy

Hello guys, welcome to this chat! Thank you for your time! It is my first time doing a group interview online, so I am a little nervous. We already spoke to each other here at the office or via email about the communication of Hans Boodt Mannequins. I finished the research and I designed a new way of working a communicating together. Now I am going to show you the content and explain a few things.

*** explanation Brandportal 2.0 & online meeting ***

Montserrat

Oh I did not expect to see this. I recognize it from the existing Brandportal, but this looks way better. For me it is finally clear where I can find all the documents. Before I had to contact Nikki all the time, because I could not find the right documents. And I love to be able to read more about my Dutchies at the Headquarters, haha.

Stacie

I have to admit I barely read all the information on the existing Brandportal. I am a new partner of Hans Boodt Mannequins, but nobody explained me the meaning and the tools of the Brandportal. I know I have an account and I saw the new Muse campaign on it, but I have no clue in what way we should use this platform.

Cornel

I am really familiar with the Brandportal, because I already work with this platform for nine years now. During those years I found my way through it and it works fine, but this new version looks way better. The content seems more relevant to me than before. I know almost all the people from the headquarters and it is nice to get a message or to read about new members or a teambuilding activity or whatever.

Stacie

Yes for both the situation it is nice. For you because you know them so it is nice to be updated and for me it is nice to get to know the company and the people.

Montserrat

It feels really good to see that Hans Boodt Mannequins is making an effort to make the Brandportal workable for us. In this way they show that they appreciate us and that they do listen to us.

Romy

Do you also see any points of improvement?

Cornel

It would be nice if there is an option to not only view the booklets, but also download them as a PDF. Now I have to contact the headquarters every time I want to receive a booklet. This is the situation almost every day.

Montserrat

Yes, I think that is a must. Besides I miss the possibility to give feedback or ask questions about the Brandportal. This is the first time somebody is asking our opinion. I can imagine it is really annoying for the headquarters if we contact them for about every small detail.

Stacie

I have no specific points of improvement.

Romy

Yes, we are working on a way to give feedback. Would you like to see this as an extra on the Brandportal or do you prefer a live session?

Stacie

I prefer a live session, because it is nice to see the people in Holland and have a chat, not only about work. The only thing is: sometimes this is really difficult to plan these live session, because of the time difference. In the morning I have a lot of meetings with customers and in the afternoon the people in Holland already finished their workday.

Cornel

For me a feedback option on the Brandportal would be enough. I know every detail of the company and I have not a lot questions and feedback anymore. Besides I visit the headquarters multiple times per year. These visits give me the opportunity to have a personal chat.

Montserrat

Can I choose both, haha? I think there should be a mix of those two. We cannot only work with an only questionnaire, but only live session would not work as well. A Skype meeting or whatever would be nice once in while to discuss bigger and less urgent issues.

Romy

As an answer on your question. I designed an option where you can have the best of both worlds. Business and personal, online and offline. Now you saw the online part, what will serve as the center for partners. Your main connection with the brand. To expand this experience to a more personal environment, we would like to invite you to the Hans Boodt Mannequins partnerdays.

*** explaining Partnerdays ***

Romy

Could you please tell me your first impression when seeing the invite?

Cornel

This looks like an invitation for a new retail fair, amazing! And about the activities, I think it is a good combination between business and free time with our colleagues. The business meetings and presentations are necessary, because in the end we are responsible for the sales.

Stacie

I only visited the headquarters once, so I love to come again at the end of the year. Not only to get new business updates, but also to have a chat with other partners to see how they are doing. It is still not easy in retail world. I believe we can all learn from each other.

Montserrat

To me it looks like a really nice event. For me this is the best way to get to know the company better and meet all my worldwide colleagues. I have already been there a lot of time, but the headquarters is so inspiring. I am really curious about all the presentations.

Romy

What do like you the most about the partnerdays?

Stacie

For me these days will all be about observing. I am working for Hans Boodt Mannequins, but I don't know every detail about the company. I am really curious to see the brandbook and to hear how other partners are doing.

