

Theoretisch kader



Naam: Daphne Broug
Studentnummer: s1077726
Klas: COM4A
Opleiding: Communicatie jaar 4, Hogeschool Leiden
Vakcode: CO416AO
Module: Afstuderen

Docent: Martien Schriemer
Stagebegeleider: Jeroen Bol
Bedrijf: Sping

Datum: 01-04-2016
Versie: 2

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Situatieschets Sping	5
2.1 <i>Interne analyse</i>	5
2.2 <i>Externe analyse</i>	10
3. Probleemformulering	16
3.1 <i>Aanleiding</i>	16
3.2 <i>Probleemstelling</i>	16
3.2 <i>Doelstelling</i>	16
3.3 <i>Onderzoeksvragen</i>	17
3.4 <i>Doelgroep</i>	17
3.5 <i>Grenzen onderzoek</i>	17
4. Theoretisch kader	18
4.1 <i>Toelichting begrippen</i>	18
4.2 <i>Relevante theorieën</i>	20
4.3 <i>Centrale theorie</i>	24
4.4 <i>Kritische reviews</i>	26
4.5 <i>Conceptueel model</i>	27
4.6 <i>Hypotheses</i>	28
5. Methodologie	30
5.1 <i>Methode</i>	30
5.2 <i>Respondenten</i>	32
5.3 <i>Operationalisatie</i>	34
Literatuurlijst	35
Bijlagen	38
<i>Bijlage I. 7S model</i>	38
<i>Bijlage II. Organogram Sping</i>	40
<i>Bijlage III. Concurrentieanalyse</i>	41
<i>Bijlage IV. Zoekplan</i>	43
<i>Verloop interview management</i>	47
<i>Verloop interview medewerkers</i>	49
<i>Verloop interview klanten</i>	51
<i>Bijlage VI. Showcard met stellingen</i>	54
<i>Bijlage VII. Card sorting</i>	57
FEEDBACK	59

1. Inleiding

Begin februari 2016 is de opdrachtnemer van start gegaan met het onderzoeken en analyseren van het merkidentiteitsprobleem bij het bedrijf Sping. Het eindresultaat is het opleveren van een marketingcommunicatieadvies aan de opdrachtgever. Dit onderzoek is in eerste instantie opgelegd door de Hogeschool Leiden en de tweede belanghebbende bij het uitvoeren van dit onderzoek is de opdrachtgever Sping.

Sping B.V. is opgericht in het jaar 2000 als project binnen KPN Research en hield zich bezig met de toekomstige ontwikkeling van KPN Internet Service Providers. In 2002 is dit project uitgegroeid tot zelfstandig bedrijf. Jan Gerard Snip en Jeroen Verdonk, de huidige eigenaars, besloten Sping zelfstandig buiten KPN voort te zetten als Sping B.V. Anno 2016 houdt Sping zich bezig met innovatieve web- en mobiele productontwikkeling voor bedrijven en startups (Sping.nl, 2016)

Ondernemerschap en telecommunicatie zijn belangrijke elementen voor het bedrijf. Wat het bedrijf verder kenmerkt is de benaming voor de werknemers: 'Wizards of ICT'. Hiermee duidt de organisatie aan dat zij gespecialiseerd is in het oplossen van complexe projecten (persoonlijke communicatie, 15 februari 2016).

De aanleiding voor het uitvoeren van het onderzoek is dat een duidelijke merkidentiteit ontbreekt bij Sping. Dit komt omdat het bedrijf zich de afgelopen jaren voornamelijk heeft bezig gehouden met het ontwikkelen van web- en mobile apps, en er daardoor weinig aandacht is besteed aan het marketing- en communicatiegedeelte. Om deze reden loopt Sping potentiële klanten mis, omdat het niet genoeg zichtbaar, vindbaar en herkenbaar is. Op dit moment zijn de klanten alleen afkomstig uit persoonlijke connecties van de eigenaren, en dit wil Sping veranderen (persoonlijke communicatie, 15 februari 2016). Sping wil dus weten hoe het de gewenste identiteit kan uitstralen om nieuwe klanten te werven. Om dit te bereiken moet de opdrachtnemer de identiteit intern onderzoeken bij het bedrijf. Ook moet de onderzoeker onderzoeken welk beeld de klanten hebben van Sping, om te kijken hoe de identiteit van Sping overkomt bij de klanten. De probleemstelling die hierbij hoort is: *"Hoe kan Sping de gewenste merkidentiteit uitstralen naar zijn doelgroep?"* Naar aanleiding hiervan voert de onderzoeker een kwalitatief onderzoek uit en levert het uiteindelijk een marketingcommunicatieadvies op aan de opdrachtgever. Hierin komt naar voren hoe Sping de identiteit beter kan communiceren en uitstralen, om inzicht te krijgen op welke manier het bedrijf in de toekomst meer klanten kan bereiken.

De volgende hoofdstukken geven een beter inzicht in hoe de opdrachtnemer het onderzoek heeft aangepakt:

Het theoretisch kader begint met het hoofdstuk situatieschets. Hierin komt de interne en externe analyse van Sping naar voren. Hoofdstuk 3 beschrijft de probleemformulering met de probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvragen, doelgroep en grenzen van het onderzoek. Het volgende hoofdstuk, theoretisch kader, geeft inzicht welk model de onderzoeker gaat gebruiken om het onderzoek uit te voeren. Hierin komt ook het conceptueel model, kritische review en hypotheses aan bod. Het laatste hoofdstuk beschrijft de methodologie, waar de

methode en meetinstrumenten in voor komen. Tot slot zijn de literatuurlijst en de bijlagen aan het einde van dit document te vinden.

2. Situatieschets Sping

Dit onderdeel beschrijft de situatieschets van Sping. Met behulp van modellen kan de opdrachtnemer de interne en externe analyse onderzoeken. Op deze manier krijgt de onderzoeker een duidelijk beeld van de organisatie. De situatieschets beschrijft als eerst de aanleiding van het onderzoek en algemene informatie over het bedrijf. Om de interne analyse te onderzoeken gebruikt de opdrachtnemer het 7S model van McKinsey. Aan de hand van de concurrentieanalyse en de DESTEP kan de onderzoeker de externe analyse analyseren. Vervolgens komt de SWOT aan bod die de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen weergeeft van Sping.

2.1 Interne analyse

De interne analyse beschrijft onder andere het bedrijf, het product, de missie, de kernwaarden en de marketingdoelstelling. Daarnaast gebruikt de opdrachtnemer het 7S model van McKinsey uit 1980 om het bedrijf intern te analyseren, dit is te vinden in bijlage I.

Sping

Sping is een ICT-bedrijf, dat zich bezighoudt met innovatieve web en mobiele productontwikkeling voor bedrijven en startups. Sping is opgericht in het jaar 2000 als project binnen KPN Research en hield zich bezig met de toekomstige ontwikkeling van KPN Internet Service Providers, waaronder XS4ALL en HetNet. In 2002 besloten Jan Gerard Snip en Jeroen Verdonk, de huidige eigenaars, Sping zelfstandig buiten KPN voort te zetten als Sping B.V. Drie jaar later richtten de eigenaars Sping Ventures B.V. op met als doel om te investeren in startups. Sinds de oprichting is er geïnvesteerd in negen innovatieve startups waaronder NimBuzz, VisionsConnected, Prepaid Union, Sparckl en Pushcall.

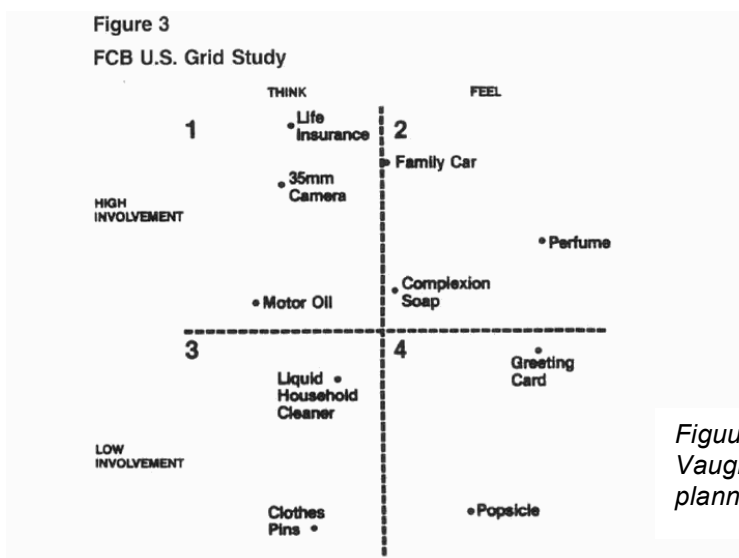
Inmiddels heeft Sping zijn portfolio door de jaren heen uitgebreid met uiteenlopende projecten. Sping wil de klanten prikkelen en verwonderen met de manier waarop het slimme, innovatieve en vernieuwende oplossingen creëert (Sping.nl, 2016).

Belangrijke speerpunten voor Sping zijn ondernemerschap en telecommunicatie die het DNA van het bedrijf vormt. Wat het bedrijf verder kenmerkt is de benaming voor de werknemers: 'Wizards of ICT'. Hiermee duidt de organisatie aan dat zij gespecialiseerd is in het oplossen van complexe projecten (persoonlijke communicatie, 15 februari 2016).

Verder opereert Sping sinds 2010 vanuit een bijzonder kantoor in Delft: Villa Vrijenban. Een innemend pand dat door de eeuwen in verschillende gedaanten als raadhuis, ambtswoning en rijksmonument een herkenbaar punt in Delft is.

Product

Klanten kopen de dienst van Sping om zijn kennis en expertise voor het ontwikkelen van web- en mobile apps te gebruiken. De klanten zijn ondernemers en startups. Aan de hand van het FCB Grid van Richard Vaughn uit 1980 kan de onderzoeker zien waar de dienst van Sping thuishoort.



Figuur 1: FCB Grid van Richard Vaughn, Vaughn, R. (1980). How advertising works: A planning model. p 33

De dienst van Sping valt in de categorie High Involvement Informational binnen het FCB Grid. De klanten zijn sterk betrokken bij de dienst en ze gaan pas over tot aankoop na een lange bedenktijd (persoonlijke communicatie, 15 februari 2016). De klanten moeten van tevoren duidelijk voor ogen hebben wat voor soort web- of mobile app Sping voor hen moet gaan ontwikkelen. De beslissing tot aankoop van de klant is lang, omdat de klant goed moet nadenken of zij het zich kan permitteren om geld uit te geven aan de dienst van Sping. Hier zit namelijk een prijskaartje aan.

Missie

Sping wil unieke diensten creëren op projectbasis met als doel om klanten te prikkelen en te verwonderen.

“Sping wil ondernemende mensen en bedrijven helpen bij de ontwikkeling van een innovatieve product zodat zij de markt kunnen betreden en succesvol kunnen zijn. Integraties realiseren om bedrijven en business op elkaar aan te sluiten. Maatwerk omdat er simpelweg nog niemand is geweest die dat product ooit heeft gemaakt, niet omdat dat volgens Sping op maat moet.” (Sping.nl, 2016).

Visie

Sping gelooft in de combinatie van ondernemerschap en innovatieve technologie op gebied van internet- en telecommunicatie. Door ieder project te benaderen als startup dwingt Sping zichzelf early adopters van nieuwe technologie te blijven en dit effectief toe te passen in 'agile' projecten voor de klanten. Het resultaat anno 2016 zijn honderden bijzondere en innovatieve ICT-projecten en tientallen startups (Sping.nl, 2016).

Ambitie

De ambitie van Sping is om bekend te staan als dé autoriteit op het gebied van innovatieve web/mobile productontwikkeling voor bedrijven en startups (Sping.nl, 2016).

Kernwaarden

De kernwaarden van Sping zijn: prikkelen, creëren en verwonderen.

Hier zegt Sping het volgende over uit de kernbeloftes:

- Prikkelen
“Sping bruist van energie. Wij verwezenlijken dromen van klanten. Met vernieuwende, effectieve ICT. Wij dagen onszelf uit daarbij continu uit. En delen onze visie graag met anderen.”
- Creëren
“Sping schept oplossingen. Voor bliksemse vraagstukken. Wij zetten ideeën om in passende ICT-producten en –diensten. Deskundig, flexibel en toegankelijk.”
- Verwonderen
“Sping gaat voor het WAUW-effect. Verwachtingen overtreffen. Net een stapje verdergaan. Resultaten en een goed gevoel. Voor onszelf en klanten.” (Sping.nl, 2016).

Kernactiviteit

De kernactiviteit van Sping is het ontwikkelen van web- en mobile apps voor ondernemers en startups. De eindproducten die Sping oplevert:

- Web-, Mobile- & Tablet Apps;
- Enterprise Apps & Integration;
- Monitoring & Customer Support (Sping.nl, 2016).

Wizards of ICT

Sping heeft een unieke benaming voor de werknemers: ‘Wizards of ICT’. Hier zegt Sping het volgende over: “Complexe zakelijke problemen oplossen met innovatieve technologie. Dat is onze kracht. We worden niet voor niets ‘Wizards of ICT’ genoemd. Hebben we voor een

klant een slimme oplossing gebouwd, dan blijven we vaak nog jaren bij het project betrokken. Om nieuwe versies van de oplossing te ontwikkelen. En natuurlijk om support te leveren. Wij willen nu eenmaal graag dat onze klanten tevreden zijn. Daar werken we dan ook hard aan.” (Sping.nl, 2016).

Marketingcommunicatie

De eigenaars van Sping halen op dit moment alleen klanten binnen via netwerkconnecties blijkt uit een persoonlijk gesprek met de eigenaren. Op social media is de communicatie beperkt. Sping is alleen ‘actief’ op Twitter en LinkedIn. Het bedrijf plaatst weinig en onregelmatig tweets en Sping houdt het LinkedIn account niet bij (Sping.nl, 2016). Sping heeft daarnaast nog brochures en flyers die niet meer up-to-date zijn. Een nieuw project dat Sping in 2016 heeft gestart is de website SpingSmart. Dit is een apart onderdeel van Sping dat informatie geeft over mobile devices ontwikkelingen en Internet of Things (persoonlijke communicatie, 15 februari 2016).

Marketingdoelstelling

Uit een persoonlijk gesprek met Jeroen Bol is gebleken dat Sping door middel van marketingcommunicatie de naamsbekendheid van het bedrijf wil laten groeien met het doel om meer klanten te genereren (persoonlijke communicatie, 15 februari 2016).

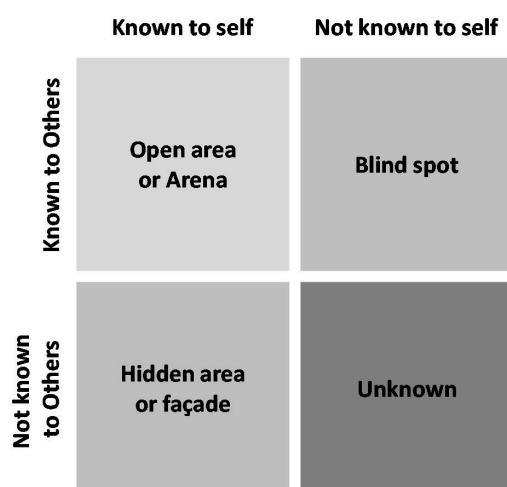
Johari-Venster

Om de situatie, en voornamelijk de communicatie, van Sping beter te begrijpen, is het handig om het Johari-Venster, gemaakt door Joseph Luft en Harry Ingham in 1955, te gebruiken.

Managementauteur Charles Handy noemt dit concept het Johari House met vier kamers:

1. Open ruimte: het gedeelte van onszelf dat we zien en wat anderen ook zien.
2. Blinde vlek: het gedeelte wat anderen zien, maar waar we ons niet bewust van zijn.
3. Het onbekende gebied: het gedeelte wat wij niet zien en anderen ook niet.
4. Het verborgen gebied: privéruimte, wat we zelf wel kennen, maar weghouden van anderen.

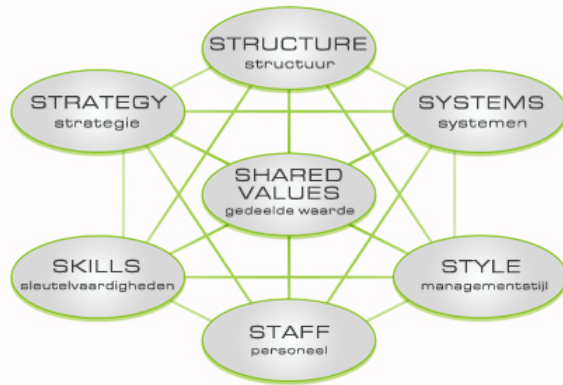
Op dit moment is de identiteit van Sping bekend bij het bedrijf, maar is het nog onbekend of onduidelijk bij klanten. Sping bevindt zich daarom in het ‘verborgen gebied’. Sping moet zichzelf dus beter naar de buitenwereld verwoorden en meer informatie geven over de gewenste identiteit aan de doelgroep. Op deze manier kan Sping zorgen dat het terecht komt in de ‘open ruimte’, dit kan Sping realiseren door de gewenste identiteit bekend te maken bij de klanten. Het gewenste imago van Sping hoort thuis in het ‘onbekende gebied’. Het gewenste imago is namelijk bij zowel Sping als bij de klanten nog onbekend. In dit gebied is geen ruimte voor communicatie of feedback.



*Figuur 2: Johari Window van Joseph Luft en Harry Ingham
Businessbals.com. (2014). Johari Window, p. 1*

7S model (gaat naar bijlage)

Om de interne analyse van Sping te analyseren gebruikt de onderzoeker het 7S model van McKinsey uit 1980. Dit model analyseert de zeven factoren van een organisatie bestaande uit: structure, strategy, systems, shared values, staff, style en skills. Dit model is onderverdeeld in drie harde en vier zachte factoren. De harde factoren zijn structure, strategy en systems. De zachte factoren zijn shared values, style, staff en skills (Intemarketing, 2014). In het figuur hieronder zijn de zeven factoren weergegeven.



Figuur 3: 7S model van McKinsey

Doelen, A & Weber, A. (2006). Organiseren & Managen, p.68

Structure

De structuur van Sping is als volgt: Het management van Sping bestaat uit: Jeroen Verdonk, Jan Gerard Snip, Tom van der Geer (CTO) en Jeroen Bol (COO). De eigenaren van Sping zijn Jeroen Verdonk en Jan Gerard Snip, die dus bovenaan de organisatie staan. Ingeborg Gravesteyn (Office Manager) staat onder het management, maar boven de werknemers, zij regelt de procedures en financiën. Daarna komen de medewerkers van Sping aan bod. In totaal werken er 19 mensen bij Sping (persoonlijke communicatie, 17 februari 2016), zie bijlage II.

Strategy

De strategie kijkt alleen naar de marketingstrategie van Sping, omdat dit relevant is voor het onderzoek. Sping haalt nu klanten binnen via het bestaande netwerk van de oprichters (persoonlijke communicatie, 15 februari 2016). Sping wil via een nieuwe marketingstrategie nieuwe klanten binnenhalen. Sping wil daarom investeren in het structureren van de marketingactiviteiten. Hierbij moet de zichtbaarheid, herkenbaarheid en vindbaarheid toenemen.

