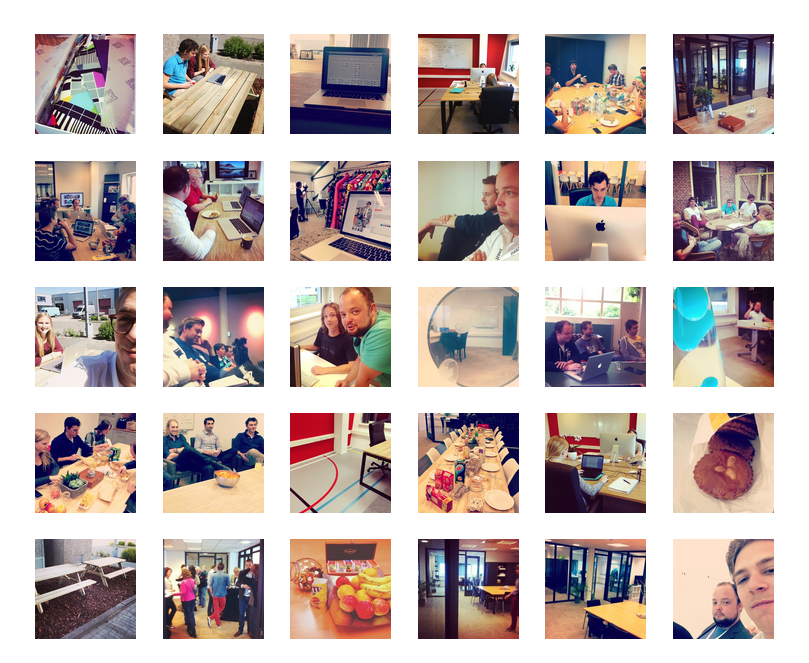
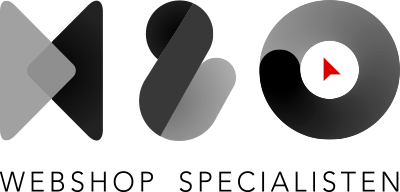
**Identimago**  
Imago- en identiteitsonderzoek voor H&O  


Afstudeerscriptie Nicole Paagman

Leiden, 26 mei 2015  
Versie 1

**Identimago**  
Imago- en identiteitsonderzoek voor H&O

Auteur: Nicole Paagman  
Studentnummer: s1073157  
Klas: Com 4C  
  
Opdrachtgever: H&O   
Bedrijfsbegeleider: Erwin Otten  
  
Opleiding: Communicatie  
Instelling: Hogeschool Leiden  
  
Afstudeerbegeleider: Uta Schmidt  
Eerste beoordelaar: Cécile Klok  
Tweede beoordelaar: Nynke Wiekenkamp  
  
Datum: 26-05-2015  
Versie: definitief

  
  
  
  
*Bron afbeeldingen: H&O*

# Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat de afsluiting vormt van de opleiding Communicatie op Hogeschool Leiden. De afgelopen vier maanden stonden volledig in het teken van mijn afstudeeronderzoek. En dan ineens is het zover, de allerlaatste woorden van de scriptie staan op papier. Vier jaar studeren aan de opleiding Communicatie zijn voorbij gevlogen.

Het schrijven van een scriptie was voor mij zeker geen makkelijke opgave, vooral de beginfase bracht de nodige stress met zich mee. Het voelde voor mij alsof ik een hoge berg moest beklimmen. Na heel wat schrijven en schrappen stond de probleemformulering dan toch op papier en kon het uitvoerende werk beginnen. Ik kijk met een goed gevoel terug op deze periode en ik heb met plezier aan het onderzoek gewerkt. Het was een kwestie van tijd tot ik leerde dat een project van deze omvang altijd de nodige onzekerheid met zich mee brengt. Ik heb de afgelopen periode een hoop geleerd en met trots kan ik zeggen dat ik de top van de berg heb bereikt.

Ik wil in dit voorwoord de gelegenheid nemen om aan een aantal mensen mijn dank te betuigen. Allereerst wil ik mijn bedrijfsbegeleiders Erwin Otten en Paul Hachmang bedanken voor het vertrouwen in mijn onderzoek en het bieden van de ruimte voor het uitvoeren hiervan. Mede dankzij hen heb ik mijn onderzoek tot een goed einde kunnen brengen. Ook de andere medewerkers van H&O wil ik bedanken voor hun medewerking, luisterend oor en steun tijdens mijn afstudeerproject. Ik heb de dagen op kantoor bij H&O als prettig ervaren en ik voelde mij dan ook geaccepteerd in het team.

Daarnaast wil ik alle respondenten die op een actieve wijze hebben bijgedragen aan de face-to-face interviews hartelijk danken voor hun tijd en moeite. Dankzij hen heb ik de resultaten verkregen die nodig waren om dit onderzoek te kunnen voltooien.

Ook wil ik graag afstudeerbegeleidster Uta Schmidt danken voor het geven van feedback, inzichten en vertrouwen in mijn onderzoek tijdens de afstudeerbegeleidingen. Dit heeft mij geholpen in het maken van beslissingen. Als laatst wil ik onderzoeksdocenten Martien Schriemer en Cécile Klok bedanken voor het geven van feedback en hun vertrouwen in mijn onderzoek tijdens de tienminutengesprekken. Natuurlijk wil ik ook alle docenten en medestudenten die een rol hebben gespeeld in mijn ontwikkeling tijdens de afgelopen vier jaar bedanken voor wat zij voor mij hebben betekend.

Tot slot wil ik u als lezer van dit onderzoeksrapport veel leesplezier toewensen.

Nicole Paagman,   
  
mei 2015

# Samenvatting

Binnen een periode van zestien weken is er een onderzoek uitgevoerd voor opdrachtgever H&O, een bedrijf dat gespecialiseerd is in het ontwerpen en bouwen van webshops en gevestigd is in Roelofarendsveen. De opdrachtnemer, Nicole Paagman, heeft het onderzoek uitgevoerd in het kader van haar afstudeeropdracht voor de opleiding Communicatie op Hogeschool Leiden.   
  