Montserrat

I think I like all the informal activities the most. It is so nice to face-to-face contact and this doesn't happen very often. Only with the people from the headquarters, but not with the other partners. By seeing someone besides work, I think it is also very effective for the partnership in the future, because you really know each other.

Stacie

Can I still change my choice? Haha, I like everything about the partnerdays.

Cornel

I like all the new business information the most. I come more often to the headquarters so I already know all the people. Every year we get an only document with all the sales updates and plans for upcoming year, but it would be nice to actually have a real presentation about all these details. I think this will clear things up more.

Romy

And what would you do different?

Cornel

Normally when I am at the headquarters I have a one on one meeting with Marco and Cor. I think this is also a good option for the partner days. Sometimes there are personal things you don't want to discuss in a group setting. Besides there are different things going on in every country.

Montserrat

Yes, I agree on this one. I know I always have a lot of difficult questions, because my clients are not that easy. I always have good conversations with Marco and Cor. They know everyone personally and they always pay attention to your personal thoughts when you have a meeting with them. Maybe this attention will be less when we only have group session.

Stacie

For me it is hard to have an opinion about this, because I haven't had that much personal conversations yet. In the way Montse en Cornel are saying this I agree on this point. Maybe it would be nice to also have presentations from partners about their markets and clients. Sometimes I am wondering if I am doing the right thing. In this situation it could be nice if you know how other partners make decisions.

Romy

Can you explain how this presentation will be organized?

Stacie

Maybe we could prepare one slide with our biggest achievements and biggest question marks when it comes to sales and communicating with clients. Or maybe a group conversation or something like that. We can't do a presentation each, because we are with too many partners.

Cornel

I understand your point of view, but I know the company and they don't want to pay attention to all the small details per partner. They want to keep the helicopter view to organize it in the best way.

Romy

Yes, you're right Cornel, but maybe we can find a way to combine these different point of views. Now we're talking about combining. What do you think of the combination between the Brandportal and the event?

Montserrat

I think it fits perfect to the brand and its communication to the clients. They always receive all the online documentation they need for a new proposal. Besides they also receive perfect designed booklets when there is a launch of a new collection. It would be nice if they also offer all these facilities for the internal communication.

Stacie

I cannot make it to the headquarters multiple times a year, because of the distance. Therefore I think it is a good thing the Brandportal will be the center of this new way of communication. Also the online meetings will be really useful. I think I would prefer to just plan these meetings every month. And the combination with the offline invitation, event and the probably beautiful brandbook is amazing. It feels like a gift from the company.

Cornel

To me it feels finally structured. We will all be using the same platform with the same information and at the event all partners will know everything. The combination between online and offline is the best option for us I guess. We can't work without the online communication, but the offline part is a nice surprise.

Romy

Thank you so much for your time! Your opinion and feedback was really useful. I am now going to finalize this project and of course I will keep you updated.

Stacie

Yes, please do so! When do you need to deliver your thesis?

Romy

The end of June, so I am really nervous haha. But I am proud of the result.

Cornel

Good luck with finishing your thesis! This concept looks amazing to me, so I hope to see you at the end of the year at the headquarters...

Montserrat

Good luck! Wish you all the best.

Romy

Thanks guys! Appreciate your words.

BIJLAGE 20 – INTERVIEW EXPERT

Arjan Verdooren // international communicatie expert // 24 mei 10:00

Romy

Hoi Arjan, alles goed? Kun je me ook goed verstaan? Ik moet nog even wennen hoor aan zo'n interview via Skype.

Arjan

Hoi Romy, met mij gaat alles goed! Met jou ook? Ik kan je goed verstaan. Ik heb al zoveel van dit soort interviews gehad dat ik er wel gewend aan ben. Dat is een onderdeel van internationale communicatie hè.

Romy

Ja, dat is gelijk een goed bruggetje naar mijn vraag aan jou. Ik heb jouw gegevens gekregen van mevrouw Van der Jagt naar aanleiding van mijn brainstorm sessie met haar. Klopt het dat je betrokken was bij de laatste international week van de opleiding communicatie?