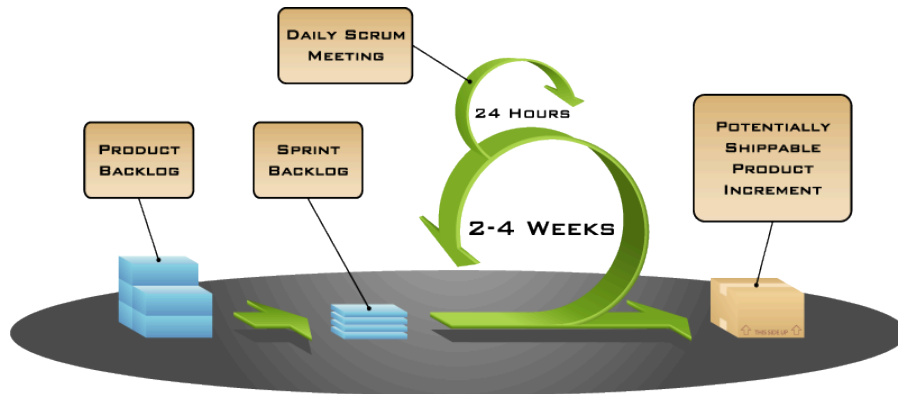
Systems

Bij systemen gaat het om hoe processen binnen de organisatie verlopen, zoals de communicatiestromen, procedures en afspraken.

Interne afspraken en besprekingen houdt Sping bij via de e-mail en Yammer. Yammer is een intern sociaal netwerk, waar de werknemers en het management nieuwtjes en afspraken melden. Verder leggen de medewerkers ook mondeling afspraken vast (persoonlijke communicatie, 17 februari 2016).

Sping gebruikt de Scrum methode om software producten te ontwikkelen voor de klant.

Sping en de klant werken samen in het Scrum-team. Dit team werkt door middel van korte sprints en evaluaties aan de voortgang. Op deze manier weet Sping of het op de goede weg is volgens de klant. De feedback van de opdrachtgever is hier essentieel om direct tot aanpassingen te kunnen komen (managementsite.nl, 2015).



*Figuur 4: Scrum framework van Hirotaka Takeuchi en Ikujiro Nonaka
Van Solingen, R & Van, Lanen, R. (2015). Scrum voor managers, p.26*

Shared Values

De centrale waarde van Sping is om unieke diensten te creëren op projectbasis met als doel om klanten te prikkelen en te verwonderen. Hierbij hoort de volgende visie: “Sping gelooft in de combinatie van ondernemerschap en innovatieve technologie op gebied van internet- en telecommunicatie. Door ieder project te benaderen als startup dwingt Sping zichzelf early adopters van nieuwe technologie te blijven en dit effectief toe te passen in 'agile' projecten voor de klanten. Het resultaat anno 2016 zijn honderden bijzondere en innovatieve ICT-projecten en tientallen startups.” (Sping.nl, 2016).

De werknemers van Sping stralen dit ook uit, ze willen innovatief blijven op het gebied van internet- en telecommunicatie. De eigenaren van Sping zijn continu bezig om op de hoogte te blijven van nieuwe technologische ontwikkelingen (persoonlijke communicatie, 17 februari 2016).

Staff

Het personeel van Sping bestaat voornamelijk uit mannen die afkomstig zijn uit de ICT-branche blijkt uit gesprekken met de medewerkers (persoonlijke communicatie, 19 februari 2016). Dit is van belang aangezien Sping een ICT-bedrijf is. De sfeer onderling de werknemers is prettig en open. Het personeel is coöperatief tegenover elkaar en niet competitief.

Elke ochtend om half 10 bespreken de werknemers aan welk project ze werken en wat er op de planning staat. In deze korte bespreking houden de werknemers elkaar op de hoogte van de activiteiten (persoonlijke communicatie, 19 februari 2016).

Style

In Sping is er sprake van een bottom-up management dat inhoudt dat het management gericht is om het maximale uit de werknemers te halen (persoonlijke communicatie, 22 februari 2016). Het maximale op het gebied van creativiteit, innovatie en energie. Dit leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat en continuïteit volgens Erwin Sierreveld in 2013. De cultuur in het bedrijf is open en informeel. De kleding van de werknemers is casual en er is geen sprake van verdeling tussen de werknemers. De werksfeer is prettig en er is de mogelijkheid om vragen te stellen en feedback te geven (persoonlijke communicatie, 22 februari 2016).

Skills

De vaardigheid van het bedrijf is dat het personeel gespecialiseerd is in het ontwikkelen van innovatieve communicatie- en internetdiensten voor web en mobiel (Sping.nl, 2016).

2.2 Externe analyse

De externe analyse onderzoekt de omgeving waarin Sping opereert. Als eerste kijkt de onderzoeker naar de concurrenten van Sping, dat te vinden is in bijlage III. Daarnaast volgt de DESTEP die is beschreven en toegelicht in dit document.

Concurrentieanalyse (gaat naar bijlage)

Voor de externe analyse is het van belang dat de onderzoeker kijkt naar de concurrenten van Sping. In het onderzoek besteedt de opdrachtnemer weinig aandacht aan de concurrenten, omdat in dit onderzoek de identiteit van Sping centraal staat. Wel is het relevant om te kijken naar de concurrenten en best practices.

Uit een eerder onderzoek van Sping in 2014 is naar voren gekomen dat de volgende bedrijven concurrenten zijn van het bedrijf:

- Ambrero. Dit bedrijf richt zich net als Sping op het ontwikkelen van software. Op de website komt duidelijk naar voren wat voor soort bedrijf het is en waar het gespecialiseerd in is. Er is uitgebreid informatie te vinden over het bedrijf, de dienst en de referenties van zijn klanten. Een belangrijke waarde voor hen is dat de mens centraal staat. Dit komt meerdere malen als waarde aan bod op de website. Ook geeft het op een leuke manier de feiten en cijfers van het bedrijf weer. Zo weet je bijvoorbeeld hoeveel koppen koffie de werknemers in een jaar drinken en hoeveel klanten Ambrero al heeft geholpen met het ontwikkelen van een applicatie. Best practice dat Sping uit deze concurrent kan halen is dat op de homepage al meteen naar voren komt wat het bedrijf doet. Dit zorgt voor duidelijkheid bij de bezoekers. Verder komen casussen van klanten aan bod, wat goed weergeeft wie de doelgroep is van Ambrero. Ook op social media is het bedrijf erg actief en heeft het voor bezoekers de optie om online vragen te stellen op de website (Ambrero.nl, 2016).
- Q42. Q42 heeft een aantrekkelijk, goed uitziende website en maakt goed gebruik van social media. De website laat al meteen zien dat het bedrijf creatief is in het oplossen van technologische vraagstukken op het gebied van webapplicaties. De sterke kracht van het bedrijf is dat het zichzelf 'nerds' noemt. Dit komt goed tot uiting op social media, waar Q42 goed inspeelt op innovatie en technologische projecten. Ook is het bedrijf gericht op de internationale markt, aangezien de website in het Engels is geschreven en het ook een vestiging heeft in Amerika. Een best practice voor Sping kan zijn: bij het voorstellen van de medewerkers van Q42 is er sprake van bewegend beeld op de website. Dit ziet erg levend en origineel uit. Ook is de organisatie sterk in het uiten van haar boodschap op verschillende social mediakanalen (Q42.nl, 2016).
- KJ Business Software. KJ oogt op de website een serieuze, formele organisatie. Dit komt door de lay-out van de website die erg strak en zakelijk is. Het bedrijf laat in één oogopslag de diversiteit van hun klanten zien. Wat het bedrijf erg leuk doet is de manier hoe het zijn werkwijze laat zien aan de bezoekers van de website (KJ.nu, 2016).
- GlobalOrange. De website komt professioneel en gestructureerd over. Wat dit bedrijf erg sterk maakt is dat het een duidelijk beeld schetst van de organisatie. De waarden komen meteen naar voren op de homepage. Ook laat de organisatie door het winnen van diverse prijzen zien dat het een snelgroeiend techniek bedrijf is. Een erg leuk initiatief is dat GlobalOrange 'boekentips' geeft voor startups, ondernemers en bedrijfsleiders (Globalorange.nl, 2016).

Bedrijf	Dienst	Waarden	USP	Facebook	Twitter	Linked In	Marketing en com.	Website usability
Ambrero	Software ontwikkeling. Applicaties voor web, windows, smartphones en backend systemen	Plezier, gebruiksvriendelijk	Oog voor de mens	++	++	++	+-	+
Q42	Programmeren van apps	Liefde voor Computers	Happy place for nerds	++	++	+	++ in RTL nieuws *maakt ook gebruik van andere s.m.kanal en	++
KJ	Maatwerk software en ERP-Systemen	Flexibele Software	werkwijze	+-	+-	–	–	+
Global Orange	Innovatieve web en mobile applicaties	Innovation, Tech, Business sense, integrity and great culture	Kracht software ontw.	+	++	+	+ aanwezig op workshops	++
Sping	Innovatieve web en mobile applicaties	Prikkelen, creëren en verwonderen	Wizards of ICT	–	–	–	–	+-

Figuur 5: concurrentieanalyse Sping

Uit deze concurrentenanalyse blijkt dat Sping een achterstand heeft op het gebied van marketing en communicatie. Op Facebook, Twitter en LinkedIn is Sping weinig actief (Sping.nl, 2016). De concurrenten maken hier meer gebruik van en daarom is dit ook een verbeterpunt waar Sping aan moet werken. Een goed voorbeeld waar Sping veel van kan leren is het bedrijf Q42.

DESTEP

DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politie-juridische factoren. Door de belangrijke factoren te analyseren die van toepassingen zijn voor Sping kan de opdrachtnemer een beter beeld krijgen waarin de onderneming opereert.

Economische factoren

De economische factoren hebben te maken met de economische groei, inflatie en koopkracht. Volgens De Nederlandsche Bank (DNB) is de economische groei met 2% gegroeid in 2015. In het jaar 2015 is er een lagere lange rente, een zwakkere euro en een lagere olieprijs, terwijl verder de verwachte groei van de relevante wereldhandel hoger uitvalt. Dat stuwt vooral de verwachte toename van de bedrijfsinvesteringen en de export (rtlnieuws.nl, 2015). Volgens het verslag van Rabobank Cijfers & Trends in de ICT-branche nemen de bestedingen aan ICT overal toe. De volumegroei zal voor 2016 meer dan 3% bedragen.

Samenwerking met klanten biedt voor softwareontwikkelaars kansen. Hierdoor nemen de risico's op een te lange time-to-market af en kan de organisatie ook beter inspelen op wensen van klanten. Nieuwe technologie en de vele startups in Nederland zorgen voor een uitdagend speelveld waarin een balans moet worden gevonden tussen wat technologisch mogelijk is en wat de wens van de klant is. Klanten willen meer inspraak hebben en zoeken simpele ICT-oplossingen. Deze vraag naar geïntegreerde oplossingen vraagt om co-creatie in de ICT-keten.

Er zijn ca. 265.000 mensen werkzaam in de ICT; een groot deel hiervan is zzp'er en dit aantal groeit jaarlijks. Veel innovatieve start-ups hebben een nieuwe technologie ontwikkeld of passen bestaande technologie op een nieuwe manier toe. De groei van het aantal ICT-bedrijven is in het figuur hieronder weergegeven.

Aantal ICT-bedrijven in Nederland (x1)

	2011	2012	2013	2014	2015
IT-dienstverlening	40.295	43.169	44.510	46.540	51.050
Software-ontwikkeling	21.795	2.3375	24.100	25.180	27.650
Informatiediensten	7.395	8.190	8.565	8.820	7.820
Webportals en hosting	12.035	13.590	14.340	14.790	12.690

Bron: CBS

Figuur 6: aantal ICT-bedrijven in Nederland
Rabobank. (2015). *Cijfers & Trends*, p.3

Het figuur hieronder weergeeft het totaal aantal bestedingen in de ICT-branche per sector. Hier valt op de telecomsector een groot aandeel heeft. Sping richt zich ook voornamelijk op de telecomsector wat dus ideaal is voor het bedrijf.

Omvang van de bestedingen per sector

	Bestedingen	% van het totaal
Hardware	5,7 mld	17%
Netwerken	2,1 mld	6%
Software	6,3 mld	19%
Consultancy	5,8 mld	17%
Telecom	14,1 mld	41%

Bron: Nederland ICT

Figuur 7: omvang van de bestedingen per sector
Rabobank. (2015). *Cijfers & Trends*, p. 3

Voor Sping is het gunstig dat de economische groei is toegenomen in de ICT-branche. Sping moet goed samenwerken met klanten om het gewenste resultaat te bereiken. Dit doet Sping gelukkig al door de Scrum methode toe te passen. De bedreiging voor Sping is dat er steeds meer ICT-bedrijven en zzp'ers bij komen in Nederland.

Sociaal-culturele factoren

Nederland is een app-land volgens David van der Loo van de website Appspecialisten.nl. Na de westkust van de VS, levert Nederland de beste app-ontwikkelaars van de wereld. Dat zou onder meer te danken zijn aan de goede telecominfrastructuur die in Nederland aanwezig is. Alleen in 2013 bedroeg de omzet van de App Store van Apple al 10 miljard dollar (circa 7,3 miljard euro). Elke maand downloaden mensen uit de App Store van Apple ruim twee miljard apps. Volgens Van der Loo telt Nederland circa tweehonderd app-ontwikkelaars. Er zit wel veel kwaliteitsverschil tussen die ontwikkelaars, waarschuwt hij. Zo zitten er bureaus bij die het ontwikkelen van apps 'erbij' zijn gaan doen. Maar de echt goede app-deskundigen zijn moeilijker te vinden.

Sping moet dus de naamsbekendheid vergroten, zodat potentiële klanten van zijn bestaan en expertise afweten.

Technologische factoren

De moderne technologie heeft geleid tot nieuwe communicatiegewoontes tussen consumenten. De opkomst van het internet en het sociale media spelen bij de consument een belangrijke rol. Social mediamarketing biedt bedrijven de kans om in contact te komen met de doelgroep, de naamsbekendheid te vergroten en te luisteren naar de klanten (Intemarketing, 2015). Door de opkomst van social media is het belangrijk voor Sping om zich actief in te zetten op deze media om de communicatie persoonlijker te maken en de naamsbekendheid te vergroten.

Trends in de ICT-sector als het Internet-of-Things en big data veranderen snel en vragen continu om ontwikkeling en investeringen. Dit vraagt wel om blijvende investeringen in nieuwe technologie. Opleidingen en permanente educatie voor het personeel maken hier onderdeel van uit. Nederland behoort tot de koplopers in Europa en om deze positie vast te houden is voortdurend ontwikkeling en vernieuwing noodzakelijk (Rabobank, 2015).

Sping moet goed inspelen op trends, zoals IoT en big data om mee te gaan met de tijd.

Politiek-juridische factoren

Deze factoren hebben te maken met wet- en regelgeving. Veel apps voldoen niet aan de privacyregels, aldus de Artikel 29-werkgroep volgens de autoriteit persoonsgegevens in 2015. Bij het gebruik van GPS in een app zijn ontwikkelaars gebonden aan juridische regels, maar ook aan technische richtlijnen van besturingssystemen als Apple en Google. App ontwikkelaars en beheerders die zich niet bewust zijn van de vereisten voor gegevensbescherming kunnen daarmee aanzienlijke risico's creëren voor gebruikers en zichzelf.

SWOT

In de SWOT komen de sterke en zwakke kanten van Sping naar voren en de kansen en bedreigingen.

Sterktes	Kansen
• Sping ontwikkelt innovatieve web- en mobile applicaties • Sterke naam voor werknemers: 'Wizards of ICT' • SpingSmart; interesse in ontwikkelingen op technologisch gebied	• ICT bestedingen nemen toe • Nederland is een app-land • Bestedingen telecomsector het grootst • Inspelen op IoT en big data
Zwaktes	Bedreigingen
• Zwakke naamsbekendheid • Sping levert niet één specifieke dienst, maar kan meerdere dingen • Weinig aandacht aan marketing, waaronder social media • Website onduidelijk; waar staat Sping voor?	• Rekening houden met het privacybeleid voor apps • Toenemende concurrenten, waaronder zzp'ers

Figuur 8: SWOT-analyse Sping

Uit de SWOT-analyse zijn een aantal conclusies te trekken.

Sterktes

- *Sping ontwikkelt innovatieve web- en mobile applicaties*

De expertise die Sping heeft is het ontwikkelen van innovatieve communicatie- en internetdiensten voor web en mobiel. De medewerkers van Sping zijn allemaal afkomstig uit de ICT-branche en hebben de kennis en vaardigheden om dit te kunnen doen.

- *'Wizards of ICT'*

Voor deze benaming van de werknemers is gekozen omdat ze allemaal 'wizards', dus tovenaars zijn, in het oplossen van complexe problemen en projecten. Door het geven van een naam blijft dit beter hangen bij de klanten, prospecten en bezoekers van de website.

- *SpingSmart*

Sping wil graag op de hoogte blijven van technologische ontwikkelingen, zoals Internet of Things en big data. SpingSmart is een apart onderdeel van Sping dat zich alleen richt op deze innovaties en ontwikkelingen. Door het schrijven van blogs deelt Sping zijn kennis en interesse op het gebied van web- en mobile applicaties.

Zwaktes

- *Zwakke naamsbekendheid*

Sping is niet duidelijk zichtbaar, vindbaar en herkenbaar voor de buitenwereld. De naamsbekendheid is daarom erg zwak. Op dit moment zijn de klanten van Sping afkomstig van persoonlijke contacten en netwerkconnecties van de eigenaren.

- *Levert niet één specifieke dienst*

Sping kan meerdere dingen op het gebied van web- en mobile applicaties. Omdat Sping een dienst verkoopt en het ook niet duidelijk richt op één aspect, is dit lastig te communiceren naar buiten.

- *Weinig aandacht aan marketing*

Uit de concurrentieanalyse is gebleken dat Sping een forse achterstand heeft op het gebied van marketing en communicatie en dan voornamelijk op social media. Op dit platform is het bedrijf nauwelijks aanwezig, terwijl dit tegenwoordig erg belangrijk is om als bedrijf op te vallen.

Kansen

- *ICT bestedingen nemen toe*

Een kans voor Sping is dat de ICT bestedingen de afgelopen jaren zijn toegenomen. Voornamelijk in de sector telecom, waar de meeste klanten van Sping vandaan komen (Sping, 2016).

- *Nederland is een app-land*

Tegenwoordig is er voor alles een app. Dit komt omdat Nederland een app-land is en er genoeg mogelijkheden en kansen zijn om een app te ontwikkelen. Na de westkust van de VS, levert Nederland de beste app-ontwikkelaars van de wereld. Dat zou onder meer te danken zijn aan de goede telecominfrastructuur die in Nederland aanwezig is. Hier is Sping er dus 1 van.