In de afgelopen jaren heeft H&O een zichtbare groei doorgemaakt. Wat de groei momenteel belemmert is dat zij moeite hebben met het werven van programmeurs. Verschillende studies hebben aangetoond dat bedrijven met een positief imago beter in staat zijn personeel aan te trekken. Aangezien er geen inzicht is in het imago dat H&O heeft bij potentiële medewerkers is er de behoefte ontstaan om een onderzoek te starten naar de identiteit van H&O en het imago dat zij heeft bij potentiële medewerkers.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt: “Wat moet er veranderen aan de huidige identiteit van H&O om het gewenste imago te bereiken bij potentiële medewerkers?” De theorie en het hierbij horende conceptueel van Birkigt en Stadler vormen de rode draad van dit onderzoek. Deze auteurs stellen dat het imago van een bedrijf een afspiegeling is van de identiteit, die bestaat uit het gedrag, symbolen en communicatie.   
  
Voor dit onderzoek is er gebruikgemaakt van deskresearch en kwalitatief onderzoek. De onderzoeker is gestart met het lezen, analyseren en reviewen van verschillende literatuur die aansluiting heeft op het onderwerp. Om de identiteit van H&O vast te stellen is er een groepsdiscussie met het hele team gehouden. Het gewenste imago bij potentiële medewerkers is in kaart gebracht door een interview met de directeuren te houden. Aan de hand van half gestructureerde diepte-interviews met tien potentiële medewerkers is er inzicht verkregen in het imago dat H&O heeft bij deze doelgroep. Vervolgens is het verschil tussen het werkelijke en gewenste imago in kaart gebracht door deze resultaten met elkaar te vergelijken.   
  
Uit de resultaten van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat het werkelijke imago bij potentiële medewerkers zeer positief is en sterk overeenkomt met het gewenste imago bij deze doelgroep. Aan de hand van een aantal kleine aanpassingen aan de symbolen, het gedrag en de communicatie kan het gewenste imago bereikt worden bij potentiële medewerkers.   
  
De conclusies van dit onderzoek hebben geleid tot de een aantal aanbevelingen. Deze zijn in kort: vergroot de naamsbekendheid door middel van het organiseren van evenementen bij H&O en het inzetten van de medewerkers als ambassadeurs. Optimaliseer de vormgeving door het logo te wijzigen en meer kleur te gebruiken in de huisstijl. Zet Social media actiever in door middel van het plaatsen van technische verhalen en oplossingen. Gebruik LinkedIn actief voor het werven van medewerkers. Plaats naast de huidige vacature ook een stagevacature, een parttimevacature en vacatures voor developers op verschillende niveaus om een breder publiek te bereiken. Niet alleen de eigen website, maar ook online vacaturebanken zijn geschikte platforms om vacatures te plaatsen. Breng een aantal wijzigingen aan aan de website en de vacature, zodat deze aantrekkelijker worden voor potentiële medewerkers. Laat de expertise van H&O zien door middel van het gebruik van een GitHub account en door af en toe een discussie aan te gaan op een forum. Besteed meer aandacht aan communicatieplanning, wat uitbesteed kan worden aan een stagiair communicatie.

Inhoudsopgave

[1. Inleiding 5](#_Toc419282886)

[2. Situatieschets 6](#_Toc419282887)

[§ 2.1 interne analyse 6](#_Toc419282888)

[§ 2.2 externe analyse 7](#_Toc419282889)

[3. Probleemformulering 9](#_Toc419282890)

[§ 3.1 aanleiding 9](#_Toc419282891)

[§ 3.2 probleemstelling 9](#_Toc419282892)

[§ 3.3 doelstelling 9](#_Toc419282893)

[§ 3.4 doelgroep 10](#_Toc419282894)

[§ 3.5 onderzoeksvragen 10](#_Toc419282895)

[§ 3.6 grenzen onderzoek 10](#_Toc419282896)

[4. Theoretisch kader 11](#_Toc419282897)

[§ 4.1 toelichting begrippen 11](#_Toc419282898)

[§ 4.2 relevante publicaties 12](#_Toc419282899)

[§ 4.3 relevante theorieeën en modellen 13](#_Toc419282900)

[§ 4.4 centrale theorie: corporate identity mix 16](#_Toc419282901)

[§ 4.5 kritische review Corporate Identity mix modeL 17](#_Toc419282902)

[§ 4.6 verantwoording keuze model 18](#_Toc419282903)

[§ 4.7 hypothesen 18](#_Toc419282904)

[5. Methodologie 19](#_Toc419282905)

[§ 5.1 methode 19](#_Toc419282906)

[§ 5.2 operationalisatie per deelvraag 20](#_Toc419282907)

[§ 5.3 respondenten 21](#_Toc419282908)

[§ 5.4 datacollectie 22](#_Toc419282909)

[H6. Resultaten 23](#_Toc419282910)

[§ 6**.**1 De huidige identiteit van H&O 23](#_Toc419282911)

[§ 6.2 Het gewenste imago bij potentiële medewerkers 25](#_Toc419282912)

[§ 6.3 Het imago bij potentiële medewerkers 26](#_Toc419282913)

[§ 6.4 Het verschil tussen het werkelijke en gewenste imago bij potentiële medewerkers 31](#_Toc419282914)

[7. Conclusie 32](#_Toc419282915)

[§ 71. conclusies beantwoording deelvragen 32](#_Toc419282916)

[§ 7.2 conclusies hypothesen 33](#_Toc419282917)

[§ 7.3 eindconclusie 33](#_Toc419282918)

[8. Aanbevelingen 34](#_Toc419282919)

[9. Implementatie 38](#_Toc419282920)

[§ 9.1van aanbeveling tot implementatie 38](#_Toc419282921)

[§ 9.2 kosten 40](#_Toc419282922)

[§ 9.3 Planning 40](#_Toc419282923)

[10. Discussie 42](#_Toc419282924)

[Literatuurlijst 43](#_Toc419282925)

[bijlage I – topic guides 45](#_Toc419282926)

[bijlage II - toonmateriaal 50](#_Toc419282927)

[bijlage III – verbatims 68](#_Toc419282928)

[bijlage IV – analyseschema’s 128](#_Toc419282929)

[bijlage V – logboek 140](#_Toc419282930)

# 1. Inleiding

Zeven jaar geleden besloten Erwin Otten en Paul Hachmang, nog altijd de directeuren van H&O, hun krachten te bundelen en het bedrijf H&O (Hachmang & Otten) op te richten. H&O is gespecialiseerd in het ontwerpen en bouwen van webshops door middel van het open source e-commerce platform Magento.   
  