Arjan

Ja, dat klopt zeker! Leuk dat je contact hebt opgenomen met mij om je te helpen bij jouw onderzoek. Ik ben erg benieuwd wat ik voor je kan betekenen.

Romy

Allereerst heel erg bedankt voor je tijd! Ik heb je een paar dagen geleden via de mail mijn vraagstuk, strategie, concept en content gemaild. Ik hoop samen met jou hierover van gedachten te wisselen en waar nodig feedback te ontvangen voordat ik mijn definitieve advies ga schrijven. Waren alle documenten duidelijk voor jou?

Arjan

Ja, ik heb alles bekeken. Kan je nog een keer in je eigen woorden vertellen hoe je tot deze strategie bent gekomen?

Romy

Ja, zeker! Tijdens de contextanalyse werd het duidelijk dat de interne communicatie opgedeeld is in twee verschillende lagen. De communicatie op het hoofdkantoor en de communicatie met de partners. Deze laatste vorm van communicatie is ook intern, omdat de partners echt onderdeel zijn het bedrijf. Uit het onderzoek is gebleken dat de partner communicatie niet optimaal is op dit moment. Het bedrijf is zo snel gegroeid dat ze hier nooit bij stil hebben gestaan.

Ik heb toen twee strategieën bedacht, die allebei als doel hebben om de communicatie met de partners te versterken. De ene strategie geeft de partners de ruimte om zelf de communicatie te bepalen, zowel intern als extern. Het uitgangspunt van deze strategie zijn de cultuurverschillen tussen het hoofdkantoor en de verschillende partners. De tweede strategie is meer gebaseerd op het gezamenlijke belang en houdt daarin weinig tot geen rekening met de cultuurverschillen. Er wordt één intern en extern communicatieplan gemaakt voor elke partner.

Samen met de opdrachtgever heb ik besloten om te gaan voor de tweede strategie, omdat het hoofdkantoor graag de touwtjes in handen wil houden. Ze zijn trots op hun structuur en cultuur en ze willen graag dat de partners dit overnemen zonder zelf 'dingen' te verzinnen. Ik ben er tijdens het uitschrijven van mijn strategie wel achter gekomen dat het lastig is om dit op zo'n manier naar de partners te communiceren, dat zij het positief opvatten. Eigenlijk zeg ik natuurlijk dat ze zelf geen inbreng hebben en moeten doen wat ze opgedragen krijgen.

Arjan

Oké, dat klinkt inderdaad als een uitdaging. Vooral omdat een organisatie tegenwoordig bijna niet om die cultuurverschillen heen kan. Vaak zie je dat je bedrijfsvoering juist vaak kan verbeteren als je de 'feedback' van de internationale partners meeneemt. Je hoeft niet met alles iets te doen.

Romy

Ja, daar was ik al een beetje bang voor, omdat het bijna niet realistisch klinkt om als organisatie helemaal niet te luisteren naar de klant. Ik besepte mij dit pas bij het bedenken van het concept en de content.

Arjan

Ja, dat kan ik me goed voorstellen. Ik begeleid zelf ook afstudeerders en ik zie elke keer weer dat het lastig is om een goede balans te vinden tussen wat de opdrachtgever graag zou willen en wat mogelijk en/of realistisch is. Want ik dit geval kan je de samenwerking wel willen versterken, maar als je de partners nog steeds afhoudt in de zin van dat ze geen eigen inbreng hebbe dan wordt dit wel echt lastig.

Romy

Het is gewoon uiteindelijk veel minder zwart-wit dan ik eerst had gedacht. Het moet nog steeds geen mix worden van de twee strategieën, maar ik merk wel dat ik iets moet bedenken waardoor we de partners iets meer tegenmoet gaan komen. Al is het maar een klein detail waardoor het concept geloofwaardig overkomt bij hun en vooral positief. Zodat ze ook echt bereid zijn om zich aan te passen.