- *Bestedingen telecomsector het grootst*

Uit gegevens van de Rabobank blijkt dat de bestedingen in de telecomsector het meest zijn. Hier kan Sping op inspelen door voornamelijk deze doelgroep in deze sector te benaderen.

- *Inspelen op IoT en big data*

Trends in de ICT-branche zijn Internet of Things en big data. Deze trends zijn al zichtbaar, maar zullen in 2016 verder groeien. Sping moet hier op inspelen en rekening mee houden.

Bedreigingen

- *Rekening houden met het privacybeleid voor apps*

Sping moet rekening houden met de wet- en regelgeving in de ICT-branche. Sping moet bewust zijn van de vereisten voor gegevensbescherming om risico's te voorkomen.

- *Toenemende concurrenten, waaronder zzp'ers*

Een bedreiging voor Sping is dat er steeds meer bedrijven bij komen die ook applicaties en websites ontwikkelen. Ook zzp'ers en kleine ondernemingen vormen een gevaar.

3. Probleemformulering

Nu de interne en externe analyse van Sping is onderzocht, kan de opdrachtnemer de aanleiding van het probleem omschrijven. Vervolgens komt hieruit de probleemstelling, de centrale vraag in het onderzoek. De doelstelling geeft het uiteindelijke doel aan wat de onderzoeker wil bereiken. De doelstelling is opgesplitst in drie deelvragen, die de probleemstelling moeten beantwoorden. Tot slot komt de onderzoeksdoelgroep aan bod en de grenzen van het onderzoek.

3.1 Aanleiding

Sping is een goedlopend ICT-bedrijf, maar heeft moeite met het binnenhalen van nieuwe klanten die niet via de eigenaren zijn benaderd. Op dit moment zijn de klanten van Sping afkomstig van persoonlijke netwerkconnecties van de eigenaren. Jeroen Verdonk en Jan Gerard Snip bezoeken regelmatig beurzen en evenementen waar ze de klanten binnenhalen (persoonlijke communicatie, 15 februari 2016). Er komen geen aanvragen binnen via de website of andere communicatiekanalen. Sping kampt al een aantal jaar met het vinden van de juiste manier om zichzelf naar buiten te vertonen (persoonlijke communicatie, 15 februari 2016). In het jaar 2011 heeft een communicatieadviesbureau Sping geanalyseerd en een corporate concept opgesteld (persoonlijke communicatie, 15 februari 2016). Hieruit is gekomen hoe Sping zich op de markt kan vestigen. Desalniettemin blijft Sping het lastig vinden om in één zin duidelijk te vertellen waar Sping voor staat en wat het doet. Sping blijft worstelen met vragen: wie zijn we? Wat doen we? En wat willen we uitstralen?. De meningen over de kernactiviteit van het bedrijf zijn verschillend blijkt uit gesprekken met het management en de medewerkers (persoonlijke communicatie, 23 februari 2016). Sping is zich ervan bewust dat de identiteit niet duidelijk is en dat dit ten koste gaat van het binnenhalen van nieuwe klanten. De geringe aandacht voor marketing en communicatie hebben een grote impact op het mislopen van klanten. Daarom wil het bedrijf een duidelijke merkidentiteit hebben wat goed en gestructureerd overkomt bij de huidige klanten. Naar aanleiding hiervan wil Sping de gewenste merkidentiteit uitstralen naar zijn doelgroep om zo uiteindelijk meer klanten te genereren.

3.2 Probleemstelling

De probleemstelling die centraal staat in het onderzoek: *“Hoe kan Sping de gewenste merkidentiteit uitstralen naar zijn doelgroep?”**

*De doelgroep van Sping bestaat uit startups en ondernemers die gebruik maken van de kennis van Sping om web- of mobiele applicaties te ontwikkelen.
Het werkwoord ‘uitstralen’ is gehanteerd om het uiteindelijk doel van het onderzoek aan te geven.

3.2 Doelstelling

Het doel dat de onderzoeker wil bereiken: *“Inzicht geven in de wijze waarop Sping de Corporate Identity Mix elementen moet inzetten om de gewenste identiteit uit te dragen bij de doelgroep, teneinde het opleveren van marketingcommunicatieadvies over de merkidentiteit.”*

*Hoofdstuk 4.1 licht de verschillende begrippen uit de probleemstelling en doelstelling nader toe.

3.3 Onderzoeksvragen

Deelvraag 1: *“Wat is identiteit van Sping aan de hand van de symboliek, communicatie en het gedrag?”*

Om deze deelvraag te beantwoorden, ondervraagt de onderzoeker het management van Sping over de gewenste identiteit van het bedrijf.

Deelvraag 2: *“Hoe ervaren de medewerkers van Sping de identiteit?”*

Deze deelvraag geeft inzicht in hoe de medewerkers de identiteit van Sping ervaren. Dus de werkelijke identiteit.

Deelvraag 3: *“Hoe komt de identiteit van Sping over bij de klanten?”*

Deze deelvraag geeft inzicht in het beeld wat de klanten hebben over Sping.

3.4 Doelgroep

In dit onderzoek is het van belang om verschillende doelgroepen te benaderen. Deze groepen zijn onder te verdelen in de interne en externe doelgroep.

Interne doelgroep

De interne doelgroep bestaat uit al het personeel die in loondienst zijn van Sping. Deze populatie is gedurende het onderzoek opgesplitst. De eerste interne doelgroep is het management van Sping aan wie de onderzoeker de identiteit van het bedrijf ondervraagt. De tweede interne doelgroep bestaat uit de medewerkers van het bedrijf aan wie de onderzoeker ondervraagt hoe zij de identiteit ervaren van Sping. De onderzoeker ondervraagt niet alle medewerkers, hierin is een keuze gemaakt in het aantal jaren werkzaam en wie meerwaarde bieden voor het onderzoek.

Externe doelgroep

De externe doelgroep bestaat uit de klanten van Sping. De interviewer vraagt aan deze doelgroep hoe de identiteit overkomt bij hen. Er is een keuze gemaakt om niet alle klanten te ondervragen. Er is een keuze gemaakt in bedrijfsgrootte en de onderzoeker kijkt naar het DMU van Kotler om te kijken welk individu van belang is in het besluitvormingsproces voor Sping.

3.5 Grenzen onderzoek

Het onderzoek richt zich alleen op de medewerkers, het management en de klanten. Het is niet relevant om de concurrenten te ondervragen over hun strategie en over Sping. Wel is het nodig om informatie te vinden op de website van de concurrenten, zodat Sping een duidelijk beeld krijgt met wie het concurreert op de markt. Hier kan Sping bijvoorbeeld kijken naar best practices. Verder ondervraagt de interviewer niet alle klanten van het bedrijf, maar alleen de klanten die essentieel zijn voor het bedrijf. Dit zelfde geldt bij de medewerkers. Het onderzoek vindt plaats van 8 februari tot en met 27 mei en duurt zestien weken. Het eindproduct is het inleveren van een marketingcommunicatieadvies over hoe Sping de gewenste identiteit kan uit te stralen bij de doelgroep.

4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de centrale Corporate Identity theorie van Birkigt en Stadler uit 1986. De vraag die centraal staat is: *“Hoe kan Sping de gewenste merkidentiteit uitstralen naar zijn doelgroep?”* Allereerst legt de onderzoeker de begrippen uit die relevant zijn voor het onderzoek. Vervolgens komen relevante theorieën aan bod over merkidentiteit en de centrale theorie. Verder beschrijven de kritische reviews de kritieken over het model van Birkigt en Stadler. Tot slot komt het conceptueel model aan bod, gevolgd door de hypothesen. Het zoekplan geeft relevante informatie weer over de theorie, die te vinden is in bijlage IV.

Vooraf aan het onderzoek is het belangrijk om te weten waarom een bedrijf een identiteit moet hebben. Volgens Balmer (2011) heeft elke organisatie een identiteit. De corporate identity kan een krachtig middel zijn voor de succes van de organisatie. Het kan zorgen voor een visuele samenhang in de corporate communicatie. Door effectief de corporate identity van een organisatie te beheren, kan begrip en betrokkenheid bij diverse stakeholders ontstaan. Dit kan leiden tot strategische allianties. Corporate identity is een strategische kwestie, het is bezig met alle stakeholders van de organisatie en de veelzijdige manier waarop een organisatie communiceert.

4.1 Toelichting begrippen

Om het model van Birkigt en Stadler te kunnen begrijpen, is het van belang om een aantal definities uit te leggen. In de probleemstelling en doelstelling staan de begrippen: identiteit en imago. Het begrip reputatie komt hier niet in voor, maar staat wel vermeld in dit hoofdstuk om het verschil aan te duiden met het imago. In het boek 'Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele' uit 1986 leggen Birkigt en Stadler onder andere deze definities uit:

Identiteit: De persoonlijkheid van de organisatie.

Imago: Oordeel over een organisatie.

Om deze begrippen duidelijker toe te lichten zijn definities van verschillende onderzoekers gebruikt.

Identiteit

- Organisatie-identiteit is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot uiting te laten komen. De operationeel ingezette zelfpresentatie representeert de persoonlijkheid van een organisatie. (Birkigt, Stadler & Funck, 1994).
- Van Riel (1995) en Stuart (1995) brengen de volgende definitie van corporate identity tot uiting: “Het strategisch gepland tot uiting brengen van de persoonlijkheid van de organisatie via de keuze van symbolen, gedrag en communicatie.”
- Het woord identiteit is afkomstig van het Latijnse woord idem (Bernstein, 1986 in Van Riel, 2003). Hij vermoedt dat er een verband bestaat met het woord identidem in de betekenis van ‘bij herhaling’, ‘steeds hetzelfde’. Van Riel geeft in zijn boek Identiteit & Imago van 2015 aan dat identiteit de verzameling kenmerken is die leden van de organisatie als typerend zien voor het eigen bedrijf. Van Riel stelt dat het hebben van een overtuigende identiteit van grote waarde is voor een organisatie.
- De organisatie-identiteit is het beeld, zoals een bedrijf of instelling dat wenst te vestigen of te continueren bij haar doelgroepen. Het is het totaal van visuele en niet-visuele middelen, dat een onderneming hanteert om zich te profileren naar alle relevante doelgroepen. De identiteit omschrijft wat de onderneming is en wat zijn wil is (Blauw, 1986).

- Albert en Whetten (1985) zien organisatie-identiteit als de verzameling kenmerken die in de ogen van de leden van de organisatie de essentie (organizational core) van het eigen bedrijf weergeven.
- Vos noemt identiteit echter het totale gedrag van een bedrijf dat erop gericht is om de doelgroep duidelijk te maken hoe het over wil komen, wat het bedrijf nastreeft en welke plek het graag in de maatschappij heeft (Vos, 1992).

In dit onderzoek is ervoor gekozen om de definitie van Birkigt, Stadler & Funck uit 1994 te hanteren. Voor deze keuze is gekozen, omdat de definitie aansluit op het probleem van het onderzoek. Het bedrijf wil uiteindelijk een gewenst imago creëren, maar moet eerst intern de persoonlijkheid onderzoeken. De persoonlijkheid en de instrumenten die hierbij horen moet de organisatie als een eenheid naar binnen en buiten stralen, om haar gewenste imago te bereiken.

Werkelijke identiteit

De werkelijke identiteit staat voor de identiteit zoals die op dat moment bestaat als vertegenwoordiging van de organisatie (Balmer & Greyser, 2002).

Gewenste identiteit

Wanneer de werkelijke identiteit vastgesteld is, kan het bestuur van een organisatie bepalen in hoeverre deze overeenkomt met de identiteit die wenselijk wordt geacht als vertegenwoordiger van hetgeen de organisatie voor staat. Dit is de gewenste identiteit (Balmer, 2001).

De definities van de begrippen 'werkelijke en gewenste identiteit' zijn van belang voor het onderzoek, omdat de onderzoeker deze begrippen gebruikt in de deelvragen. Deze begrippen komen terug in het interview en de betekenis moet voor de respondenten duidelijk zijn om onduidelijkheid te voorkomen. De onderzoeker gaat de werkelijke identiteit ondervragen bij de werknemers en de gewenste identiteit bij het management. Het management heeft namelijk een wenselijk beeld van de identiteit van het bedrijf.

Imago

- Volgens Birkigt en Stadler (1986) is het corporate image een afspiegeling van de corporate identity, die bestaat uit de persoonlijkheid van de organisatie die zich uit in de symboliek, communicatie en het gedrag.
- Imago staat voor het mentale beeld dat het publiek direct associeert met een organisatie (Gray & Balmer, 1998).
- Een imago is het beeld dat mensen hebben van een organisatie (Vos, 1992).
- Het corporate image is het beeld, zoals dat omtrent een bedrijf of een instelling in werkelijkheid bestaat bij de doelgroepen. Met andere woorden: hoe beleven de doelgroepen de identiteit? Dat beeld kent zowel cognitieve als effectieve kenmerken en kan aan sterke wisselingen onderhevig zijn (Blauw, 1986).
- Imago is het beeld (perceptie) dat de buitenwereld van een organisatie heeft. (Van Raaij, Vincken & Van Dun, 2002)

In dit onderzoek is er gekozen om de definitie van Birkigt en Stadler uit 1986 te gebruiken. Tijdens het onderzoek onderzoekt de opdrachtnemer de identiteit van Sping die in verbinding staat met het imago. Het probleem is hoe Sping de gewenste identiteit kan uitstralen om het gewenste imago te bereiken bij de doelgroep. Aan de hand van de corporate mix elementen, symboliek, communicatie en gedrag, kan de onderzoeker intern en extern onderzoeken waar de 'gap' is. Kortom, deze definitie onderbouwt dit probleem.

Relatie tussen identiteit en imago

De relatie tussen identiteit en imago zijn nooit helemaal gelijk aan elkaar, daarvoor zijn deze elementen te veel aan in- en externe veranderingen onderhevig. Het is wel belangrijk dat ze zo dicht mogelijk bij elkaar komen. Vaak moeten organisaties eerst zorgen dat ze de gewenste identiteit hebben voordat ze aan het imago kunnen werken. Ieder merk heeft een zwakke plek volgens Michels uit zijn Communicatie handboek.

4.2 Relevante theorieën

Deze paragraaf beschrijft verschillende theorieën en modellen die gaan over merkidentiteit. In de afgelopen jaren hebben wetenschappers belangrijk werk gedaan op het gebied van corporate identity, zoals Soenen (1998), Melewar en Jenkins (2002), Grey en Balmer (1998), Van Rekom (1991) en Cornelissen en Lock (2001). Veel van de bovengenoemde geleerden concluderen dat de identiteit van een organisatie van strategisch belang is en vereist is voor een multidisciplinaire aanpak. De onderzoekers beargumenteren dat managers de kloof tussen de werkelijke en de gewenste corporate identity kunnen verkleinen door gebruik te maken van de corporate identity mix (communicatie, symboliek en gedrag).

Corporate Identity Management

Van Riel en Balmer hebben in 1997 het model van Birkigt en Stadler verder uitgewerkt met het Corporate Identity Management model. De aspecten die Van Riel en Balmer toevoegen zijn: organisatiegeschiedenis, bedrijfsstrategie, reputatie en prestatievermogen. In het model is ook plaats voor de omgeving die invloed kan uitoefenen op de effecten door bijvoorbeeld verandering, het gedrag van concurrenten, stakeholders, klanten, personeel of de overheid (Van Riel en Balmer, 1997). Kortom, het wil niet zeggen dat Van Riel en Balmer het model van Birkigt en Stadler niet erkennen. In tegendeel, de onderzoekers werken het model verder uit en geven aan dat het goed bruikbaar is als didactisch instrument om managers snel en eenvoudig bekend te maken met een aantal belangrijke principes van corporate identiteit en corporate imago. (Van Riel & Balmer, 1997): "Every organization has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help in differentiating the organization within its competitive environment. When well managed corporate identity can be a powerful means of integrating the many disciplines and activities essential to an organization's success."

Theory of mind, soul, and voice

In 1998 publiceren Balmer en Soenen het boek 'Theory of mind, soul, and voice'. Het model dat zij hierin beschrijven, is gebaseerd op het model van Birkigt en Stadler, maar maakt gebruik van andere begrippen. De geest (mind) bestaat uit de visie, bedrijfsfilosofie, strategie, prestaties, merkarchitectuur, corporate ownership en de geschiedenis. De ziel (soul) bestaat uit de persoonlijke elementen, waaronder waarden, subculturen, werknemer affiniteiten en de interne visie. De stem (voice) is de totale corporate communicatie bestaande uit (on)gecontroleerde communicatie, symboliek, gedrag en de indirecte externe communicatie. In voice zit communicatie, symboliek en gedrag verwerkt. In een onderzoek naar corporate identity stelt Balmer (2002) dat onderzoekers tot op de dag van vandaag nog veel refereren naar het model van Birkigt en Stadler. Echter is er een kloof ontstaan tussen de theorie van Birkigt en Stadler (1986) en het huidige perspectief op corporate identity. Dit biedt een interessante kijk op het model van Birkigt & Stadler, wat nu wat simplistisch lijkt. Balmer en Soenen richten zich op meerdere aspecten van een onderneming wat je kan doen afvragen of je genoeg verdieping bereikt. De reputatie, omgeving en stakeholders werden bij dit model toegevoegd. De opdrachtnemer richt zich tijdens het onderzoek op de identiteit van het bedrijf. Elementen zoals de reputatie, omgeving en stakeholders wordt niet op ingegaan.

ACID model

Het ACID model van Balmer en Soenen uit 1999 onderzoekt de corporate identity van een bedrijf. Het model staat voor: Actual, Communicated, Ideal en Desired (Wilson, 2001). Wat neerkomt op de werkelijke identiteit, de gecommuniceerde identiteit, de ideale communicatie

en de gewenste identiteit. De ACID test werkt aan de hand van drie fases: 1. onderzoeken van de vier verschillende identiteiten. 2. onderzoeken van de relatie tussen deze vier identiteiten. 3. diagnose van de acties die genomen moeten worden om het gebrek aan samenhang tussen deze identiteiten te verkleinen. Op basis van onderzoek van deze typen moet een organisatie in staat zijn na te gaan waar verandering noodzakelijk is.

De ACID test geeft managers de mogelijkheid om het gat te vinden tussen de verschillende identiteiten. Het is gebleken dat de test effectief is in het verbeteren van de corporate identity van een bedrijf (Wilson, 2001). In 2001 ontwikkelde Balmer de effectiviteit van de corporate identity van een organisatie aan de hand van de AC²ID Test.

Dit framework werd de AC²ID Test genoemd (Balmer, 2001). Het gaat hierbij om zowel de interne corporate identity als ook de externe perspectieven op de organisatie zoals die in de omgeving aanwezig zijn. Onderzoek heeft uitgewezen dat bestuur van een organisatie zich bewust moet zijn van de aanwezigheid van verschillende identiteiten. Kleine verschillen tussen de identiteiten kunnen de algehele corporate identity juist ten goede komen, maar belangrijke verschillen tussen twee of meer identiteiten kunnen problemen veroorzaken voor de organisatie met betrekking tot hun belanghebbenden (Balmer & Greyser, 2002).