De afgelopen jaren is H&O zichtbaar gegroeid. In 2014 heeft H&O een groei van maar liefst 300 procent doorgemaakt. Inmiddels telt H&O zes medewerkers en hebben de directeuren de intentie om nog meer te groeien. Echter worden zij in hun groei belemmerd door het feit dat ze moeite hebben met het aantrekken van nieuwe medewerkers die gespecialiseerd zijn in webshopontwikkeling. De arbeidsmarkt waarin zij medewerkers werven is erg schaars.   
  
Op het gebied van arbeidsvoorwaarden, zoals salaris en vakantiedagen, is H&O concurrerend genoeg om aantrekkelijk te zijn als werkgever, is gebleken uit een kort vooronderzoek van hen zelf. H&O heeft op dit moment geen concrete identiteit geformuleerd en geen inzicht in hoe zij worden gezien door potentiële medewerkers. Aangezien verschillende studies aan hebben getoond dat bedrijven met een positief imago beter in staat zijn om personeel aan te trekken en behouden is het belangrijk voor H&O om onderzoek te doen naar hun identiteit en het imago bij potentiële medewerkers, zodat zij hier met hun communicatie, gedrag en symbolen op in kunnen spelen. (Van Riel, 2010). Het imago-onderzoek wordt uitbesteed aan opdrachtnemer Nicole Paagman, vierdejaarsstudent Communicatie aan Hogeschool Leiden, die het onderzoek binnen een periode van zestien weken afrondt.   
  
De probleemstelling voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

“**Wat moet er veranderen aan de huidige identiteit van H&O  
 om het gewenste imago te bereiken bij potentiële medewerkers?”**

Om deze probleemstelling te beantwoorden is er gebruikgemaakt van kwalitatief onderzoek. Aan de hand van een groepsdiscussie met het hele team is de identiteit vastgelegd. Het gewenste imago is achterhaald door de directeuren hierover te interviewen. Het imago van H&O bij de doelgroep is onderzocht door middel van diepte-interviews met tien respondenten. Vervolgens werd er gekeken wat het verschil is tussen het werkelijke en gewenste imago bij de doelgroep. Uiteindelijk wordt er een communicatieadvies gegeven aan de opdrachtgever om het gewenste imago te bereiken.   
In hoofdstuk twee van dit rapport wordt een schets van zowel de interne als externe situatie gegeven. Hierop volgt het hoofdstuk dat de probleemformulering behandelt, waarin het probleem omschreven wordt en de onderzoeksdoelstelling, de doelgroep, onderzoeksvragen en de grenzen van het onderzoek worden vastgesteld. Hierop volgt hoofdstuk vier, het theoretisch kader, waarin theorieën en modellen die gerelateerd zijn aan dit onderzoek worden verantwoord. Vervolgens komt de methodologie van het onderzoek aan bod in hoofdstuk vijf. In hoofdstuk zes zijn de resultaten zichtbaar die de onderzoeksvragen beantwoorden. Na de resultaten volgt de conclusie, waarin de probleemstelling wordt beantwoord. Daarna volgen de aanbevelingen, waarin advies wordt gegeven aan de organisatie over het effectief inzetten van communicatie met de doelgroep. Deze adviezen zijn vervolgens verwerkt in de vorm van een implementatieplan. Het laatste hoofdstuk, de discussie, geeft een kritische blik op het onderzoek door de onderzoeker zelf.

# 2. Situatieschets

## § 2.1 interne analyse

Om een duidelijk overzicht te krijgen van de organisatie, wordt de blik in dit onderzoek eerst naar binnen gericht. Er wordt gekeken hoe H&O er als interne organisatie uitziet.Dit wordt gedaan aan de hand van het 7S Model van McKinsey, dat vaak gebruikt wordt bij het analyseren van de interne organisatie. Alle zeven sleutelwoorden die in het model worden benoemd beginnen met een ‘S (Waterman, Peters, Philips, 1980).   
 **Structuur**In totaal heeft H&O zes fulltime medewerkers. De twee oprichters en tevens directeuren, Paul Hachmang en Erwin Otten, vormen het management. Zij sturen de overige vier medewerkers aan.De directeuren zijn eindverantwoordelijk voor alle projecten. Wel geven zij veel taken uit handen en wordt niet alles wat de medewerkers afleveren gecontroleerd. De medewerkers treden zelf ook in contact met klanten. De klanten van H&O zijn onderverdeeld onder de medewerkers. Omdat H&O een klein bedrijf is met weinig medewerkers, hebben de medewerkers veel bevoegdheden, zelfstandigheid en verantwoordelijkheden. Er is geen hiërarchie binnen het bedrijf. Er is dan ook geen hoge drempel voor de medewerkers om in contact te komen met de managers. De managers zijn zelf ook fulltime aanwezig op het kantoor waar zij werkzaam zijn.

**Strategie**Op papier is er vrijwel niets vastgesteld met betrekking tot de strategie voor de marketing, positionering en communicatie die de organisatie heeft. Alle lopende projecten worden tot nu toe ‘op het gevoel’ afgestemd, waarbij niet wordt vastgehouden aan een uitgeschreven strategie. (Otten, 2015) Er is bijvoorbeeld geen missie, visie, kernwaarden en doelstelling opgesteld.