Om een klein voorbeeld te noemen. Het merk heeft een sportcollectie waar zij laatst een campagne voor hebben gemaakt met de basketbal mannequins als belangrijkste onderdeel. In Amerika is die campagne heel goed ontvangen, maar in Rusland niet, omdat basketbal daar helemaal niet populair is.

Arjan

Misschien heb je het al verteld, maar even voor mijn eigen beeldvorming. Worden de mannequins ook geproduceerd in de landen waar de partners zitten?

Romy

Nee, ze worden allemaal ontworpen op het hoofdkantoor en dan vervolgens in China of Portugal geproduceerd.

Arjan

Aha, dus dan zijn de lokale partners zijn verantwoordelijk voor de sales en de marketing?

Romy

Ja, voornamelijk sales. De marketing wordt voor het grootste gedeelte al vanuit het hoofdkantoor geregeld.

Arjan

Als zij alleen verantwoordelijk zijn voor sales is het al helemaal van belang dat er naar ze geluisterd word, want zij zijn toch wel het visite kaartje en zij weten wat er speelt in de markt. De marktdynamiek is in elk land anders. Door daar tot op een bepaalde hoogte rekening mee te houden, kan het ook een verrijking zijn voor de bedrijfsvoering.

Romy

Ik heb al gemerkt dat de marktdynamiek best wel effect heeft op de communicatie van de partners. In landen zoals Duitsland waar het allemaal iets stijver is, zijn de klanten ook zakelijker. Contact gaat vaak via de mail en niet even snel bellen. In Spanje gebeurt dat bijvoorbeeld wel heel erg veel.

Arjan

Ja, dat heeft zeker invloed op elkaar! Ik heb een tijd geleden gewerkt voor een bedrijf met een kantoor in Qatar. Zij hadden ook dagelijks contact met het hoofdkantoor over de kleinste details. Het hoofdkantoor in Amerika was hier niet blij mee, maar uiteindelijk konden ze het niet langer negeren. De marktdynamiek was daar zo snel en er was zoveel concurrentie dat de mensen daar wel snel moesten schakelen. Zo zie je maar weer, wil je internationaal opereren, dan horen daar wel bepaalde aanpassingen bij. Uiteraard moet je als hoofdkantoor natuurlijk wel je grenzen bewaken.

Romy

Ja, na de verschillende informatie kan ik wel zeggen dat ik het daar mee eens ben. Daarentegen zit ik al bijna vijf maanden bij Hans Boodt Mannequins op kantoor en ik snap wel wat zij bedoelen met "wij bepalen". Ik denk dat ze best wel willen luisteren naar de feedback van de klant, maar er dan wel een eigen twist aan willen geven. Zodat ze het toch zelf kunnen managen en dat past ook bij de organisatie. Ik denk dat ik wel een goede middenweg kan voorstellen.

Arjan

Je mag mij altijd de schuld geven, haha! Organisaties die namelijk niet gebruik maken van een feedback mechanisme, kunnen ook het gevaar lopen dat zijn eigen concurrenten creëren. Je ziet vaak voorkomen dat mensen een bedrijf verlaten op het moment dat zij zich niet gewaardeerd en/of gehoord voelen. Zij kunnen dan het bedrijf verlaten en hun klanten meenemen. Dat wil je uiteraard voorkomen!

Romy

Daar had ik nog niet eens aan gedacht. Ook omdat Hans Boodt Mannequins het nooit zou ver zou laten komen. Ze hebben geen oogkleppen op en negeren niet de mening van de partner. De communicatie kan alleen wel beter.

Ik dacht dus zelf aan het organiseren van die partnerdagen (zoals je hebt gezien) in combinatie met de nieuwe versie van de Brandportal. Denk je dat dit een goed idee is?

Arjan

Ik vind het sowieso echt een groot pluspunt dat je online combineert met offline. Natuurlijk is de verschuiving van offline naar online inmiddels doorgevoerd op elk gebied, maar ik vind het zelf altijd erg mooi om te zien wanneer verschillende culturen nog steeds in real life samen komen.