De onderzoeker kiest niet voor dit model omdat hier ook gekeken wordt naar de externe perspectieven van de organisatie. In dit onderzoek richt de opdrachtnemer zich op de identiteit van het bedrijf.

Corporate Identity Mix

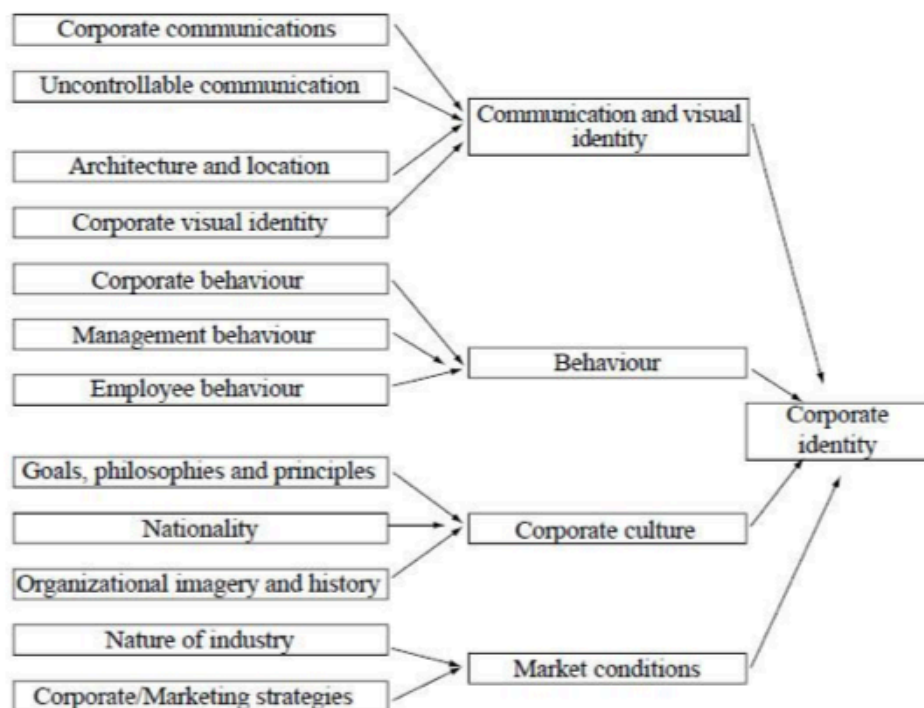
In 1998 ontwikkelen Birkigt, Stadler en Funck een hernieuwde versie van de Corporate Identity Mix. Dit model publiceerden zij in hun boek 'Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele.' In het vernieuwde model hebben zij het element persoonlijkheid uitgebreid. Birkigt en Stadler definieerden de persoonlijkheid voor de aanpassing van het model als 'das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens. Kortom, het zelfbeeld van een organisatie. Samen met Funck hebben zij het element persoonlijkheid uitgebreid. Onder persoonlijkheid verstaan zij sindsdien: filosofie, strategie, cultuur en missie van een organisatie. De overige elementen (gedrag, communicatie en symboliek) verschillen niet van het eerder ontwikkelde model en zijn dus hetzelfde. Funck, Birkigt en Stadler hebben in 1994 het volgende gezegd over de corporate identity. Corporate identity verwijst naar het zelfbeeld van de onderneming, het publieke imago. Het beeld is dus de projectie van de identiteit in de maatschappij. ("Corporate identity bezeichnet das Selbstbild des Unternehmens, Corporate Image dagegen sein Fremdbild. Image ist also die Projection der Identity im sozialen Feld." Birkigt, K., Stadler M.M., Funck H.J. (1994)). Voor het onderzoek voor het bedrijf, is het niet verstandig om deze versie van het model toe te passen op het probleem. Met het oorspronkelijke model van Birkigt en Stadler kan de onderzoeker het probleem passend oplossen. Het uitgebreide model gaat dieper in op persoonlijkheid. Gedurende het onderzoek is er gekozen om de kernwaarden verder te onderzoeken in het gebied persoonlijkheid. Vandaar dat de andere, uitgebreide elementen van persoonlijkheid niet relevant zijn voor de opdrachtnemer.

Corporate Identity Model

Het model van Melewar en Jenkins is in 2002 ontwikkeld en laat de verschillende corporate identity models zien in het kader hieronder. Het model onderscheidt vier corporate dimensies, namelijk corporate communications and design, behaviour, corporate culture en market conditions. De identity-mix van Birkigt en Stadler (1986) is voor dit model gebruikt als basis. Het model laat de aspecten communicatie, gedrag en symboliek van Birkigt en Stadler terugkomen en hebben andere aspecten toegevoegd. Melewar en Jenkins (2002) geven aan dat de theorie en het model van Birkigt en Stadler nog steeds goed toepasbaar is.

In 2002 schrijven Melewar en Jenkins in hun boek 'Defining the Corporate Identity Construct' dat het belangrijk is als organisatie om te kijken naar het fysieke structuur in de identiteit. Zij vinden ook dat onderzoekers die bezig zijn met de literatuur hier weinig aandacht aan besteden, terwijl organisaties veel geld besteden aan een locatie die zorgt voor een gepast imago. Organisaties moeten de visuele identiteit niet verwarren met de corporate identity.

Sommigen gebruiken het als synoniem voor identiteit, maar het is een onderdeel van de identiteit (Melewar & Jenkins, 2002). Uit de modellen van Birkigt en Stadler (1994) en Melewar en Jenkins (2002) bleek al dat organisaties dit al doen door het inzetten van organisatiesymbolen, bijvoorbeeld in communicatie via de visuele identiteit.



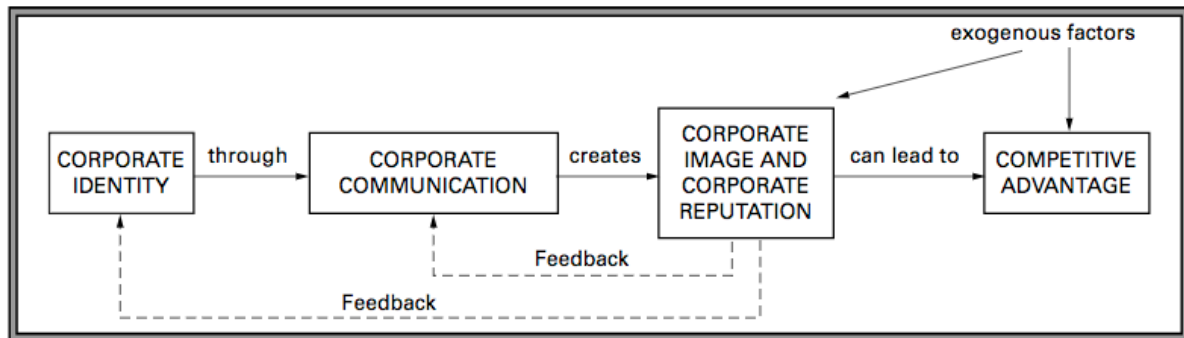
Figuur 10: Corporate Identity Model van Melewar en Jenkins
Economics and Management. (2012). Corporate Identity within the health care industry, p.1547

Operational model for managing corporate reputation and image

In 1998 ontwikkelde Gray en Balmer het operationeel model voor het managen van imago en reputatie. wilden met hun model vooral de richting aangeven hoe vanuit de corporate identity, via corporate communications een corporate image en reputation tot stand komen, die kunnen leiden tot concurrentievoordelen. Wat relevant is aan dit model is dat er constant sprake is van het geven van feedback. *“Feedback is essential to management of corporate identity. Without it company executives are ‘flying blind’. They need accurate information on stake-holder perceptions if they are to make sound decisions. Ideally, feedback should be continuous.”*

Het model geeft het management de kans om op een andere manier te kijken naar strategische vraagstukken. Het perspectief beoogt de reputatie en het imago van het bedrijf als vitale strategische middelen. De identiteit van het bedrijf wordt vertaald door de communicatiemiddelen en -kanalen wat een bepaald beeld, het imago, van de organisatie creëert bij de stakeholders. Net zoals Van Riel en Balmer gebruiken Gray en Balmer het begrip reputatie: *“Corporate reputations, typically, evolve over time as a result of consistent performance, reinforced by effective communication, whereas corporate images can be fashioned more quickly through well-conceived communication programmes.”*

De corporate identity is als uitgangspunt overgenomen van het model van Birkigt en Stadler. Waarom dit model niet relevant is voor het onderzoek, is omdat de onderzoeker de gewenste identiteit goed moet analyseren om het gewenste imago te bereiken bij de doelgroep. Dit model gaat verder in op de corporate communicatie en reputatie.



Figuur 11: Operational model for managing corporate reputation and image
Journal of Management Research. (2013). Corporate Identity: Identifying Dominant Elements in CI Models, p.34

Verantwoording model

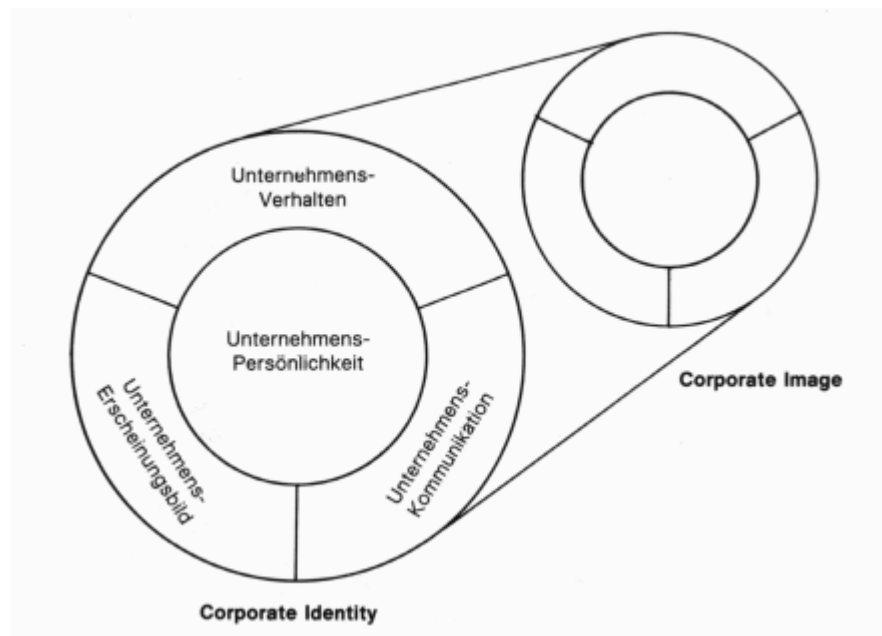
De opdrachtnemer kiest voor het model van Birkigt en Stadler, omdat dit het best past bij het onderzoek. De onderzoeker richt zich alleen op de identiteit van het bedrijf, dus op de corporate identity. Van Riel en Stuart definiëren dit in 1996 als het volgende: *“Het strategisch gepland tot uiting brengen van de persoonlijkheid van de organisatie via de keuze van symbolen, gedrag en communicatie.”* Hieruit komt duidelijk naar voren dat de opdrachtnemer de corporate elementen van Birkigt en Stadler moet gebruiken om de corporate identity te onderzoeken.

4.3 Centrale theorie

Het Corporate Identity model van Birkigt en Stadler geeft de samenhang tussen de identiteit en het imago van een bedrijf weer, wat beschreven is in het boek *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen* in 1986. De identiteit van het bedrijf bestaat uit vier aspecten:

- Persoonlijkheid
- Symbolen
- Gedrag
- Communicatie

De persoonlijkheid vormt de kern van de identiteit, het gedrag, de symbolen en communicatie houden dit in stand. Wanneer een bedrijf elk van deze drie elementen goed op elkaar afstemt, gaat het 'persoonlijkheidsrad' draaien. Dit rad is de directe aandrijving van het imago en brengt dit over op consumenten en stakeholders.



Figuur 8: Corporate Identity model van Birkigt en Stadler

Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (2000). *A Grundlagen I – Corporate Identity and Corporate Image*, p.40

Het model geeft aan welke elementen direct invloed kunnen uitoefenen op het imago, zoals weergegeven is in figuur 1. Op de lange termijn kan de corporate identity niet alleen zorgen voor stabiliteit voor het bedrijf, maar kan het ook een intense emotionele band creëren met de klant. Dit verhoogt de loyaliteit van klanten (Birkigt en Stadler, 1986).

De persoonlijkheid geeft de symboliek, communicatie en het gedrag van een bedrijf aan. Een positief effect is wanneer een individu zich met de persoonlijkheid van de organisatie kan vergelijken. Hoe duidelijker de organisatie de identiteit naar buiten presenteert, hoe makkelijker de identificatie is voor een persoon, aldus Birkigt en Stadler uit 1986. "Eine positive Imagewirkung wird erzielt, wenn ein Individuum sich mit einem Gegenstand identifizieren kann. Die Identifikation ist um so leichter möglich, je ähnlicher die Attribute eines Objektes der Persönlichkeit des Individuums sind, je klarer das Objekt repräsentiert wird und je besser es in das Wertesystem hinein passt."

Om een beter beeld te krijgen van het model en zijn attributen, licht de onderzoeker de vier dimensies van het model toe.

Persoonlijkheid

De persoonlijkheid karakteriseert de organisatie en laat de onderliggende kerngedachte zien waarmee zij in- en extern operationaliseert. Birkigt en Stadler beschrijven de persoonlijkheid ook wel als 'das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens' (de manifestatie van het zelfinzicht). Het bedrijf moet duidelijk weten waar het voor staat en wat het wil uitstralen naar de buitenwereld. Onder de persoonlijkheid vallen de kernwaarden, kernboodschap en missie en visie van het bedrijf. De persoonlijkheid van het bedrijf straalt naar buiten, door de drie verschillende instrumenten te gebruiken (symboliek, communicatie en gedrag).

Symboliek

De symboliek is terug te vinden in de visuele aspecten van een organisatie. Volgens Birkigt en Stadler (1986) staat dit onderdeel voor de kleuren, het lettertype en alle overige grafische uitingen, zoals de huisstijl, het logo, de website, de gebouwen, vlaggen, bedrijfskleding, rituelen enz. Kortom symboliek is essentieel voor het bedrijf, want het zorgt voor het beeld van de organisatie.

Communicatie

Communicatie is een middel om de persoonlijkheid van een organisatie te uiten. Onder dit element bedoelt Birkigt en Stadler het totaal van verbale en visuele boodschappen van een onderneming, bijvoorbeeld marketingcommunicatie, persrelaties en andere vormen van geplande communicatie. Wat een organisatie communiceert, moet overeenkomen met haar gedrag. Als een bedrijf een waarde communiceert die niet overeenkomt met de symboliek en het gedrag, dan verstoort dat het imago van het bedrijf. Daarom is het essentieel dat de drie elementen met elkaar in verbinding staan om het gewenste imago uit te stralen.

Gedrag

Het gedrag is de meest bepalende uiting van de persoonlijkheid van een organisatie. Het houdt het dagelijks handelen van organisatie in en hoe een bedrijf zich opstelt tegenover klanten en stakeholders. Het gedrag zorgt voor de eerste indruk en is essentieel bij de beeldvorming van de samenleving aldus Birkigt en Stadler uit 1986. "Das Verhalten des Unternehmens reflektiert am deutlichsten die Ziele und Zwecke eines Unternehmens, da eine Umsetzung von Absichten mehr überzeugt als lediglich deren Kommunikation."

In bijlage IV staat het zoekplan dat verdere toelichting geeft over het opzoeken van informatie over het model van Birkigt en Stadler.

4.4 Kritische reviews

Dit onderdeel beschrijft de verschillende kritieken op het model van Birkigt en Stadler. Verschillende onderzoekers hebben op- en aanmerkingen over het model. Het is van belang om te weten wat de oorsprong van het model is en wat er allemaal door de jaren heen is geschreven, zodat in het onderzoek de juiste theorie en het juiste conceptueel model gebruikt wordt.

In 1997 geven Van Riel en Balmer aan dat de theorie van Birkigt en Stadler achterhaald is. De onderzoekers benadrukken dat de drie aspecten (symboliek, communicatie en gedrag) niet voldoende zijn om de zichtbaarheid van het bedrijf te vergroten. Het begrip reputatie ontbreekt. De reputatie heeft weer invloed op de prestaties van het bedrijf. De wetenschappers zeggen hier het volgende over: *“Het uiteindelijke doel van het opbouwen van een sterke corporate identity is om een gunstige reputatie op te bouwen bij belanghebbenden van de organisatie. Deze gunstige reputatie zal dan moeten leiden tot een grotere mogelijkheid dat deze belanghebbenden het product of de dienst van de organisatie kopen, zich bij de organisatie aansluiten of bereid zijn in de organisatie te investeren.”*

In 1991 behandelt professor Johan van Rekom het concept corporate identity. Hij zegt daarover dat corporate identity een algemeen concept lijkt, dat gebruikt wordt als alibi voor bijvoorbeeld activiteiten als het vernieuwen van een logo, verkooptrainingen, een ander interieur en het verbeteren van de organisatie cultuur. In 1997 schreef Van Rekom in ‘Corporate identity, ontwikkeling van concept en meetinstrument’ het volgende: “De identiteit is eenvoudig te omschrijven als de manier waarop het bedrijf zichzelf profileert ten opzichte van haar stakeholders.” Van Rekom stelt in zijn proefschrift in 1997 dat de meeste auteurs corporate identity niet goed kunnen definiëren en het beschrijven als ‘iets dat de organisatie als geheel symboliseert.’ Het model is volgens Johan van Rekom simpel en algemeen. Echter geeft Rekom ook aan dat het concept van corporate identity behulpzaam kan zijn bij de verder invulling van de corporate communicatie. Het is belangrijk om te kijken naar het verschil tussen de daadwerkelijke (waargenomen) corporate identity en de ideale (gewenste) corporate identity, om de effectiviteit van de corporate identity als middel voor de corporate communication te bepalen (Rekom, 1997). De opdrachtnemer moet rekening houden met wat van Rekom zegt over het model. Zowel de nadelen, dat het model simpel en algemeen is, maar ook de voordelen, dat het model behulpzaam kan zijn voor verdere invulling van de corporate communicatie.