**Systemen**Binnen H&O wordt er gecommuniceerd via het chatprogramma HipChat. Binnen HipChat zijn verschillende groepen waarin gecommuniceerd wordt. Zo heeft iedereen de mogelijkheid om intern contact met een deel van de medewerkers, het hele team of een individu op te nemen. Daarnaast wordt er gewerkt met een systeem, Jira, waarin iedere medewerker verwerkt in welke status zijn projecten zich bevinden. Hierbij is er keuze uit ‘to do’, ‘waiting’, ‘doing’ of ‘done’. Alle medewerkers hebben de mogelijkheid om deze gegevens te bekijken en bij te werken. Er wordt van de medewerkers verwacht dat zij dit consistent bijhouden. Ook is het in dit systeem mogelijk om per klant te bekijken wat de status van projecten zijn. Daarnaast wordt er iedere ochtend een ‘stand-up sessie’ gehouden, waarbij elke medewerker bespreekt wat hij de dag daarvoor heeft gedaan, waar hij eventueel tegenaan liep en waar hij die dag mee aan de slag gaat. Zo is iedereen op de hoogte van wat er speelt bij de collega’s en is er de gelegenheid om kennis uit te wisselen.  **Stijl**Aangezien H&O een klein bedrijf is, is het lastig om te duiden hoe de leiders het personeel managen. De twee managers zijn in grote mate coachend naar hun medewerkers. Coachen van personeel benoemen de managers zelf als zeer belangrijk. Er is altijd ruimte om vragen te stellen en van elkaar te leren binnen het bedrijf. Naarmate H&O groeit zullen er zeer waarschijnlijk wel veranderingen ontstaan in de leiderschapsstijl.

**Sleutelvaardigheden**In 2010 besloot H&O zich te specialiseren in het ontwerpen en bouwen van webshops. Deze specialisatie hielp hen in die tijd om zich te onderscheiden van concurrentie. H&O biedt webshop-ontwikkeling door gecertificeerde Magento programmeurs, werkt volgens officiële programmeer ethiek, biedt 24 uurs-support bij kritieke fouten, gelooft in open source, ontwikkelt via versiebeheer en biedt volledig inzicht en controlemogelijkheid in opgeleverd werk. H&O heeft jarenlange ervaring en is here-to-stay. (H&O, 2014)

**Personeel**De vaardigheden die de medewerkers van H&O hebben zijn specifiek. Er wordt gewerkt met het gecompliceerde framework Magento. Er zijn weinig mensen in Nederland die over deze vaardigheid beschikken. Dit is ook een onderscheidende factor van H&O. Het personeel dat bij H&O werkt krijgt de mogelijkheid om intern te groeien. Het opleidingsniveau van het personeel is geen doorslaggevende factor in de keuze voor een medewerker, het gaat vooral om de praktijkervaring die een (potentiële) medewerker bezit. Ook is het belangrijk dat een medewerker continue groei blijft doormaken in zijn werk. Het personeel wordt gemotiveerd doordat zij structureel feedback krijgen op hun werk. Binnen H&O is er veel flexibiliteit met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden. Medewerkers mogen bijvoorbeeld zelf bepalen welke werktijden zij hanteren, mits zij hun targets halen.   
 **Gedeelde waarden**De ‘gedeelde’ waarden, het onderling verbindende centrum van het model, staan momenteel niet vast bij de organisatie. Kernwaarden, visie en missie zullen in kaart worden gebracht in dit onderzoek aan de hand van een groepsdiscussie met het gehele team van H&O.

## § 2.2 externe analyse

Ook wordt er naar externe factoren uit de bedrijfsomgeving die van belang zjin voor dit onderzoek gekeken. Er wordt gekeken naar de vraag en het aanbod van developers, het salaris van developers, de gemiddelde leeftijd en het opleidingsniveau. Daarnaast worden de technologische ontwikkelingen in de webshopdevelopmentbranche besproken.  
  
**Vraag en aanbod developers**  
Uit een onderzoek van onderzoeksbureau Dialogic, die de mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in de ICT-branche in kaart bracht, zijn een aantal opmerkelijke resultaten verkregen. Developers die in het profiel van de vacatures van H&O passen hebben vaak hbo- of wo-denkniveau nodig om de functie uit te kunnen voeren. Uit het onderzoek blijkt dat er een vraag van 43% procent is tegenover een aanbod van 11 procent van developers met een hbo achtergrond. Bij WO-opgeleide developers is de vraag aanzienlijk groter dan het aanbod, er is een vraag van 56 procent tegenover een aanbod van 7 procent. Dit betekent dat de markt waarin potentiële medewerkers van H&O zich bevinden zeer schaars is. Echter is de relevante werkervaring of potentie om te groeien vele malen belangrijk dan de genoten opleiding van een potentiële medewerker. Developers met een mbo-achtergrond, waarin de schaarste aanzienlijk minder groot is, worden ook meegenomen in het onderzoek, al is de kans kleiner dat er in dit geval een match zal zijn tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Bij developers met MBO niveau is de vraag 12 procent tegenover een aanbod van 10 procent, wat dus bijna gelijk is. (Dialogic, 2014)

Webdevelopers op hbo-niveau zijn gemiddeld 29 jaar oud. Bijna een derde heeft minder dan vijf jaar werkervaring. Ondanks dat de gemiddelde webdeveloper niet erg oud is, heeft 33 procent al eens promotie gemaakt. Opvallend is dat 95 procent van de webdevelopers man is. Webdevelopers werken gemiddeld 39 uur per week. De overgrote meerderheid, namelijk 97 procent, werkt voor een Nederlands bedrijf. (Intermediair Salariskompas, 2012)  **Salaris webdeveloper**Het gemiddelde bruto maandloon van een webdeveloper op hbo-niveau is 2742 euro bij een leeftijd van 29 jaar, blijkt uit een onderzoek van het Intermediair Salariskompas. Dit verschilt niet veel van webdevelopers op wo-niveau, die verdienen gemiddeld 2884 euro bruto per maand bij een leeftijd van 29 jaar. (Intermediair Salariskompas, 2012)  
  