Daarnaast zou ik misschien kijken of je ergens nog iets met Skype kan implementeren, omdat dat gewoon het beste middel blijft voor communicatie op lange afstand. Het is persoonlijk dan een mail sturen, maar het kan ook voor vergaderingen gebruikt worden.

Als laatste zie ik dus nog geen mogelijkheden voor de partners om terugkoppeling te geven in de vorm van feedback, maar daar hebben we het al uitgebreid over gehad, dus ik denk dat je daar wel mee aan de slag kan.

Romy

Heel erg bedankt voor deze feedback! Het brengt me direct weer op nieuwe ideeën voor de uitwerking van de content. Ik hoop dat ze wel nog steeds blij met me zijn als ik dit ga vertellen.

Arjan

Ik zou er juist trots op zijn, dat je zo kritisch naar je eigen concept hebt gekeken. Dat laat zien dat je je rol als onderzoeker heel goed hebt uitgevoerd. Zolang je goed kan onderbouwen waarom gekozen hebt voor een iets mildere vorm van de strategie, zullen ze daar echt niet van schrikken!

Romy

Zijn er nog cases van bedrijven, die ik kan bekijken? Zodat ik 'mijn' keuzes nog beter kan onderbouwen?

Arjan

Uhm, de meeste bedrijven waarvoor ik heb gewerkt zijn qua omvang veel groter dan Hans Boodt Mannequins. Ik zou dus zo 1,2,3 niet zo goed weten welk bedrijf je als voorbeeld kan nemen, want grote bedrijven hebben wel echt een andere aanpak.

Deze grote bedrijven besteden altijd veel geld en tijd aan trainingen voor hun personeel. Deze trainingen zorgen ervoor dat je als bedrijf flexibel bent en bereid bent om te investeren in je personeel. Aan de andere kant vraag je ook wat van je personeel, omdat zij zich 'moeten' inzetten en ook deels aanpassen. Op deze manier investeer je als bedrijf dus in eenvormigheid en flexibiliteit tegelijk. Dat is eigenlijk ideaal, maar ik weet niet hoe het zit met het budget van jouw organisatie.

Romy

Dat weet ik eigenlijk ook niet, omdat ik het financiële plaatje nog niet besproken heb. Maar in ieder geval bedankt voor deze tip! Ik ga het zeker meenemen. Zijn er verder nog theorieën over dit onderwerp?

Arjan

Er zijn genoeg mensen die hier wat over te zeggen hebben, maar als ik jou was zou ik die bronnen een beetje laten voor wat het is. Ik denk dat je genoeg informatie en kennis heb verzameld om je concept tot in de puntjes uit te werken als ik het zo hoor. Je weet waar je over praat en dat is genoeg!

Romy

Ja, ik heb inderdaad een moment gehad waarop ik letterlijk door alle theoriebomen het bos niet meer zag. Ik heb de belangrijkste informatie uitgehaald en ik ben verder gegaan. Nu twijfel ik een beetje of ik wel genoeg bronnen heb, omdat ik soms iets zeg wat ik niet onderbouw met een bron. Maar omdat ik het wel weet vanuit mijn opleiding.

Arjan

Ik denk dat meer studente dit probleem wel hebben, omdat er altijd zo op gehamerd wordt. Maar toch denk ik dat nog meer theorie je niet perse verder zal helpen op dit moment.

Romy

Mooi! Dan kan ik lekker verder het concepting. Het allerleukste om te doen. Ik wil je heel erg bedanken voor je tijd. Ik kan zeker verder met jouw feedback.

Arjan

Geen dank! Ik vind het leuk dat ik je op deze manier heb kunnen helpen. Ik zou het wel heel erg leuk je scriptie uiteindelijk te lezen als het af is!

Romy

Ik zal mijn pareltje opsturen als ik klaar ben, haha!

BIJLAGE 21 – FEEDBACK BUTTON