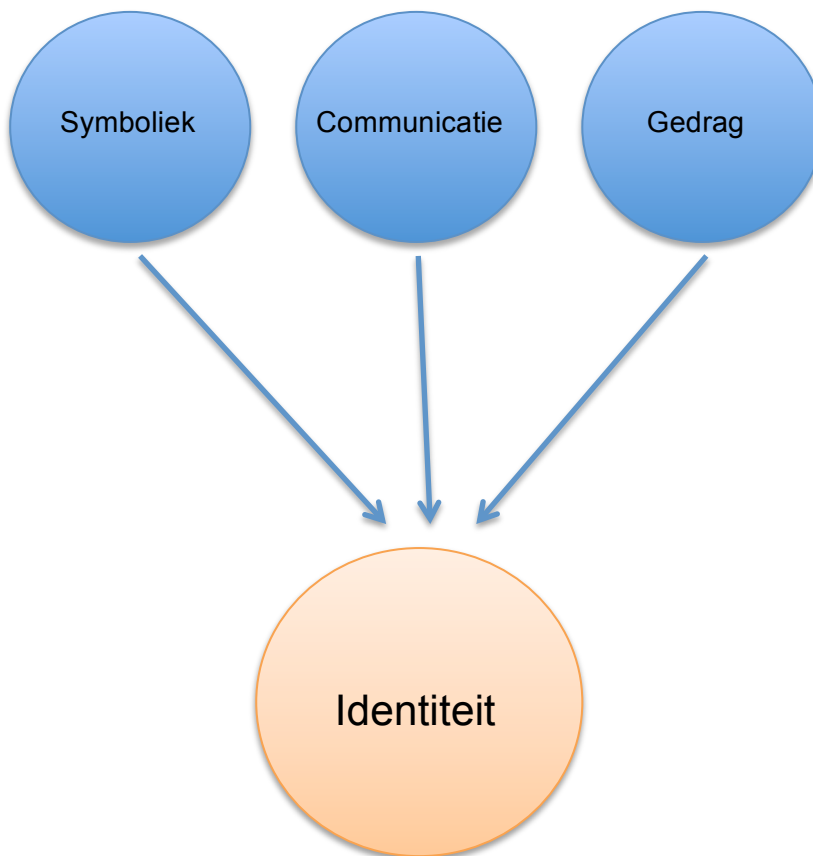
Cornelissen en Lock (2001) beschrijven in hun boek ‘The appeal of integration: managing communications in modern organisations, Marketing Intelligence & Planning’ (bladzijde 19(6), 425 – 431) dat deze eerste theoretische aanzet om de identiteit van een organisatie als geheel te zien, belangrijk is geweest voor de vorming van het vakgebied van corporate communicatie en het denken over organisatie-identiteit. Sinds de totstandkoming van dit model is men in het vakgebied nog steeds van mening dat de organisatie-identiteit meerdere facetten bevat en dat de opvatting van Birkigt en Stadler te simplistisch van aard is. Het model van Birkigt en Stadler is echter wel de aanzet voor de verdere ontwikkeling van de organisatie en identiteit.

Het is van belang om andere definities en opmerkingen over het model van Birkigt en Stadler te onderzoeken, om duidelijk te hebben hoe andere wetenschappers naar het model kijken en hoe zij het probleem zouden oplossen. In dit onderzoek gebruikt de onderzoeker het model uit 1986 van Birkigt en Stadler, omdat deze goed aansluit bij het probleem van het bedrijf. Daarbij is juist de veel bekritiseerde simpliciteit van het model een pré voor het oplossen van de probleemstelling. Een nuchtere kijk, een begrijpelijk, logisch model is datgene wat ervoor gaat zorgen dat het bedrijf de gewenste identiteit weet over te brengen op de doelgroep.

4.5 Conceptueel model

Het conceptueel model is een grafische weergave hoe concepten en kernbegrippen met elkaar samenhangen. Het model van Birkigt en Stadler bestaat uit twee delen: identiteit en imago. In het onderzoek is het voor Sping voornamelijk interessant om naar de identiteit te kijken, omdat hier het probleem ligt. Het gewenste imago van Sping komt tot uiting wanneer de gewenste identiteit is gerealiseerd. Het conceptueel model bestaat dus uit het onderdeel identiteit, zie figuur 3. De identiteit bestaat uit symboliek, gedrag en communicatie. De probleemstelling is als volgt: *“Hoe kan Sping de gewenste merkidentiteit uitstralen bij zijn doelgroep?”*

Vandaar dat de onderzoeker dit gedeelte van het model verder gebruikt gedurende het onderzoek om de probleemstelling te beantwoorden.



*Figuur 12: Conceptueel model Sping
Gebaseerd op het originele model
van Birkigt en Stadler uit 1986*

4.6 Hypotheses

Deze paragraaf laat de vier hypothesen zien die dit onderzoek zal toetsen. Deze hypothesen zijn geformuleerd op basis van de theorie en het bijbehorende conceptuele model van Birkigt en Stadler. De oorspronkelijke tekst van de auteurs zijn hierbij toegevoegd, om aan te geven waarom dit relevant is voor het onderzoek van Sping.

Hypothese 1:

Als een bedrijf zijn zelfbeeld wil definiëren, dan is het noodzakelijk dat het bedrijf de persoonlijkheid begrijpt aan de hand van de communicatie, symboliek en gedrag.

Birkigt en Stadler (A Grundlagen – I. Corporate Identity und Corporate Image p. 28):

“Die Unternehmensphilosophie wird als manifestiertes Selbstverständnis des Unternehmens definiert. Voraussetzung ist, dass ein Unternehmen sich selbst, also seinen (mikroökonomischen) Bestand, seine Ziele, Zwecke, seine makroökonomische Funktion sowie die soziale Rolle in der Gesellschaft versteht (also seine Unternehmenspersönlichkeit kennt) um eine Corporate Identity entwickeln zu können. Wenn Instrumente zur Verwirklichung der Unternehmenspersönlichkeit stehen das Erscheinungsbild (Corporate Design), die Kommunikation (Corporate Communications) sowie das Verhalten (Corporate Behaviour) zur Verfügung.”

Hiermee geven Birkigt en Stadler aan dat de symboliek, communicatie en het gedrag van belang zijn voor het definiëren van een organisatie haar zelfbeeld. Sping vindt het momenteel lastig om zijn zelfbeeld uit te stralen, vandaar dat deze veronderstelling relevant is om door middel van symboliek, communicatie en gedrag de persoonlijkheid te begrijpen om hiermee het zelfbeeld te definiëren en uit te stralen. Alleen het bedrijf zelf kan het zelfbeeld creëren, maar de voorwaarde is dat de organisatie wel weet heeft over haar eigen doelstellingen en doeleinden.

Hypothese 2:

Als er fouten voorkomen in de vorming van de corporate identity, dan kan het bedrijf het gewenste positieve beeld niet naar buiten brengen en is er dus sprake van een vertekend ‘spiegelbeeld’.

Birkigt en Stadler (A Grundlagen – I. Corporate Identity und Corporate Image p. 40):

“Zum einen treten häufig Fehler bei der Corporate Identity-Bildung auf, mit der Folge, dass das Image nicht in die gewünschte positive Richtung gelenkt wird. Andererseits stellt sich das Corporate Image häufig lediglich als verzerrtes „Spiegelbild“ der Corporate Identity dar.”

In deze tekst leggen Birkigt en Stadler uit dat ‘fouten’ in de identiteit ervoor kunnen zorgen dat het gewenste spiegelbeeld, het imago, van het bedrijf niet naar voren komt. De fouten zorgen ervoor dat het positieve, gewenste beeld geeft van het bedrijf. Deze fouten kan een bedrijf voorkomen door een goede, gestructureerde afstemming te creëren tussen de identiteit en het imago. Birkigt en Stadler: “Beim Aufbau einer konsistenten, gut durchdachten und strukturierten Corporate Identity kann das Ziel in der Regel nur in der Deckungsgleichheit von Corporate Identity und Corporate Image liegen.”

Voor dit onderzoek is het belangrijk dat Sping de gewenste identiteit uitstraalt bij zijn doelgroep.

Hypothese 3:

Als het imago afwijkt van de identiteit, dan leidt dit meestal tot een verslechtering van het imago.

Birkigt en Stadler (A Grundlagen – I. Corporate Identity und Corporate Image p. 50):

“Das Image kann von der Identität abweichen, was tendenziell zu einer Imageverschlechterung gegenüber dem Fall der Deckungsgleichheit führt.”

De auteurs bedoelen in deze tekst dat de identiteit en het imago overeen moeten komen om een slecht imago te voorkomen. Voor het onderzoek is het van belang dat Spring de identiteit goed over laat komen bij zijn doelgroep. Komt de identiteit en het imago niet overeen, dan is er dus sprake van een afwijkend imago en dit wil Spring voorkomen.

Hypothese 4:

Als de verschillende vormen van design niet samenwerken binnen een organisatie met betrekking tot het gebruik van de symbolen, dan zal de doelgroep geen optimale eenheid in de symbolen terugzien.

Birkigt en Stadler (Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispielen p. 59):

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

Hiermee zeggen Birkigt en Stadler dat de identiteit gelijk is aan een combinatie van merkontwerp, productontwerp, grafische vormgeving en architectuurontwerp. Het beeld moet continue gelijk zijn met de identiteit. De onderzoeker moet dus goed kijken hoe de identiteit overkomt bij de doelgroep en of dit in gelijkenis is met de identiteit van Spring.

5. Methodologie

Tijdens het onderzoek heeft de opdrachtnemer twee onderzoeksmethoden gehanteerd. Door deskresearch heeft de onderzoeker inzicht gekregen in achterliggende informatie over het bedrijf. Vervolgens hanteert de onderzoeker kwalitatief onderzoek om de wensen en behoeftes van het management, de medewerkers en de klanten in kaart te brengen. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de respondenten, methode en de operationalisatie van het onderzoek.

Om tot een goed resultaat te komen, moet de opdrachtnemer de centrale vraag aan het eind van deze onderzoeksperiode beantwoorden. De centrale vraag luidt als volgt:

“Hoe kan Sping de gewenste merkidentiteit uitstralen?”

Om uiteindelijk de hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

Deelvraag 1: Wat is identiteit van Sping aan de hand van de symboliek, communicatie en het gedrag?

Deelvraag 2: Hoe ervaren de medewerkers van Sping de identiteit?

Deelvraag 3: Hoe komt de identiteit van Sping over bij de klanten?

5.1 Methode

Voor dit onderzoek gebruikt de onderzoeker verschillende onderzoekstechnieken. Allereerst vindt deskresearch plaats in de situatieschets door middel van in- en externe analyse. De onderzoeker maakt gebruik van bestaande gegevens van Sping, eerder uitgevoerde onderzoeken, literatuur en klantgegevens van het bedrijf. Vervolgens maakt de opdrachtnemer gebruik van kwalitatief onderzoek.

Deskresearch

Deskresearch, ook wel bureauresearch genoemd, is literatuuronderzoek wat de opdrachtnemer vooraf doet als theoretische onderbouwing van de onderzoeksopzet (Verhoeven, 2011).

De onderzoeker heeft eerst het bedrijf geanalyseerd en vervolgens de omgeving waarin de concurrenten van Sping te vinden zijn. Aan de hand van het 7S model van McKinsey is Sping intern geanalyseerd. Voor de externe analyse, heeft de onderzoeker een concurrentieanalyse gemaakt, zodat Sping beter inzicht heeft in de kwaliteiten van andere bedrijven en kan kijken naar best practices.

Fieldresearch

Na de deskresearch is er gekozen om via fieldresearch data binnen te krijgen. Via deze methode gaat de opdrachtnemer het ‘veld’ in om het onderzoek uit te voeren (Verhoeven, 2011). Tijdens fieldresearch is er gekozen voor de onderzoeksmethode kwalitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek

Om de probleemstelling goed te beantwoorden, is er gekozen om kwalitatief onderzoek uit te voeren door het afnemen van interviews bij het management, de medewerkers en klanten van Sping. De reden waarom er gekozen is voor kwalitatief onderzoek, is om inzicht te krijgen in de wensen, gevoelens en het gedrag bij een aankoop en de opvattingen en houdingen van mensen ten aanzien van een bepaald merk, product of dienst (Meier & Broekhoff, 2012). Het belangrijkste aspect van kwalitatief onderzoek is dat waarde wordt gehecht aan de betekenis die mensen aan zaken geven (Verhoeven, 2011).

Face-to-face interviews

Voor het onderzoek is er gekozen om face-to-face interviews af te nemen, omdat de beleving van de geïnterviewde vooropstaat (Verhoeven, 2011). De interviewvorm die de onderzoeker gaat gebruiken is het 'halfgestructureerde interview'. Bij dit type interview is er een vragenlijst of een lijst met onderwerpen, zoals een topic guide opgezet. Er is alle ruimte voor eigen inbreng van de respondent en de onderzoeker stelt zich flexibel op en speelt in op de situatie. Ook is er gekozen om het management, de medewerkers en de klanten individueel te interviewen. Omdat het bij dit onderzoek van belang is om te kijken naar kennis en inzichten van Sping. Hierbij staat de individuele belevingsstructuren centraal (Verschuren, 2011). Om met focusgroepen te werken geeft geen toegevoegde waarde voor het onderzoek, omdat hier de collectieve belevingen centraal staan volgens Verschuren in 2011.

Voor het uitvoeren van het kwalitatieve onderzoek onderneemt de onderzoeker de volgende stappen om het onderzoek goed en gestructureerd uit te voeren:

1. Interviewen van het management van Sping

Om de identiteit van Sping te onderzoeken, begint de opdrachtnemer met het ondervragen van het management. Aan hen vraagt de onderzoeker waar het bedrijf voorstaat, wie ze zijn, wat ze doen en hoe ze dit vaststellen. Uit deze vragen komt de identiteit van Sping naar voren.

2. Interviewen van de medewerkers van Sping.

Na het ondervragen van het management, gaat de opdrachtnemer de medewerkers van Sping interviewen. Op deze manier kan de interviewer onderzoeken hoe de medewerkers de identiteit van Sping ervaren. Hoe draagt het personeel de identiteit uit van het bedrijf? Deze vragen geven inzicht in hoe de medewerkers de identiteit ervaren. Vanuit deze twee groepen kan de onderzoeker inzien of de identiteit van het management hetzelfde wordt ervaren door de medewerkers van Sping.

3. Interviewen van de klanten van Sping.

De laatste groep die de interviewer gaat ondervragen zijn de klanten. Aan de klanten gaat de onderzoeker vragen hoe de identiteit bij hen overkomt, dus het beeld wat zij hebben van Sping. Hieruit kan de onderzoeker concluderen of de identiteit hetzelfde overkomt bij de klanten als bij het bedrijf zelf.

De interviews met de medewerkers en klanten vinden plaats op het kantoor van Sping in een ruimte met camera- en opnameapparatuur. Het is ook mogelijk dat het interview plaatsvindt bij klanten op hun eigen locatie, dit besluit neemt Sping in overleg met de klant. Alle interviews duren één tot anderhalf uur.

Het is van groot belang dat de respondenten en medewerkers van Sping vrijwillig meedoen aan het onderzoek. Vooraf aan het onderzoek informeert de onderzoeker de klanten en de medewerkers over het onderzoek door het sturen van een e-mail. Hierin staat vermeld om wat voor soort onderzoek het gaat, wat de interviewer verwacht van de respondenten en staan de tijd en locatie vermeld.

Topics

De interviewer gebruikt de interviewvorm 'halfgestructureerd interview' waar verschillende topics aan bod komen. In de introductie stelt de interviewer zich voor en legt het doel uit van het onderzoek. Daarna stelt de interviewer eenvoudige en algemene vragen aan de geïnterviewde, omdat dit volgens Verhoeven logisch is om het interview mee te beginnen. De interviewer bespreekt tijdens het interview de volgende topics: kernwaarden, symboliek, communicatie en gedrag. Voor deze volgorde gekozen, omdat het aansluit op het model van Birkigt en Stadler.

De eerste topic die de interviewer bespreekt zijn de kernwaarden. De interviewer begint met deze topic, omdat dit de persoonlijkheid weergeeft van het bedrijf. Birkigt en Stadler (1986) geven aan dat de persoonlijkheid van het bedrijf naar buiten straalt, door de symboliek, communicatie en gedrag te gebruiken. Vervolgens ondervraagt de interviewer de topic symboliek. Dit zijn 'vaste' elementen van het bedrijf, zoals het logo en de huisstijl. In deze

topic ondervraagt de interviewer of de uitstraling van het bedrijf terugkomen in de symboliek. Hierna komt het onderwerp communicatie aan bod. Hier staat centraal hoe Sping de persoonlijkheid van het bedrijf communiceert naar de doelgroep toe. Hierin komen de communicatiemiddelen, content, social media en website aan bod. Hier ondervraagt de interviewer of de communicatie van het bedrijf overeenkomt met de waarde en symboliek. Tot slot komt het gedrag aan bod, omdat hieruit de interviewer kan concluderen of het handelen van het bedrijf overeen komt met de andere merkinstrumenten. Aan het einde van het interview heeft de geïnterviewde de mogelijkheid om vragen te stellen. De interviewer bedankt de respondent voor de deelname.

Onderzoekstechnieken

Tijdens het interview maakt de onderzoeker gebruik van verschillende onderzoekstechnieken. Bij de topic kernwaarden komen showcards met stellingen aan bod waar de respondent kan aangeven of hij of zij het (zeer) eens of (zeer) oneens is over de waarden van Sping. Hier is gekozen voor een vijfpuntsschaal, waarbij de middelste neutraal is (Verhoeven 2011). Aan de hand van stellingen kan de geïnterviewde zijn mening geven over een 'complex' onderwerp, namelijk de mening over de waarden van Sping (Verhoeven 2011).

Ook maakt de interviewer gebruik van card sorting tijdens het gesprek om de communicatiemiddelen en sociale mediakanalen te onderzoeken. Aan de hand van card sorting krijgt de interviewer een overzicht in welke communicatiemiddelen en social mediakanalen die respondent terug wil zien en waarom. Verder gebruikt de interviewer visuele beelden van de website, het logo en de huisstijl, zodat de respondent hier zijn mening over kan geven en een beeld erbij heeft.

5.2 Respondenten

De verantwoording over de gekozen respondenten is in dit gedeelte beschreven. De onderzoeker kijkt naar de steekproefopbouw, steekproefgrootte, aan welke criteria de respondenten moeten voldoen en de representativiteit van de steekproef.

Onderzoeksdoelgroep

De doelgroep van Sping bestaat uit bedrijven die op zoek zijn naar maatwerk software. Met maatwerk software bedoelt Sping dat het mobile- en webontwikkeling maakt volgens de eisen van de klant. Sping ontwikkelt innovatieve communicatie- en internetdiensten voor web en mobiel. De doelgroepen zijn tot nu toe alleen afkomstig uit Nederland.

Decision Making Units

De decision making units is afkomstig van marketeer Philip Kotler uit zijn boek Principles of Marketing uit 2008. Binnen het besluitvormingsproces van groepen en individuen is er sprake van verschillende rolverdelingen tijdens de aankoop van een product of dienst. Zo is er iemand die de aankoopbeslissing bepaalt, iemand die invloed heeft op de aankoop, iemand die het daadwerkelijk koopt en iemand die de controle heeft over de informatie. Tijdens dit onderzoek onderzoekt de opdrachtnemer hoe Sping de gewenste identiteit kan uitstralen zodat het meer klanten kan genereren, is er voorafgaand aan het onderzoek een weerlegging gemaakt over de rolverdeling. Bij deze rolverdeling moet de onderzoeker rekening houden met vijf rollen:

1. *Users (gebruikers)*. Dit zijn de leden van een organisatie die de producten of diensten gebruiken. In dit onderzoek is deze doelgroep niet relevant, omdat de gebruikers van de mobile- of mobileapps niet in aanraking komen met Sping, maar met het bedrijf die de deze software verkoopt. Deze doelgroep komt dus niet in contact met de identiteit van Sping.
2. *Influencers (beïnvloeders)*. Deze groep helpt bij het definiëren van specificaties en zorgt voor het geven van informatie. Zij stellen dus randvoorwaarden aan het onderzoek.