**Woon-werkverkeer IT-professionals**  
Nederlandse IT-professionals zijn gemiddeld bereid om 47,9 minuten uit te trekken voor een reis naar hun werk. Dit is elf minuten langer dan de gemiddelde Nederlander bereid is om te reizen naar zijn werk. Dit blijkt uit een rapport van onderzoeksbureau Intelligence Group. (Intellegence Group, 2015)   
  
**Headhunting**  
In 2013 werd 44 procent van de IT-professionals iedere maand benaderd voor een andere baan. Het afgelopen jaar is dit gedaald tot 25 procent. Gemiddeld zegt 34 procent van de IT’ers nooit geheadhunt te worden voor een andere baan. Tevens worden IT-professionals gemiddeld drie keer zo vaak benaderd door recruiters dan de gemiddelde Nederlandse werknemer. (Intellegence Group, 2015)

# 3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk worden de aanleiding, probleemstelling, doelstelling en grenzen van dit onderzoek toegelicht. Daarnaast komen de onderzoeksvragen voor desk- en fieldresearch aan bod.

## § 3.1 aanleiding

De afgelopen jaren heeft H&O een zichtbare groei doorgemaakt. In het jaar 2014 heeft H&O een groei van maar liefst 300 procent behaald. Nog steeds hebben zij de intentie om groter te worden. Deze groei zorgt ervoor dat er vraag ontstaat naar nieuwe medewerkers die gespecialiseerd zijn in webshopontwikkeling. Toen H&O een vacature voor een back-end developer uitstuurde, bleek het lastiger om een geschikte nieuwe medewerker te vinden dan zij van tevoren hadden verwacht. De arbeidsmarkt waarin zij medewerkers werven is erg schaars.   
  
Uit kort vooronderzoek door H&O zelf is gebleken dat zij op het gebied van arbeidsvoorwaarden concurrerend genoeg zijn om aantrekkelijk te zijn als werkgever. Echter is dit niet vastgelegd op papier. Het probleem dat zij geen nieuwe medewerkers aan kunnen trekken ligt dus niet direct aan de arbeidsvoorwaarden, zoals het salaris of het aantal vakantiedagen die zij te bieden hebben aan potentiële medewerkers. H&O heeft op dit moment geen concrete identiteit op papier en geen inzicht in hoe zij worden gezien door potentiële medewerkers. Aangezien verschillende studies aan hebben getoond dat bedrijven met een positief imago beter in staat zijn om personeel aan te trekken en behouden is het belangrijk voor H&O om onderzoek te doen naar het imago bij potentiële medewerkers, zodat zij hier met hun communicatie, gedrag en symbolen op in kunnen spelen. (Van Riel, 2010).

## § 3.2 probleemstelling

De probleemstelling is de centrale vraag van dit onderzoek. De probleemstelling luidt als volgt:

**“Wat moet er veranderen aan de huidige identiteit van H&O  
 om het gewenste imago te bereiken bij potentiële medewerkers?”**

## § 3.3 doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

“Inzicht geven in de werkelijke identiteit, het huidige imago, het gewenste imago   
bij potentiële medewerkers van H&O en hoe dit gewenste imago aansluit bij de identiteit,  
 teneinde een advies tekunnen geven aan de opdrachtgever over het effectief   
inzetten van de communicatie met de doelgroep.”

Het doel van het onderzoek is om opdrachtgever H&O van een communicatieadvies te voorzien over het inzetten van de communicatie richting potentiële medewerkers. Eerst wordt de werkelijke en gewenste identiteit die H&O heeft onderzocht. Daarna is het belangrijk om te achterhalen wat het imago van H&O is bij potentiële medewerkers. Vervolgens wordt er in kaart gebracht of er een verschil is tussen de identiteit van H&O en het imago bij de doelgroep. Uiteindelijk wordt er een communicatieadvies gegeven aan de opdrachtgever die bijdraagt aan het overbrengen van de gewenste identiteit van H&O bij de doelgroep.

## § 3.4 doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek is als volgt:  
  
-Potentiële werknemers van H&O die minimaal enige professionele werkervaring hebben op het gebied van back-end development. Mensen die op freelancebasis willen werken vallen niet binnen de doelgroep. Tevens is het een vereiste dat de respondent woonachtig is in de randstad. Dit zijn zowel bijna afgestudeerde studenten als al werkenden.

- Alle huidige medewerkers van H&O.

## § 3.5 onderzoeksvragen

Om de probleemstelling van het onderzoek zo uitgebreid mogelijk te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:  
  
1. Wat is de huidige identiteit van H&O?  
  
2. Wat is het gewenste imago van H&O bij potentiële medewerkers?  
  
3. Wat is het imago van H&O bij potentiële medewerkers?  
  
4. Wat is het verschil tussen het werkelijke en gewenste imago bij potentiële medewerkers?   
 \*In het volgende hoofdstuk, het theoretisch kader, wordt toelichting gegeven en dieper ingegaan op de begrippen die terugkomen in de probleemstelling en deelvragen.

## § 3.6 grenzen onderzoek

Om duidelijk vast te stellen wat wel en niet binnen het onderzoek valt worden de grenzen van het onderzoek beschreven.

Binnen een periode van zestien weken is voor H&O onderzocht wat het imago is onder potentiële medewerkers. Er is enkel onderzoek gedaan onder potentiële medewerkers in de webshopdevelopmentbranche, en niet naar potentiële medewerkers in andere branches. Er is eerst onderzocht wat de huidige identiteit van H&O is, vervolgens is er onderzocht wat de gewenste imago is. Daarna is er in kaart gebracht hoe de symbolen, het gedrag en de communicatie van H&O over komt op de doelgroep. Nadat het imago en de identiteit vastgesteld zijn is er gekeken in hoeverre het gewenste imago onder de doelgroep aansluit bij de identiteit van H&O. Uiteindelijk wordt er een communicatieadvies opgeleverd. Het advies wordt niet geïmplementeerd door de onderzoeker.

# 4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk brengt relevante theorieën, onderzoeken en publicaties in kaart voor het beantwoorden van de probleemstelling.

## § 4.1 toelichting begrippen

Deze paragraaf licht de begrippen en concepten uit de probleemformulering toe. Deze dienen als extra handvatten om verwarring over definities te voorkomen en het onderwerp en de begrippen beter te kunnen begrijpen.

**Imago**Het begrip imago is belangrijk en leidend in dit onderzoek. Dit begrip kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. Blauw (1986) definieert imago als volgt: ‘Het resultaat van alle indrukken, ervaringen, kennis, verwachtingen en gevoelens van mensen over een onderneming’. Van Riel (1992) definieert imago als volgt: ‘Het beeld dat mensen van een organisatie hebben.’ De Pelsmacker e.a. definiëren in 2005 imago als ‘Het resultaat van de interactie tussen ervaringen, overtuigingen, gevoelens, kennis en indrukken die iedere stakeholder over het bedrijf heeft.’ Peters & Van Dam (2001), voegen hier aan toe: ‘De intensiteit en de kwaliteit van de interacties tussen een organisatie en externe publieksgroepen hebben zijn in hoge mate bepalend voor de ervaringen, indrukken en gevoelens van de beoordelaars.’ Van der Grinten (2010) definieert imago als: ‘Het totaal van beelden, associaties en ervaringen dat belangengroepen koppelen aan een bepaalde organisatie.’   
  
Uit alle bovengenoemde definities kan geconcludeerd worden dat imago betrekking heeft op waarnemingen van de buitenwereld op een organisatie. Voor dit onderzoek wordt de definitie van Van Riel gehanteerd: het beeld dat mensen van een organisatie hebben. Deze definitie is helder en omschrijft in het kort wat alle bovengenoemde definities omvatten.   
  
**Gewenst imago**Het gewenste imago is het beeld dat de organisatie wenst te vestigen bij haar (externe) publieksgroepen. (Michels & Thiel, 2006).

**Corporate Identity**  
De definitie die Birkigt en Stadler hanteren voor corporate identity luidt als volgt: ‘Corporate identity is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en gedrag van een onderneming naar binnen en naar 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 naar buiten toe tot gelding te laten komen’ (Birkigt & Stadler, in Van Riel, 2003).  
 **Werkelijke identiteit en gewenste identiteit**Van der Grinten (2004) beschrijft de werkelijke identiteit van een organisatie als ‘datgene wat de medewerkers kenmerkend vinden voor de organisatie’. Van der Grinten geeft aan dat, net als de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit intern gemeten moet worden. De gewenste identiteit wordt door Van der Grinten gedefinieerd als: ‘de identiteit van de organisatie zoals de leiding zou willen dat zij was’.

**Persoonlijkheid: symbolen, gedrag en communicatie**Om meer duidelijkheid te verschaffen over de begrippen symbolen, gedrag en communicatie, uit het Corporate Identity model van Birkigt in Stadler, die ook zijn toegepast in de probleemformulering, worden zij nader toegelicht vanuit het perspectief van de auteurs zelf. (Birkigt en Stadler, 1986)  
  
**Persoonlijkheid**  
Persoonlijkheid kan het beste omschreven worden als ‘datgene wat de organisatie werkelijk is’. (Birkigt en Stadler, 1986) Hierbij stellen zij dat de organisatie zichzelf goed moet kennen, en dus een helder beeld van de situatie moet hebben om zich op een heldere manier te kunnen presenteren naar de buitenwereld.

**Symbolen**Met symbolen wordt de symboliek van een onderneming, betreft de beelden die een organisatie gebruikt om handelingen op het gedrags- en communicatieniveau te bekrachtigen en ondersteunen. Hierbij zijn de visuele uitingen het belangrijkst, zoals logo’s, huisstijl, beeldmerken, foto’s, visuele uitingen en illustraties. Met symbolen draagt een organisatie uit waar hij voor staat. Het is dus een essentieel onderdeel in het versterken van de band tussen een organisatie en de doelgroepen.

**Gedrag**Volgens Birkigt en Stadler is gedrag het belangrijkste en meest werkzame instrument uit de corporate identitymix. De doelgroep, in dit geval potentiële medewerkers, zullen uiteindelijk de organisatie beoordelen op het gedrag dat hij laat zien. Ook is gedrag een geschikt instrument om de beeldvorming van de doelgroep in de gewenste richting te sturen.

**Communicatie**   
Birkigt en Stadler verstaan onder communicatie het totaal van verbale en visuele boodschappen van een onderneming. Communicatie moet aansluiten bij het gedrag en de symbolen van een organisatie om een heldere en eenduidige boodschap over te brengen.

## § 4.2 relevante publicaties

In deze paragraaf komen er relevante publicaties aan bod over identiteit en imago.

**Het belang van imago**Voor een organisatie is een positief imago van wezenlijk belang. Een positief imago werkt als een magneet. Het versterkt de aantrekkelijkheid van een organisatie, waardoor men beter in staat is een breed scala van zaken gerealiseerd te krijgen. Verschillende studies hebben aangetoond dat bedrijven met een positief imago beter in staat zijn om personeel aan te trekken en te behouden, een hogere prijs voor producten kunnen krijgen en goedkoper kapitaal kunnen aantrekken (Van Riel, 2010).  
  
Chajet, 1989: “Een goed imago helpt een organisatie de juiste mensen aan te trekken voor succes: analisten, investeerders, klanten, partners en medewerkers. Identiteit management kan dit goede imago verzekeren”  
  
Bernstein, 1986: “Imago is een vertegenwoordiging in de gedachte. Het heeft invloed op de houding, die op zijn beurt invloed heeft op het gedrag. Geen enkel bedrijf kan het zich veroorloven om imago te negeren. De indruk die wordt gecreëerd, bewust of onbewust, of je het wil of niet, heeft invloed op de mensen waar zaken mee wordt gedaan.”  
**Verhouding imago en identiteit**Als het imago van een organisatie verbeterd moet worden, zal er ook aan de identiteit gewerkt moeten worden. Imago en identiteit zijn dan ook bijna altijd met elkaar verbonden.   
Het is de gunstigste situatie wanneer de identiteit en het imago van de organisatie gelijk zijn.