Binnen dit onderzoek zijn de influencers niet relevant, omdat zij niet in aanraking komen met Sping.

3. *Byers (kopers)*. Deze groep heeft de bevoegdheid om de leverancier te selecteren en om het product of de dienst aan te schaffen. De kopers zijn hier erg relevant voor het onderzoek, omdat zij in contact komen met de identiteit van het bedrijf.

4. *Deciders (beslissers)*. De beslisser heeft de macht om de leverancier te kiezen en goed te keuren. Deze groep maakt de leverancierskeuze, gaat op zoek naar een bedrijf en weerlegt opties. De beslissers zijn net zoals de kopers erg belangrijk in het onderzoek. Zij komen beide in aanraking met de identiteit van het bedrijf.

5. *Gatekeepers (coördinator)*. Deze groep controleert de informatievervalsing van de andere groepen. De coördinator bepaalt welke informatie bij welke partij terechtkomt. Deze partij belangrijk voor het verspreiden van informatie, maar krijgt geen inzicht in de identiteit van Sping.

Steekproefopbouw

De steekproefopbouw is ingedeeld in twee onderzoeksdoelgroepen:

1. De interne doelgroep, het management en de medewerkers van Sping.
2. De externe doelgroep, de klanten van Sping.

De onderzoeker stelt relevante variabelen vast bij de interne doelgroep, zoals eigenaar en niet-eigenaar bij het management en het aantal maanden werkzaam bij de medewerkers. Bij de externe doelgroep kijkt de onderzoeker naar de omvang van het bedrijf en hoe veel jaren het samenwerkt met Sping.

Verder is er gekozen voor een aselechte steekproef. Dit houdt in dat de interviewer op willekeurige basis de respondenten laat deelnemen aan het onderzoek. Alle eenheden in de omschreven onderzoeksdoelgroepen hebben een gelijke kans om in de steekproef terecht te komen volgens Baarda & De Goede uit 2006.

Er is gekozen om het onderzoek te beperken tot een steekproef, omdat een populatieonderzoek erg veel tijd en dus erg veel geld gaat kosten (Smits & Edens, 2015).

Steekproefgrootte

Bij het doen van onderzoek is het van belang om precies vast te leggen over welke personen de onderzoeker uitspraken wil doen (Smits & Edens, 2015). Daarom ondervraagt de interviewer niet de gehele populatie van de onderzoeksdoelgroepen, maar een gedeelte. Dit is de steekproef die de onderzoeker gebruikt om uiteindelijk uitspraken over de gehele populatie te doen. Het is van groot belang dat de onderzoeker de steekproef zorgvuldig samenstelt zodat deze een goede afspiegeling is van de populatie (Smits & Edens, 2015).

De interne onderzoeksdoelgroep bestaat uit het management en de medewerkers van Sping. Bij het management is de keuze gemaakt tussen eigenaar en niet-eigenaar. Het management bestaat uit vier leden, waaronder de twee eigenaren van Sping en twee niet-eigenaren. Tijdens het onderzoek ondervraagt de interviewer 1 eigenaar en 1 niet-eigenaar.

<i>Respondentenschema management Sping</i>	
Eigenaar	1
Niet-eigenaar	1
Totaal	2

De onderzoeker kijkt bij de medewerkers naar het aantal maanden werkzaam bij het bedrijf. Uit onderzoek van Watkins uit 2003 blijkt dat een werknemer na drie maanden succesvol is geïntegreerd in een bedrijf. Voor deze periode heeft de werknemer nog een frisse blik op de organisatie. Vandaar dat er hierin onderscheid is gemaakt.

<i>Respondentschema medewerkers Sping</i>	
Werkzaam <3 maanden	1
Werkzaam >3 maanden	1
Totaal	2

De tweede onderzoeksdoelgroep bestaat uit de klanten van Sping. Hierin is een selectie steekproef getrokken op basis van bedrijfsgrootte.

<i>Respondentschema klanten Sping</i>	
Enterprise/corporates	2
Medium/small market	2
Startups	2
Totaal	6

Representativiteit steekproef

De resultaten zijn kwalitatief representatief als de steekproef zodanig is samengesteld dat alle relevante variaties in meningen, opvattingen, gevoelens en motivaties de mogelijkheid krijgen om zich te manifesteren binnen de steekproef en binnen het onderzoek. In die zin spreken we van representativiteit in kwalitatief onderzoek (Groenland, 2001).

Het begrip representativiteit wordt altijd gebruikt ten aanzien van één of meerdere variabelen (Smits & Edens, 2015). In de eerste onderzoeksdoelgroep zijn de variabelen geslacht, functie en aantal jaren werkzaam. In de tweede onderzoeksdoelgroep zijn de variabelen omvang organisatie en samenwerking opgesteld.

Er is geen sprake van non-response, omdat de respondenten onwillekeurig zijn gekozen en aan hebben gegeven om deel te nemen aan het onderzoek. De steekproef is representatief, omdat er een steekproef is gekozen die de populatie ondersteunt.

5.3 Operationalisatie

NOG UITWERKEN

Dit onderdeel beschrijft hoe de opdrachtnemer de deelvragen gaat meten.

Deelvraag 1: *“Wat is identiteit van Sping aan de hand van de symboliek, communicatie en het gedrag?”*

Deelvraag 2: *“Hoe ervaren de medewerkers van Sping de identiteit?”*

Deelvraag 3: *“Hoe komt de identiteit van Sping over bij de klanten?”*

Verwerking gegevens

Om de gegevens te verwerken, maakt de onderzoeker gebruik van Excel. Dit gebeurt door eerst verbatim's van de gesprekken te maken, deze in analyseschema's te verwerken en daarna te labelen. Met Excel kan de onderzoeker de gegevens analyseren en een overzicht krijgen van de verschillende meetniveaus (Baarda & Van Vianen, 2011). Verder categoriseert Excel de topics van het onderzoek en ordent de antwoorden van de respondenten. Ook heeft Excel een statistieke kant, waar de onderzoeker gebruik kan maken van cirkeldiagrammen, spreidingsplotten en formules (Smits & Edens, 2015).

Literatuurlijst

Aaker, D.A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York.

Albert, S., Whetten, D.A., (1985). *Organizational Identity*, *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 263-295. Greenwich: Jai Press Inc., pp. 263-295.

Ambrero Software B.V. (2016). *Over Ambrero*. Geraadpleegd op 18-02-2016 via <https://www.ambrero.nl/over>

Autoriteitpersoonsgegevens.nl. (2015). *Artikel 29-werkgroep*. Geraadpleegd op 07-02-2016 via <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/over-het-cbp/internationale-samenwerking/artikel-29-werkgroep>

Baarda, B & Van Vianen, R. (2011). *Basisboek Statistiek met Excel. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporten over (onderzoeks)gegevens*. Groningen: Noordhoff Uitgevers, p. 17

Baarda, B & De Goede, M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen: Noordhoff Uitgevers, p. 147, 152

Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2002). *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, *California Management Review*, 44/3, p.72-86

Balmer, J., & Soenen, G. (1998). *A new approach to corporate identity management*. International Centre for Corporate Identity Studies, Working Paper, 1998/5

Birkigt, K., Stadler, M.M., & Funck, H.J. (1994). *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (7e druk). Landsberg am lech: Moderne Industrie.

Blauw, E. (1986). *Het corporate image: beeldvorming van de onderneming. Eén van de meest complexe managementvraagstukken* (1e druk). Amsterdam: Uitgeverij de Viergang.

Businessballs.com. (2014). *Johari Window*. Geraadpleegd op 03-03-2016 via <http://www.businessballs.com/johariwindowmodel.htm>

De Nederlandsche Bank. (2015). *Solide groei Nederlandse economie ondanks internationale tegenwind*. Geraadpleegd op 08-2-2016 via <http://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/persberichten-2015/dnb334789.jsp>

Doelen, A & Weber, A. (2006). *Organiseren & Managen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers, p.68

Economics and Management. (2012). *Corporate Identity within the health care industry*, p.1547

EURIB. (2009). *Brand Equity model van Aaker*. Geraadpleegd op 29-03-2016 via http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Merkmeerwaarde/s_-_Brand_equity_model_van_Aaker.pdf

GlobalOrange.nl. (2016). *Over ons*. Geraadpleegd op 18-02-2016 via <http://www.globalorange.nl/over-ons>

Gray, E. R. and Balmer, J. M. T. (1998). *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, Long Range Planning, Vol. 31, No. 5, pp. 695-702.

Hulshof, M. (2013). *Leren interviewen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers, p. 46

Intemarketing.nl. (2015). *Social Media Marketing*. Geraadpleegd op 08-02-2016 via <http://www.intemarketing.nl/marketing/technieken/social-media-marketing>

Intemarketing.nl. (2014). *7S Model*. Geraadpleegd op 15-02-2016 via <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/7-S-model#toc-0-3-1>

Journal of Management Research. (2013). *Corporate Identity: Identifying Dominant Elements in CI Models*, p.32, 34

KJ Business Software. (2016). *KJ business software*. Geraadpleegd op 18-02-2016 via <https://www.kj.nu/kj-business-software/>

ManagementSite.nl. (2015). *Wat is Scrum, agile*. Geraadpleegd op 16-02-2016 via <https://www.managementsite.nl/kennisbank/scrum-agile>

Meier, U & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Melewar, T.C. & Jenkins, E. (2002). *Defining the corporate identity construct*. Corporate Reputation Review, 5(1), p. 76-90

Michels, W. (2010). *Communicatie handboek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Q42. (2016). *About us*. Geraadpleegd op 18-02-2016 via <https://q42.com/about-q42>

Rabobank Cijfers & Trends. (2015). *ICT-dienstverlening*. Geraadpleegd op 08-02-2016 via <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=ICT-dienstverlening>

Riel, C.B.M. van. (2015). *Identiteit & Imago: Recente inzichten in Corporate Communication-theorie en praktijk* (4^e druk). Den Haag: Academic Service.

Riel, C.B.M., van & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and *management*. European Journal of Marketing. 31(5-6), 340-355.

Rtlnieuws.nl. (2015). *Meer financiering voor Nederlandse startups in 2015*. Geraadpleegd op 08-02-2016 via <http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/meer-financiering-voor-nederlandse-startups-2015>

Siereveld, E. (2013). *Top-down of bottom-up?*. Geraadpleegd op 16-02-2016 via <http://www.penbimprovement.com/leiderschap/leidinggevend/top-down-bottom-up/>

Smits, J & Edens, R. (2015). *Onderzoek met SPSS en Excel* (3^e druk). Amsterdam: Pearson Benelux, p.139, 140

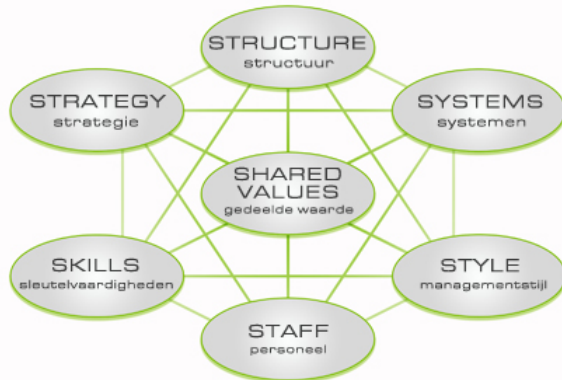
Sping.nl. (2015). *Over ons*. Geraadpleegd op 18-02-2016 via <https://sping.nl/over-ons>

- Van der Loo, D. (2015). *Nederland app-land*. Geraadpleegd op 07-02-2015 via <https://www.appspecialisten.nl/page/Spitsnieuws%2011-6-2014%20p28%20Nederland%20app-land%20Interview%20David.pdf>
- Van Solingen, R & Van, Lanen, R. (2015). *Scrum voor managers*. Amsterdam: Academic Service, p.26
- Vaughn, R. (1980). *How advertising works: A planning model*. Journal of Advertising Research, p.33.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, p.30, 117, 150, 151
- Verschuren, P.J.M. (2011). *De probleemstelling voor een onderzoek* (2^e druk). Utrecht: Aula/Het Spectrum.
- Vos, M.F. (1992). *Het corporate image concept: een strategische benadering*. Den Haag: Boom Lemma.
- Wilson, A. (2001). *Customer Identity Management: Applying the ACID Test of Corporate Identity Management*. Customer Relationship Management, p.8
- Watkins, M. (2003). *The first 90 days: critical success strategies for leaders at all levels*. Boston: Harvard Business School Press.

Bijlagen

Bijlage I. 7S model

Om de interne analyse van Sping te analyseren gebruikt de onderzoeker het 7S model van McKinsey uit 1980. Dit model analyseert de zeven factoren van een organisatie bestaande uit: structure, strategy, systems, shared values, staff, style en skills. Dit model is onderverdeeld in drie harde en vier zachte factoren. De harde factoren zijn structure, strategy en systems. De zachte factoren zijn shared values, style, staff en skills (Intemarketing, 2014). In het figuur hieronder zijn de zeven factoren weergegeven.



Figuur 2: 7S model van McKinsey

Doelen, A & Weber, A. (2006). Organiseren & Managen, p.68

Structure

De structuur van Sping is als volgt: Het management van Sping bestaat uit: Jeroen Verdonk, Jan Gerard Snip, Tom van der Geer (CTO) en Jeroen Bol (COO). De eigenaren van Sping zijn Jeroen Verdonk en Jan Gerard Snip, die dus bovenaan de organisatie staan. Ingeborg Gravesteyn (Office Manager) staat onder het management, maar boven de werknemers, zij regelt de procedures en financiën. Daarna komen de medewerkers van Sping aan bod. In totaal werken er 19 mensen bij Sping (persoonlijke communicatie, 17 februari 2016), zie bijlage II.

Strategy

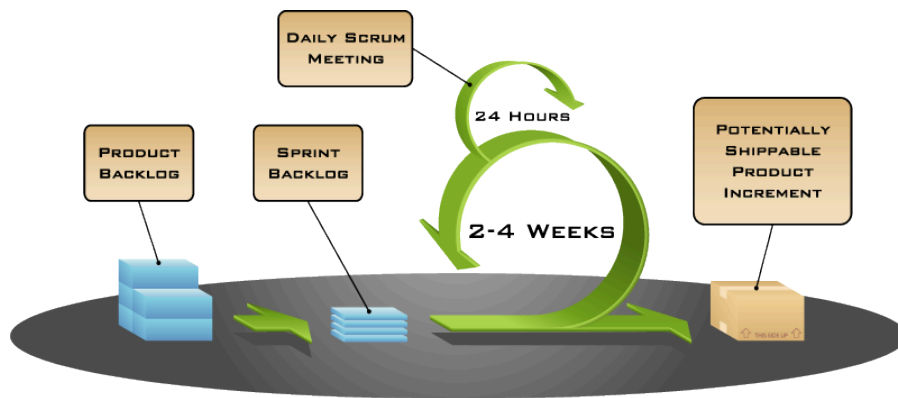
De strategie kijkt alleen naar de marketingstrategie van Sping, omdat dit relevant is voor het onderzoek. Sping haalt nu klanten binnen via het bestaande netwerk van de oprichters (persoonlijke communicatie, 15 februari 2016). Sping wil via een nieuwe marketingstrategie nieuwe klanten binnenhalen. Sping wil daarom investeren in het structureren van de marketingactiviteiten. Hierbij moet de zichtbaarheid, herkenbaarheid en vindbaarheid toenemen.

Systems

Bij systemen gaat het om hoe processen binnen de organisatie verlopen, zoals de communicatiestromen, procedures en afspraken.

Interne afspraken en besprekingen houdt Sping bij via de e-mail en Yammer. Yammer is een intern sociaal netwerk, waar de werknemers en het management nieuwtjes en afspraken melden. Verder leggen de medewerkers ook mondeling afspraken vast (persoonlijke communicatie, 17 februari 2016).

Sping gebruikt de Scrum methode om software producten te ontwikkelen voor de klant. Sping en de klant werken samen in het Scrum-team. Dit team werkt door middel van korte sprints en evaluaties aan de voortgang. Op deze manier weet Sping of het op de goede weg is volgens de klant. De feedback van de opdrachtgever is hier essentieel om direct tot aanpassingen te kunnen komen (managementsite.nl, 2015).



Figuur 3: Scrum framework van Hirotaka Takeuchi en Ikujiro Nonaka
Van Solingen, R & Van, Lanen, R. (2015). *Scrum voor managers*, p.26

Shared Values

De centrale waarde van Sping is om unieke diensten te creëren op projectbasis met als doel om klanten te prikkelen en te verwonderen. Hierbij hoort de volgende visie: “Sping gelooft in de combinatie van ondernemerschap en innovatieve technologie op gebied van internet- en telecommunicatie. Door ieder project te benaderen als startup dwingt Sping zichzelf early adopters van nieuwe technologie te blijven en dit effectief toe te passen in 'agile' projecten voor de klanten. Het resultaat anno 2016 zijn honderden bijzondere en innovatieve ICT-projecten en tientallen startups.” (Sping.nl, 2016).

De werknemers van Sping stralen dit ook uit, ze willen innovatief blijven op het gebied van internet- en telecommunicatie. De eigenaren van Sping zijn continu bezig om op de hoogte te blijven van nieuwe technologische ontwikkelingen (persoonlijke communicatie, 17 februari 2016).

Staff

Het personeel van Sping bestaat voornamelijk uit mannen die afkomstig zijn uit de ICT-branche blijkt uit gesprekken met de medewerkers (persoonlijke communicatie, 19 februari 2016). Dit is van belang aangezien Sping een ICT-bedrijf is. De sfeer onderling de werknemers is prettig en open. Het personeel is coöperatief tegenover elkaar en niet competitief.

Elke ochtend om half 10 bespreken de werknemers aan welk project ze werken en wat er op de planning staat. In deze korte bespreking houden de werknemers elkaar op de hoogte van de activiteiten (persoonlijke communicatie, 19 februari 2016).