Dit komt in de praktijk bijna nooit voor. Er zijn volgens Vos en Schoemaker (2002) drie mogelijkheden in de verhouding tussen imago en identiteit:  
  
1. Het imago is gunstiger dan de identiteit.Het lijkt in eerste instantie gunstig, maar het is ook gevaarlijk, om dat de kans bestaat dat de organisatie door de mand valt.   
  
2. Het imago is minder positief dan de identiteit.  
In dit geval benut de organisatie zijn kansen niet goed genoeg. Er moet in dit geval geprobeerd worden om het imago in een positieve richting te beïnvloeden.  
  
3. Het imago en de identiteit zijn in overeenstemming.  
Dit wordt gezien als de ‘optimale’ situatie. Het reële imago moet wel gewaarborgd blijven.

**Reputatie en imago: het verschil**Het verschil tussen imago en reputatie is dat het bij imago gaat om de perceptie van bepaalde onderdelen van een onderneming, terwijl het bij reputatie meer om het geheel gaat. Reputatie is een optelsom van verschillende imago’s in de hoofden van stakeholders, gebaseerd op perceptie. Daarnaast gaat het bij reputatie om een indruk van het bedrijf naar aanleiding van de daadwerkelijke ervaringen. (Moratis & Van der Veen, 2006)   
 **Visuele identiteit**Volgens Balmer (1995), die het gebruik van visuele identiteit door organisaties onderzocht, gebruiken organisaties hun grafisch design voor vier doeleinden. Om de missie en filosofie te communiceren, om hun culturele waarde in te kapselen, om de communicatieprestaties te onderstrepen en om de visuele identiteit up-to-date te houden. De meest genoemde visuele aspecten waarmee organisaties zich onderscheiden van hun concurrenten zijn: de naam van de organisatie, slogan, logo, symbool, kleur en typografie. Ook locatie, interieur, gebouw en verpakking zijn aspecten van visuele identiteit, maar deze spelen vaak een minder grote rol. (Melewar, Karaosmanoglu & Paterson, 2005)

## § 4.3 relevante theorieeën en modellen

In deze paragraaf komen relevante modellen en theorieën aan bod over identiteit en imago.  
 **Albert en Whetten (1985)**  
Volgens wetenschappers Albert en Whetten is de identiteit een verzameling van eigenschappen die voor werknemers de kern van het bedrijf zijn. Volgens de wetenschappers zijn er drie criteria waaraan de identiteit moet voldoen: een centraal karakter, een onderscheidend vermogen en de continuïteit van tijd. Volgens Albert en Whetten moeten de eigenschappen van een organisatie continu zijn, waardoor er een eenduidige identiteit en imago ontstaat. Ook stellen zij dat het misschien wel onmogelijk, en wellicht zelfs niet wenselijk is voor een organisatie om zich precies te classificeren. Dit kan een organisatie te voorspelbaar maken. (Albert en Whetten, 1985)   
Aangezien deze theorie van Albert en Whetten meer als informatiebron dient, en niet als model, is het niet toepasbaar als conceptueel model voor dit onderzoek.

**Hatch en Schultz, 2001**Het Organizational Identity Dynamics Model van Hatch en Schultsz (2001) stelt dat identiteit bestaat uit ‘wie zijn wij?’ en dat imago bestaat uit ‘hoe zien anderen ons’? De identiteit van een organisatie is een proces dat continu wijzigt, omdat de organisatiecultuur en het imago constant in conversatie zijn met de doelgroepen. Bij een effectieve conversatie rond een organisatie-identiteit zijn er volgens Hatch en Schultz twee richtingen te onderscheiden: outside in en inside out. Bij outside in luistert de organisatie naar haar stakeholders en bij inside out draagt de organisatie uit waar zij voor staat. Er moet wel opgelet worden dat men hier niet in doorschiet, niet teveel naar de omgeving te luisteren (hyper-adaptie) of teveel met zichzelf bezig te zijn (narcisme door zelfingenomenheid).  
  
Het model van Hatch en Schultz kijkt niet alleen naar de relatie tussen het imago en de identiteit, maar gaat ook in op de cultuur van een organisatie. Omdat bij deze theorie de focus ligt op de identiteit en niet op imago, schiet het model te kort als conceptueel model. Verder is dit model meer een beschrijving van het proces tussen cultuur, identiteit en imago, waardoor hij minder geschikt is als conceptueel model.   
  
**Van der Grinten, 2004**   
In 2004 ontwikkelde Jaap van der Grinten het Gap-analyse model. Het begrip ‘gap’ betekent letterlijk ‘kloof’ of ‘gat’. Een gap-analyse brengt het verschil tussen de werkelijke en gewenste identiteit en het gewenste imago en het huidige imago in kaart. Een gap-analyse kan in een vijftal stappen worden uitgevoerd. In de eerste stap wordt de gewenste identiteit en het gewenste imago vastgesteld. Stap twee is de werkelijke identiteit bij de werknemers vaststellen. Stap drie is de fysieke identiteit van de organisatie in kaart brengen. De vierde stap is het imago vaststellen bij externe belangengroepen. De laatste en vijfde stap is het vaststellen van ‘gaps’ tussen de gewenste situatie en de werkelijke identiteit (van der Grinten, 2004).  
  
Het Gap-analyse model is niet gekozen als conceptueel model voor het onderzoek, omdat dit een stappenplan is in plaats van een model, waardoor hij minder geschikt is voor dit onderzoek.