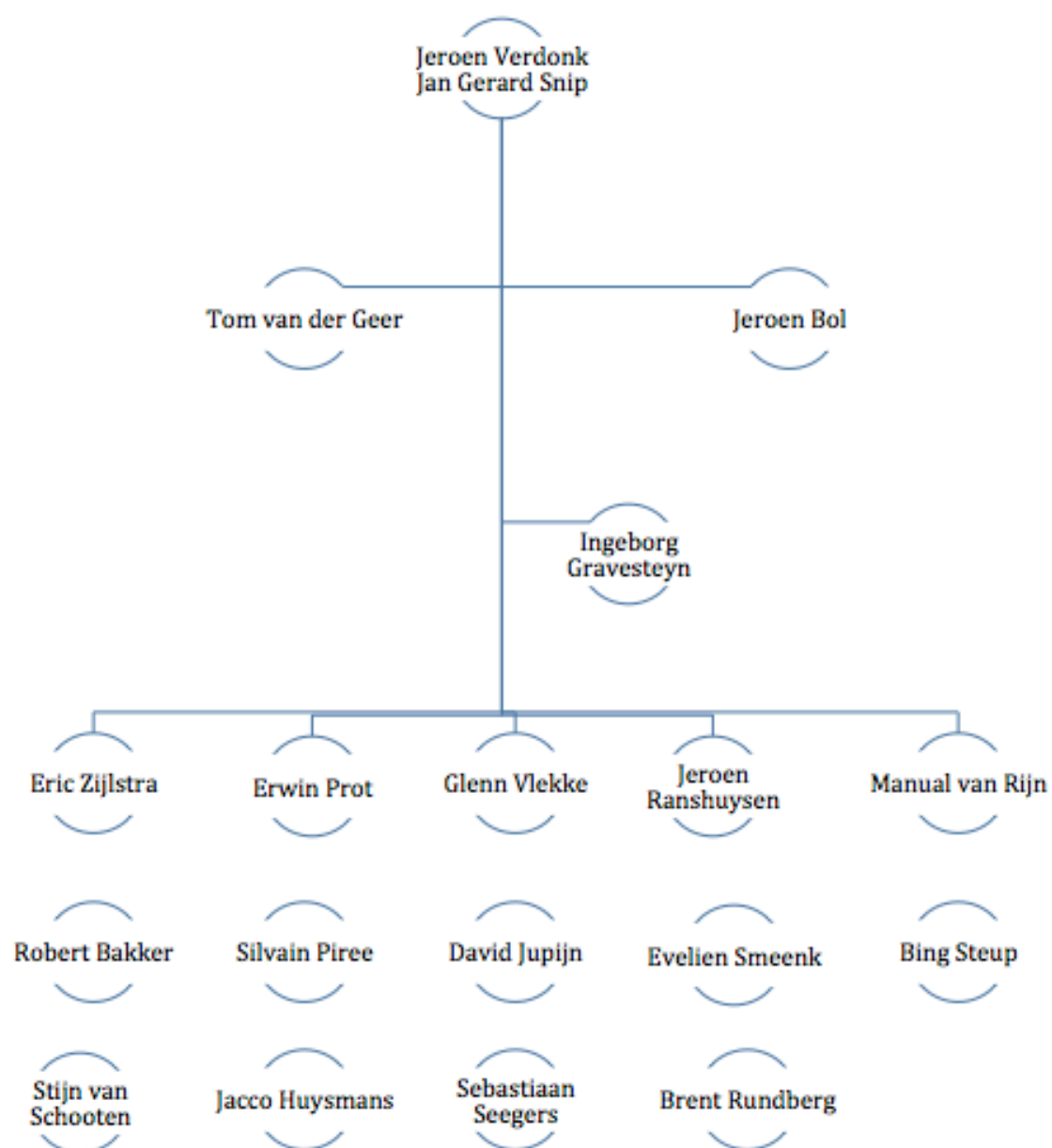
Style

In Sping is er sprake van een bottom-up management dat inhoudt dat het management gericht is om het maximale uit de werknemers te halen (persoonlijke communicatie, 22 februari 2016). Het maximale op het gebied van creativiteit, innovatie en energie. Dit leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat en continuïteit volgens Erwin Siereveld in 2013. De cultuur in het bedrijf is open en informeel. De kleding van de werknemers is casual en er is geen sprake van verdeling tussen de werknemers. De werksfeer is prettig en er is de mogelijkheid om vragen te stellen en feedback te geven (persoonlijke communicatie, 22 februari 2016).

Skills

De vaardigheid van het bedrijf is dat het personeel gespecialiseerd is in het ontwikkelen van innovatieve communicatie- en internetdiensten voor web en mobiel (Sping.nl, 2016).

Bijlage II. Organogram Sping



Bijlage III. Concurrentieanalyse

Voor de externe analyse is het van belang dat de onderzoeker kijkt naar de concurrenten van Sping. In het onderzoek besteedt de opdrachtnemer weinig aandacht aan de concurrenten, omdat in dit onderzoek de identiteit van Sping centraal staat. Wel is het relevant om te kijken naar de concurrenten en best practices.

Uit een eerder onderzoek van Sping in 2014 is naar voren gekomen dat de volgende bedrijven concurrenten zijn van het bedrijf:

- Ambrero. Dit bedrijf richt zich net als Sping op het ontwikkelen van software. Op de website komt duidelijk naar voren wat voor soort bedrijf het is en waar het gespecialiseerd in is. Er is uitgebreid informatie te vinden over het bedrijf, de dienst en de referenties van zijn klanten. Een belangrijke waarde voor hen is dat de mens centraal staat. Dit komt meerdere malen als waarde aan bod op de website. Ook geeft het op een leuke manier de feiten en cijfers van het bedrijf weer. Zo weet je bijvoorbeeld hoeveel koppen koffie de werknemers in een jaar drinken en hoeveel klanten Ambrero al heeft geholpen met het ontwikkelen van een applicatie. Best practice dat Sping uit deze concurrent kan halen is dat op de homepage al meteen naar voren komt wat het bedrijf doet. Dit zorgt voor duidelijkheid bij de bezoekers. Verder komen casussen van klanten aan bod, wat goed weergeeft wie de doelgroep is van Ambrero. Ook op social media is het bedrijf erg actief en heeft het voor bezoekers de optie om online vragen te stellen op de website (Ambrero.nl, 2016).
- Q42. Q42 heeft een aantrekkelijk, goed uitziende website en maakt goed gebruik van social media. De website laat al meteen zien dat het bedrijf creatief is in het oplossen van technologische vraagstukken op het gebied van webapplicaties. De sterke kracht van het bedrijf is dat het zichzelf 'nerds' noemt. Dit komt goed tot uiting op social media, waar Q42 goed inspeelt op innovatie en technologische projecten. Ook is het bedrijf gericht op de internationale markt, aangezien de website in het Engels is geschreven en het ook een vestiging heeft in Amerika. Een best practice voor Sping kan zijn: bij het voorstellen van de medewerkers van Q42 is er sprake van bewegend beeld op de website. Dit ziet erg levend en origineel uit. Ook is de organisatie sterk in het uiten van haar boodschap op verschillende social mediakanalen (Q42.nl, 2016).
- KJ Business Software. KJ oogt op de website een serieuze, formele organisatie. Dit komt door de lay-out van de website die erg strak en zakelijk is. Het bedrijf laat in één oogopslag de diversiteit van hun klanten zien. Wat het bedrijf erg leuk doet is de manier hoe het zijn werkwijze laat zien aan de bezoekers van de website (KJ.nu, 2016).
- GlobalOrange. De website komt professioneel en gestructureerd over. Wat dit bedrijf erg sterk maakt is dat het een duidelijk beeld schetst van de organisatie. De waarden komen meteen naar voren op de homepage. Ook laat de organisatie door het winnen van diverse prijzen zien dat het een snelgroeiend techniek bedrijf is. Een erg leuk initiatief is dat GlobalOrange 'boekentips' geeft voor startups, ondernemers en bedrijfsleiders (Globalorange.nl, 2016).

Bedrijf	Dienst	Waarden	USP	Facebook	Twitter	Linked In	Marketing en com.	Website usability
Ambrero	Software ontwikkeling. Applicaties voor web, windows, smartphones en backend systemen	Plezier, gebruiksvriendelijk	Oog voor de mens	++	++	++	+ -	+
Q42	Programmeren van apps	Liefde voor Computers	Happy place for nerds	++	++	+	++ in RTL nieuws *maakt ook gebruik van andere s.m.kanal en	++
KJ	Maatwerk software en ERP-Systemen	Flexibele Software	werkwijze	+ -	+ -	-	-	+
Global Orange	Innovatieve web en mobile applicaties	Innovation, Tech, Business sense, integrity and great culture	Kracht software ontw.	+	++	+	+ aanwezig op workshops	++
Sping	Innovatieve web en mobile applicaties	Prikkelen, creëren en verwonderen	Wizards of ICT	-	-	-	-	+ -

Figuur 4: concurrentieanalyse Sping

Uit deze concurrentenanalyse blijkt dat Sping een achterstand heeft op het gebied van marketing en communicatie. Op Facebook, Twitter en LinkedIn is Sping weinig actief (Sping.nl, 2016). De concurrenten maken hier meer gebruik van en daarom is dit ook een verbeterpunt waar Sping aan moet werken. Een goed voorbeeld waar Sping veel van kan leren is het bedrijf Q42.

Bijlage IV. Zoekplan

Het zoekplan geeft inzicht in relevante zoektermen, informatiebronnen en de afbakening van de informatie. Door deze bronnen en zoektermen te noteren kan de opdrachtnemer tijdens het onderzoek adequater en sneller informatie opzoeken.

Doel zoekplan

Het doel van het zoekplan is om inzicht te krijgen in hoe Sping de merkidentiteit en het gewenste imago kan optimaliseren naar de doelgroep toe, teneinde een marketingcommunicatieadvies op te leveren aan Sping.

Relevante zoekbronnen

Titel	Jaar	Auteur	Taal
International Studies of Management & Organisation	2002	Balmer, J.M.T	Engels
Corporate identity, Grundlagen, Functionen und Beispielen	1986	Birkigt, K. and Stadler, M.	Duits
Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele	2002	Birkigt, K., Stadler, M.M. & Funck, H.J.	Duits
Identiteit & imago	2010	Riel, C.B.M. van.	Nederlands
Corporate identity: the concept, its measurement and management.	1997	Van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T.	Engels
100+ Management Models, How to understand and apply the world's most powerful business tools.	2014	Trompenaars, F. & Coebergh, P. H.	Engels
Wat is onderzoek?	2011	Verhoeven, N	Nederlands

Website (link)

www.sping.nl

www.spingsmart.nl

Relevante informatiebronnen

Model Birkigt en Stadler	Overige
Corporate identity mix	HBO-kennisbank
Kritiek corporate identity mix	EBSCOhost
(gewenste) identiteit (symboliek, communicatie en gedrag)	Lexis Nexis
(gewenste) imago	Google Scholar
Birkigt en Stadler	Picarta

Randvoorwaarden

Het zoeken naar informatie is gebonden aan drie verschillende criteria, namelijk taal, periode en niveau van de informatie. In eerste instantie is de zoektocht gericht op de Nederlandse en Engelse markt, dus Nederlandse en Engelse titels. Aangezien de oprichters van het model Corporate Identity afkomstig zijn uit Duitsland en hun boek Corporate identity, Grundlagen, Functionen und Beispielen in het Duits is geschreven, moet de opdrachtnemer de zoektocht uitbreiden naar het Duits. Verder moet de informatie niet ouder zijn dan 1986, omdat de theorie van Birkigt en Stadler in dit jaar ontwikkeld is. Tot slot moet de informatie afkomstig zijn uit literaire artikelen en boeken.

Bijlage V. Topic guide

Doel en inhoud

De topic guide vormt de leidraad voor het onderzoek. Het biedt inzicht in de onderwerpen die tijdens de interviews aan bod komen. Elk onderwerp staat in chronologische volgorde. Via face-to-face interviews krijgt de interviewer inzicht in de merkidentiteit van Sping onder het management, de medewerkers en de klanten. Tijdens het gesprek hebben de respondenten de gelegenheid om vragen te stellen wanneer er onduidelijkheden zijn. Daarnaast ondervraagt de interviewer niet letterlijk de interviewvragen, maar is er flexibiliteit in het afwijken van de vraagstelling. Het is de taak van de interviewer om het gesprek zo goed mogelijk te laten verlopen.

Doelgroepen

Groep 1

De eerste doelgroep bestaat uit het management van Sping. Om de identiteit van Sping te onderzoeken, vraagt de onderzoeker aan hen waar het bedrijf voorstaat, wie ze zijn, wat ze doen en hoe ze dit vaststellen. Uit deze vragen komt de identiteit van Sping naar voren.

Groep 2

De tweede doelgroep bestaat uit het personeel van Sping. De interviewer onderzoekt hoe de medewerkers de identiteit van Sping ervaren.

Groep 3

De laatste groep die de interviewer gaat ondervragen zijn de klanten. Aan de klanten gaat de onderzoeker vragen hoe de identiteit bij hen overkomt, dus het beeld wat zij hebben van Sping.

Probleemstelling

Hoe kan Sping de gewenste merkidentiteit uitstralen?

Methode

De onderzoeker neemt face-tot-face interviews af. Het interview start met een inleiding om de respondent te informeren over het gesprek. Tijdens het gesprek gebruikt de interviewer showcard met stellingen en card sorting. Tijdens het gesprek komen verschillende thema's aan bod, die de interviewer vooraf kort toelicht.

Thema's

De thema's symbolen, communicatie en gedrag zijn afgeleid van het model van Birkigt en Stadler. De thema kernwaarden valt onder persoonlijkheid en is ook afgeleid van het model.

Interviewtechnieken

De interviewer maakt gebruik van twee interviewtechnieken:

- Showcard met stellingen. Bij de topic kernwaarden laat de interviewer verschillende stellingen zien aan de hand van een vijf puntsschaal. De respondent kan aangeven in hoeverre hij/zij het eens of oneens is met de stellingen.
- Card sorting. Bij het onderdeel communicatiemiddelen komt card sorting aan bod. De respondent krijgt kaartjes met verschillende communicatiemiddelen te zien. De respondent verdeelt dit hiërarchisch onder en geeft toelichting waarom de keuze wordt gemaakt. Ook komt er card sorting aan bod bij de klanten bij het onderdeel social media. Hier maken zij de keuze welke media zij liever wel of niet willen zien.

Tijdspad

Het interview duurt ongeveer één uur. Eventuele inkorting of uitloop is mogelijk, zolang het niet ten koste gaat van het verkrijgen van waardevolle informatie.

Locatie

Sping, Nieuwe Plantage 58 te Delft.

Verloop interview management

1. Introductie

0:00 – 0:05 uur

De interviewer begint het gesprek door zichzelf voor te stellen en kort uit te leggen wat de respondent gedurende het interview kan verwachten. Hierna krijgt de geïnterviewde de mogelijkheid om zichzelf kort voor te stellen. De interviewer legt uit waarom dit onderzoek relevant is voor het bedrijf en welke thema's er aan bod komen. Ook wordt er van tevoren om toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. Als de respondent anoniem wil blijven, kan hij/zij dit aangeven.

Welkom

- Voorstellen
- Uitleg doel van het onderzoek
- Uitleg geluidsopname

2. Kernwaarden

0:05 – 0:20 uur

De interviewer wil aan de hand van deze topic erachter komen waarom het management gekozen heeft voor de kernwaarden. Eerst stelt de interviewer een vraag hoe de kernwaarden tot stand zijn gekomen, vervolgens komen stellingen aan bod. Door verschillende stellingen met een vijfpuntsschaal voor te leggen, krijgt de interviewer inzicht in de gekozen kernwaarden. Er wordt doorgevraagd waarom de respondent kiest voor welke schaalnummer. De interviewer sluit deze topic af wanneer het management duidelijk verantwoord heeft waarom de kernwaarden passen bij Sping.

- Hoe zijn de kernwaarden prikkelen, creëren en verwonderen tot stand gekomen?
- Hierna komt showcard met stellingen aan bod.

3. Symbolen

0:20 – 0:35 uur

Nadat de topic kernwaarden is afgesloten, ondervraagt de interviewer de symbolen. Dit zijn vaste elementen van het bedrijf. Aan de hand van de symbolen kan de interviewer zien of de kernwaarden hierin wel of niet in terugkomen. Het management krijgt het logo en de huisstijl te zien en geeft aan waarom dit gekozen is. Ook komt de pay-off van Sping aan bod, waar de geïnterviewde aangeeft waarom dit gekozen is. Bij alle elementen vraagt de interviewer of er een koppeling is met de kernwaarden en waarom. De interviewer sluit af wanneer dit duidelijk is.

Logo

- Waarom is er gekozen voor dit logo?
- Is er een koppeling tussen het logo en de kernwaarden?

Huisstijl

- Waarom is er gekozen voor deze huisstijl als u kijkt naar het kleurgebruik, typografie, template brieven, beelden op de website en visitekaartjes?
- Is er een koppeling tussen de huisstijl en de kernwaarden?

Pay-off: Wizards of ICT

- Waarom is er gekozen voor deze pay-off?
- Is er een koppeling tussen de pay-off en de kernwaarden?

4. Communicatie

0:35 – 0:45 uur

Bij deze topic wil de interviewer weten wat Sping momentdeelt doet aan marketingcommunicatie. Verder wordt er gevraagd welke communicatiemiddelen Sping wil inzetten en waarom. Hier wordt gebruik gemaakt van card sorting. De respondent sorteert de communicatiemiddelen in voorkeur. De interviewer ondervraagt wat voor soort content Sping wil verspreiden op welk communicatiemiddel. Ook is het belangrijk om te weten hoe de kernwaarden via de communicatiemiddelen tot uiting komen. Tot slot komen sociale media en de website aan bod om inzicht te krijgen in deze middelen.

- Wat doet Sping momenteel aan marketingcommunicatie?

Communicatiemiddelen

- Welke communicatiemiddelen wil Sping inzetten om te communiceren met de klanten? (online: social media, e-mail, website, digitale nieuwsbrief, advertentie. Offline: nieuwsbrief, brochure, poster, bijeenkomsten, bedrijfsfilm, persoonlijke communicatie).

Hier komt card sorting aan bod.

- Hoe komen de kernwaarden van Sping tot uiting in de communicatiemiddelen?

Content

- Welke content wil Sping verspreiden op welk medium?

Social media

- Voor welk doel wil Sping social media inzetten?

Website

- Wat moet de nieuwe website uitstralen?

5. Gedrag

0:45 – 0:50 uur

De interviewer wil bij de topic gedrag weten hoe Sping zich gedraagt tegenover de klanten. Dus hoe denkt Sping om te gaan met klanten en hoe komt dit tot uiting. De interviewer blijft hier op doorvragen waarom het management denkt dat zij zich zo gedragen tegenover klanten. Hoe spreken ze klanten aan en hoe gedragen ze zich?

- Hoe gedraagt Sping zich tegenover klanten?

6. Overige

0:50 – 0:55 uur

Aan het einde van het gesprek kan de interviewer de volgende vragen stellen als dit nog niet uit het interview naar voren is gekomen.

- Wat wil Sping uitstralen bij de klanten?
- Hoe zou u Sping omschrijven in één zin?

7. Afsluiting

0:55 – 1:00 uur

De interviewer sluit het gesprek af door te vragen of de respondent nog vragen of opmerkingen heeft. Daarna bedankt de interviewer de geïnterviewde voor zijn tijd.

- Vragen/opmerkingen
- Bedanken

Verloop interview medewerkers

1. Introductie

0:00 – 0:05 uur

De interviewer begint het gesprek door zichzelf voor te stellen en kort uit te leggen wat de respondent gedurende het interview kan verwachten. Hierna krijgt de geïnterviewde de mogelijkheid om zichzelf kort voor te stellen. De interviewer legt uit waarom dit onderzoek relevant is voor het bedrijf en welke thema's er aan bod komen. Ook wordt er van tevoren om toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. Als de respondent anoniem wil blijven, kan hij/zij dit aangeven.

Welkom

- Voorstellen
- Uitleg doel van het onderzoek
- Uitleg geluidsopname

2. Kernwaarden

0:05 – 0:20 uur

De interviewer wil aan de hand van deze topic erachter komen of de medewerkers weten wat de kernwaarden zijn van Sping. Daarom vraagt de interviewer eerst naar de spontane reactie en vervolgens naar de geholpen reactie. Hierna komt de showcard met stellingen aan bod. Door verschillende stellingen met een vijfpuntsschaal voor te leggen, krijgt de interviewer inzicht in hoe de medewerkers denken over de kernwaarden. Er wordt doorgevraagd waarom de respondent kiest voor welke schaalnummer. De interviewer sluit deze topic af wanneer de medewerkers duidelijk de keuze verantwoorden.

Spontane reacties

- Weet u wat de waarden zijn van Sping?

Ja:

- Kunt u toelichten waaraan u dat herkent?

Nee:

Geholpen reacties

- De waarden van Sping zijn: prikkelen, creëren en verwonderen. Herkent u deze waarden?
- Hoe komen deze waarden bij u over?
- Komen deze waarden overeen in wat Sping doet aan de hand van de volgende stellingen:

Hierna komt showcard met stellingen aan bod.

3. Symbolen

0:20 – 0:35 uur

Nadat de topic kernwaarden is afgesloten, ondervraagt de interviewer de symbolen. Dit zijn vaste elementen van het bedrijf. Aan de hand van de symbolen kan de interviewer zien of de kernwaarden hierin wel of niet in terugkomen. De medewerkers krijgen het logo en de huisstijl te zien en geeft wat zij hiervan vinden. Ook komt de pay-off van Sping aan bod, waar de geïnterviewde aangeeft wat zijn associaties zijn. Bij alle elementen vraagt de interviewer of er een koppeling is met de kernwaarden en waarom. De interviewer sluit af wanneer dit duidelijk is.

Logo

- Wat zijn uw associaties met het logo?
- Vindt u dat er een koppeling is tussen het logo en de kernwaarden?

Huisstijl

- Wat zijn uw associaties met de huisstijl als u kijkt naar het kleurgebruik, typografie, template brieven, beelden op de website en visitekaartjes?

- Vindt u dat er een koppeling is tussen het logo en de kernwaarden?

Pay-off: Wizards of ICT

- Wat betekent deze pay-off volgens u?
- Vindt u dat er een koppeling is tussen de pay-off en de kernwaarden?

4. Communicatie

0:35 – 0:45 uur

Bij deze topic wil de interviewer weten welke communicatiemiddelen Sping kan inzetten volgens de medewerkers. Hier wordt gebruik gemaakt van card sorting. De respondent sorteert de communicatiemiddelen in voorkeur. De interviewer ondervraagt wat voor soort content Sping kan verspreiden op welk communicatiemiddel. Ook is het belangrijk om te weten of de kernwaarden terugkomen in de communicatiemiddelen. Tot slot komen sociale media en de website aan bod om inzicht te krijgen in deze middelen.

Communicatiemiddelen

- Welke communicatiemiddelen kan Sping inzetten om te communiceren met de klanten? (online: social media, e-mail, website, digitale nieuwsbrief, advertising. Offline: nieuwsbrief, brochure, poster, bijeenkomsten, bedrijfsfilm, persoonlijke communicatie).

Hier komt card sorting aan bod.

- Komen de kernwaarden van Sping tot uiting in de communicatiemiddelen?

Content

- Welk content kan Sping verspreiden naar de klanten?

Social media

- Maakt u gebruik van social media?

Ja:

- Post u ook informatie van Sping op social media?

Website

- Wat moet de nieuwe website van Sping uitstralen?

5. Gedrag

0:45 – 0:50 uur

De interviewer wil bij de topic gedrag weten hoe de medewerkers zich gedragen tegenover de klanten. Dus hoe denken de medewerkers om te gaan met klanten en hoe komt dit tot uiting. De interviewer blijft hier op doorvragen. Hoe spreken ze bijvoorbeeld klanten aan en hoe gedragen ze zich?

- Hoe gedraagt u zich tegenover klanten?

6. Overige

0:50 – 0:55 uur

Aan het einde van het gesprek kan de interviewer de volgende vragen stellen als dit nog niet uit het interview naar voren is gekomen.

- Waarom heeft u besloten om te werken bij Sping?
- Hoe zou u Sping omschrijven in één zin?
- Wat wil Sping uitstralen bij de klanten?

7. Afsluiting

0:55 – 1:00 uur

De interviewer sluit het gesprek af door te vragen of de respondent nog vragen of opmerkingen heeft. Daarna bedankt de interviewer de geïnterviewde voor zijn tijd.

- Vragen/opmerkingen
- Bedanken

Verloop interview klanten

1. Introductie

0:00 – 0:05 uur

De interviewer begint het gesprek door zichzelf voor te stellen en kort uit te leggen wat de respondent gedurende het interview kan verwachten. Hierna krijgt de geïnterviewde de mogelijkheid om zichzelf kort voor te stellen. De interviewer legt uit waarom dit onderzoek relevant is voor het bedrijf en welke thema's er aan bod komen. Ook wordt er gevraagd om toestemming voor het opnemen van het interview. Als de respondent anoniem wil blijven, kan hij/zij dit aangeven.

Welkom

- Voorstellen
- Uitleg doel van het onderzoek
- Uitleg geluidsopname

2. Kernwaarden

0:05 – 0:20 uur

De interviewer wil aan de hand van deze topic erachter komen of de klanten weten wat de kernwaarden zijn van Sping, of ze dat herkennen en wat ze ervan vinden. Daarom vraagt de interviewer eerst naar de spontane reactie en vervolgens naar de geholpen reactie. Hierna komt de showcard met stellingen aan bod. Door verschillende stellingen met een vijfpuntsschaal voor te leggen, krijgt de interviewer inzicht in hoe de klanten denken over de kernwaarden. Er wordt doorgevraagd waarom de respondent kiest voor welke schaalnummer. De interviewer sluit deze topic af wanneer de klanten duidelijk de keuze verantwoordt.

Spontane reacties

- Weet u wat de kernwaarden zijn van Sping?
Ja:
- Kunt u toelichten waaraan u dat herkent?

Geholpen reacties

- De waarden van Sping zijn: prikkelen, creëren en verwonderen. Op welke manier herkent u deze kernwaarden?
- Waar denkt u aan bij het horen van deze waarden?
- Komen deze waarden overeen in wat Sping doet aan de hand van de volgende stellingen:

Hierna komt showcard met stellingen aan bod.

3. Symbolen

0:20 – 0:35 uur

Nadat de topic kernwaarden is afgesloten, ondervraagt de interviewer de symbolen. Dit zijn vaste elementen van het bedrijf. Aan de hand van de symbolen kan de interviewer zien of de kernwaarden hierin wel of niet in terugkomen. De mklanten krijgen het logo en de huisstijl te zien en geeft wat zij hiervan vinden. Ook komt de pay-off van Sping aan bod, waar de geïnterviewde aangeeft wat zijn associaties zijn. Bij alle elementen vraagt de interviewer of er een koppeling is met de kernwaarden en waarom. De interviewer sluit af wanneer dit duidelijk is.

Logo

- Wat zijn uw associaties met het logo?
- Vindt u dat er een koppeling is tussen het logo en de kernwaarden?

Huisstijl

- Wat zijn uw associaties met de huisstijl als u kijkt naar het kleurgebruik, typografie, template brieven, beelden op de website en visitekaartjes?
- Vindt u dat er een koppeling is tussen de huisstijl en de kernwaarden?

Pay-off

Spontaan

- Weet u wat de pay-off van Sping is?

Geholpen

- De pay-off van Sping is: 'Wizards of ICT'. Wat voor beeld roept dit op? Klopt dit bij het beeld van Sping?
- Vindt u dat er een koppeling is tussen de pay-off en de kernwaarden?

4. Communicatie

0:35 – 0:45 uur

Bij deze topic wil de interviewer weten welke communicatiemiddelen Sping kan inzetten volgens de medewerkers. Hier wordt gebruik gemaakt van card sorting. De respondent sorteert de communicatiemiddelen in voorkeur. De interviewer ondervraagt wat voor soort content Sping kan verspreiden op welk communicatiemiddel. Ook is het belangrijk om te weten of de kernwaarden terugkomen in de communicatiemiddelen. Tot slot komen sociale media en de website aan bod om inzicht te krijgen in deze middelen.

Communicatiemiddelen

- Welke communicatiemiddelen van Sping zijn bekend bij u?
- Via welke communicatiemiddelen (online/offline) wil u informatie van Sping krijgen?

Hier komt card sorting aan bod.

Content

- Kunt u aangeven welke onderwerpen u interessant vindt waarover Sping kan communiceren?

Social media

- Op welke social mediakanalen verwacht u dat Sping actief is? En hoe vaak?
- Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+ en YouTube. Kunt u deze nummers van meest belangrijk tot minder belangrijk voor het vergaren van informatie over een bedrijf?

Hierbij komt card sorting aan bod.

- Geef een reden aan waarom u Sping wel/niet zou volgen op social media?
- Hoe kan Sping social media promoten, zodat u ons gaat volgen?

Website

- Wat verwacht u op de website van Sping te vinden?

5. Gedrag

0:45 – 0:50 uur

De interviewer wil bij de topic gedrag weten hoe de klanten het gedrag van Sping ervaren.

- Hoe gedraagt Sping zich tegenover u?
- Komt het gedrag van Sping overeen met de kernwaarden van het bedrijf?

6. Overige

0:50 – 0:55 uur

Aan het einde van het gesprek kan de interviewer de volgende vragen stellen als dit nog niet uit het interview naar voren is gekomen.

- Waarom heeft u besloten om samen te werken met Sping?
- Wil u in de toekomst nog steeds samenwerken met Sping?
- Hoe zou u Sping omschrijven in één zin?

7. Afsluiting

0:55 – 1:00 uur

De interviewer sluit het gesprek af door te vragen of de respondent nog vragen of opmerkingen heeft. Daarna bedankt de interviewer de geïnterviewde voor zijn tijd.

- Vragen/opmerkingen
- Bedanken

Bijlage VI. Showcard met stellingen

Showcard met stellingen

De volgende stellingen gaan over de drie kernwaarden van Sping: prikkelen, creëren en verwonderen. Aan de hand van een schaalverdeling kunt u aangeven in hoeverre u het eens of oneens bent. De interviewer zal doorvragen waarom u voor dit schaalnummer gekozen heeft.

Schaalverdeling van 1 tot en met 5:

- 1= zeer oneens
- 2= oneens
- 3= noch oneens, noch eens
- 4 = eens
- 5= zeer eens

1.Prikkelen

Sping bruist van energie. Wij verwezenlijken dromen van klanten. Met vernieuwende, effectieve ICT. Wij dagen onszelf daarbij continu uit. En delen onze visie graag met anderen.

	zeer oneens			zeer eens	
	1	2	3	4	5
1. Sping bruist van energie	☐	☐	☐	☐	☐
2. Sping verwezenlijkt dromen	☐	☐	☐	☐	☐
3. Sping komt met vernieuwende, effectieve ICT	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sping daagt zichzelf continu uit	☐	☐	☐	☐	☐
5. Sping deelt graag zijn visie met anderen	☐	☐	☐	☐	☐

2.Creëren

Sping schept oplossingen. Voor bliksemse vraagstukken. Wij zetten ideeën om in passende ICT-producten en –diensten. Deskundig, flexibel en toegankelijk.

	zeer oneens			zeer eens	
	1	2	3	4	5
1. Sping schept oplossingen	☐	☐	☐	☐	☐
2. Sping zet ideeën om in passende ICT-producten en –diensten	☐	☐	☐	☐	☐
3. Sping is deskundig	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sping is flexibel	☐	☐	☐	☐	☐
5. Sping is toegankelijk	☐	☐	☐	☐	☐

3. Verwonderen

Sping gaat voor het WAUW-effect. Verwachtingen overtreffen.
Net een stapje verdergaan. Resultaten en een goed gevoel.
Voor onszelf en klanten

	zeer oneens				zeer eens
	1	2	3	4	5
1. Sping zorgt voor het WAUW-effect	☐	☐	☐	☐	☐
2. Sping overtreft verwachtingen	☐	☐	☐	☐	☐
3. Sping zorgt voor een goed resultaat	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sping zorgt voor een goed gevoel bij de klanten	☐	☐	☐	☐	☐

Bijlage VII. Card sorting

Online communicatie

e-mail

social
media

website

digitale
nieuwbrief

advertising

Offline communicatie

nieuwsbrief

poster

brochure

bedrijfsfilm

bijeenkomst

persoonlijke
communicatie

FEEDBACK

Datum feedback: 10 maart 2016

Naam student: Daphne Broug

Naam afstudeerbegeleider: Martien Schriemer

Naam beoordelaar: Cécile Klok

Let op: dit is geen beoordeling, maar feedback. De student dient zelf het ingeleverde stuk na te lopen om na te gaan hoe het te verbeteren valt.

Probleemformulering goed / niet goed / matig

- Aanleiding: Wat hier ontbreekt is de reden dat Sping zijn merkidentiteit beter wil uitstralen. Wat levert jouw onderzoek voor de organisatie op behalve een advies?? Welk 'hogere doel' bereik je daarmee? Anders gezegd: wat gaat er nu niet goed bij Sping en zal verbeteren als de merkidentiteit beter wordt 'uitgestraald'? Werving van nieuwe klanten?
Je interne en externe analyse en SWOT zijn prachtig maar voor een afstudeeronderzoek veeeeel te lang (10 pagina's). Hiermee ga je straks v r over het maximale aantal pagina's heen, hoe interessant het ook is. Beschrijf de onderdelen van 7S en DESTEP die relevant zijn voor jouw onderzoek en laat de rest achterwege. Het onderdeel concurrentieanalyse is al heel goed uitgewerkt en moet je zéker wel zo laten (hoewel je de tabel wel wat kan verkleinen). Dit onderdeel zou ook in een latere fase als deskresearch 'meegenomen' kunnen worden.
- Probleemstelling: De probleemstelling is niet goed geformuleerd. 'door verschillende communicatiemiddelen in te zetten' is eigenlijk al een antwoord op het eerste deel van de probleemstelling. Ook de termen 'gedrag/communicatie/symboliek' zijn niet meer nodig op het moment dat je al hebt gezegd dat het gaat over identiteit. Je wilt voor Sping een advies formuleren over hoe de organisatie zijn merkidentiteit het best naar buiten kan uitdragen. Je probleemstelling bevat dan bij voorkeur de termen 'merkidentiteit' en 'communicatie'. Iets van "op welke wijze kan moet Sping zijn (werkelijke) merkidentiteit uitdragen naar zijn doelgroepen". Maar: brainstorm hier nog even op verder, dit is niet de ultieme probleemstelling.
- Doelstelling: Beschrijf je 'hogere doel', dus niet een marketingcommunicatieadvies." maar "een marketingcommunicatieadvies dat ertoe bijdraagt dat Sping.....".
- Deelvragen: Je deelvraag 3 gaat niet over 'hoe komt de identiteit over' maar 'wat is het imago van Sping onder klanten'. Je zou hier nog een vraag aan toe kunnen voegen, namelijk waar een gap zit tussen het werkelijke en het gewenste imago van Sping onder klanten (en potentiële klanten????? Of: voormalige klanten?).
- Doelgroep: wat bepaalt of een klant 'essentieel' is voor het onderzoek? Je schrijft nu dat Sping dat voor jou bepaalt, maar zorg wel dat je daar duidelijke criteria voor stelt. Verder: waarom  l het personeel van Sping?? Kijk naar verschillende functies en de meerwaarde die de een ten opzichte van de andere biedt voordat je 18 keer hetzelfde antwoord krijgt.
- Grenzen onderzoek: Zeg niet hier al dat je het model van Birkigt en Stadler gaat 'gebruiken'. Dat weet je in principe nog niet, dat moet gaan blijken uit jouw theoretisch kader.

Opmerking:

- Bronvermelding moet nauwkeuriger. Veel gegevens worden nu genoemd maar de herkomst ervan is vaak onduidelijk. RTLnieuws is geen 'wetenschappelijke bron'.
- Algemeen: probeer beknopter te schrijven, anders kom je jezelf aan het eind tegen.

Theorie

- Discours: goed / niet goed / matig Het verhaal is nu erg naar 'Birkigt en Stadler' toegeschreven en laat weinig ruimte voor andere invalshoeken. Het is nog niet zo overtuigend dat het model en de gekozen definities voor identiteit en imago de beste zijn uit het lijstje dat jij geeft, al concludeer jij dat wel. Gebruik daar sterkere onderbouwing voor. (in 3.1) Gebruik geen Duitstalige quotes en model.
In je aanleiding/inleiding spreek je nergens over imago/reputatie, in je TK speelt het ineens een hele belangrijke rol. Refereer er dan ook in hoofdstuk 1 en 2 aan.
Het Johari-venster heeft niets te maken met het identiteit / imago 'probleem' van Sping. Dit past meer in de situatieanalyse.
De samenhang tussen verschillende theorieën die genoemd worden is zoek. Ook hier weer draagt de veelheid aan informatie ertoe bij dat het verhaal zwakker wordt. Waarom neem je bepaalde onderzoeksmodellen in overweging en wat maakt dat je uiteindelijk kiest voor die van B&S en de anderen verwerpt? Je kritische review mondt nu niet uit in een heldere conclusie. Maak alles scherper!
- Tenminste drie hypothesen: Er zijn genoeg hypothesen, maar ze moeten nog vertaald worden. Zorg dat ze meetbaar en aantoonbaar worden binnen jouw onderzoek!
- Conceptueel model: geschikt / niet geschikt / niet te beoordelen Het conceptueel model is geschikt, maar moet zorgvuldiger beschreven worden.

Opmerking:

Methodologie

goed / niet goed / matig

- Methode: Waarom kies je voor een deel van je respondenten (Bijvoorbeeld medewerkers) niet voor focusgroepen? Selecteer zorgvuldig wie je waarom interviewt.
- Datacollectie: Topic guides zijn nu al heel behoorlijk, maar ga meer de diepte in. Wat zijn allemaal nog meer elementen op basis waarvan je de symboliek/gedrag/communicatie van een organisatie kunt beschrijven?
- Operationalisatie: Welke meerwaarde biedt verwerking van kwalitatieve gegevens in excel?

Overige opmerkingen

In der Beschränkung zeigt sich die Meister.

Het feit dat je nu erg veel tekst gebruikt, kan je totale rapport verzwakken. Wees to the point en schrap alle onderdelen die niet relevant zijn voor je onderzoek.

Bronvermelding?????? Wel een hele lange bronnenlijst, maar in de tekst ontbreken bronnen nog, vooral in het eerste gedeelte.

Je bent al een heeeeeel eind op weg, hebt zo te zien al aardig voor ogen waar je naar toe wilt. Zaak is nu alles 'op te strakken'. Zorg dat alles logisch op elkaar aansluit en dat hetgeen je aan het begin noemt, aan het eind ook nog relevant is. Anders gezegd: maak het verhaal rond!