**Ponzi, Fombrun en Gardberg, 2005**  
In 2005 brachten wetenschappers Ponzi, Fombrun en Gardberg van het Reputation Institute het RepTrak-model uit. Het model meet op basis van zeven eigenschappen, met daarin 23 attributen, de reputatie van een organisatie. De zeven eigenschappen zijn de volgende: producten en diensten, leiderschap, overheid, werkomgeving, innovatie, burgers en prestatie. Met dit model is het mogelijk om te achterhalen wie de stakeholders zijn van een organisatie, wat stakeholders verwachten van een organisatie en hoe een organisatie aan de verwachtingen kan voldoen.

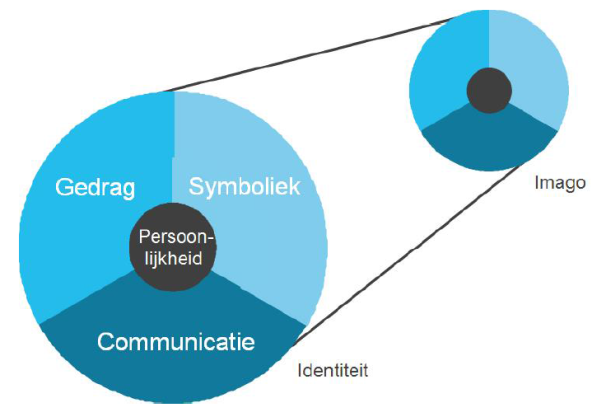
Het Rep-Trakmodel van Ponzi, Fombrun en Gardberg is niet volledig geschikt voor dit onderzoek. Dit focust namelijk enkel op de reputatie van een organisatie, terwijl bij dit onderzoek ook de identiteit van belang is om mee te nemen. Daarnaast is het voor dit onderzoek niet van belang om te achterhalen welke stakeholders de organisatie heeft, aangezien er al voor een specifieke doelgroep is gekozen.

**Balmer, 2002**Volgens John Balmer is het onmogelijk om één definitie van organisatie-identiteit te geven. Zijn visie op identiteit heeft hij samengevat in zijn AC2ID-model. Dit is een raamwerk dat de vijf krachten die van invloed zijn op de identiteit van een organisatie verenigt. Deze krachten zijn: werkelijkheid, communicatie, perceptie, strategie en visie. Balmer ziet deze krachten als vijf verschillende typen identiteit, namelijk werkelijke identiteit, gecommuniceerde identiteit, waargenomen identiteit, ideale identiteit en gewenste identiteit. Balmer stelt dat er een conflictsituatie ontstaat als er geen overeenstemming is tussen de verschillende identiteiten.   
  
Het AC2ID-model van John Balmer wordt niet gekozen als conceptueel model voor dit onderzoek, omdat deze focust op de identiteit van een organisatie, terwijl dit onderzoek voor opdrachtgever H&O zich ook focust op het imago dat zij heeft en of deze overeenkomt met de identiteit. Het model van Balmer verschaft dus onvoldoende informatie om de probleemstelling te kunnen beantwoorden.

**Van Riel, 2003**In 2003 heeft van Riel aanvulling gegeven op het model van Birkigt en Stadler. Met dit model, het Corporate Imago Model houdt hij naast de reguliere factoren ook rekening met de dynamische factoren, zoals de cultuurgeschiedenis, corporate strategie en de organisationele presentatie.Aangezien dit model van Van Riel een ingewikkeldere versie is van het Corporate Identity Mix Model, is deze minder geschikt voor dit onderzoek. Juist de eenvoud van het model van Birkigt en Stadler maakt het krachtig en geschikt voor dit onderzoek. Daarnaast is er onvoldoende wetenschappelijke onderbouwing voor het model van Van Riel om deze te bezigen voor dit onderzoek.

**Van Gemert en Woudstra, 2005**  
Nog een model dat een relatie heeft met identiteit en imago is het Twente Organizational Communication Model, ook wel het TOCOM model genoemd. Dit model van Van Gemert en Woudstra uit 2005 is een raamwerk voor de ontwikkeling van een strategie in communicatie. Het is een open systeem model, wat betekent dat de grenzen van de organisatie zowel binnen als buiten de organisatie informatie doorlaten. Het model heeft veel overeenkomsten met het model van Birkigt en Stadler, met name de communicatiemix met daarin symbolen, gedrag en boodschappen.  
  
Het TOCOM-model is een model dat meer gericht is op de interne communicatiestructuur en de strategie van organisaties. Echter ontbreekt in dit model de specifieke focus op het imago, waardoor dit model niet geschikt is om volledig antwoord te verkrijgen op de probleemstelling.   
 **Aaker, 2010**  
Het Brand Identity Elaboration model van David Aaker (2010) is bedoeld om de identiteit van een merk uit te werken en tot leven te brengen. Het gaat om het positieve beeld dat een merk moet uitstralen, door te vertalen naar vier elementen: strategische vereisten, bewijsvoering en in- en externe rolmodellen. Volgens Aaker geeft dit model de mogelijkheid om out-of-the-box te denken en effectiever met de merkidentiteit te werken.   
  
Het model van Aaker gaat eveneens enkel in op de identiteit van een organisatie. Aangezien binnen dit onderzoek naast de identiteit ook het imago in kaart gebracht moet worden biedt dit model onvoldoende ondersteuning om de probleemstelling te kunnen beantwoorden.

## § 4.4 centrale theorie: corporate identity mix

Deze paragraaf gaat in op de gekozen theorie die centraal staat in het onderzoek.  
  
Het Corporate Identity Model model, dat in 1986 is ontworpen door Klaus Birkigt en Marinus Stadler, wordt geuit als twee cirkels die de identiteit en het imago afbeelden. (Figuur 1) Aan de hand van dit model kunnen organisaties de balans tussen de identiteit en imago van een organisatie nagaan. De kern van de cirkel ‘identiteit’ geeft de persoonlijkheid van de organisatie weer. Daaromheen zit een schil van drie dimensies van persoonlijkheid: gedrag, communicatie en symbolen. Volgens Birkigt en Stadler zou de beste situatie voor een onderneming zijn dat de identiteit en het imago overeenkomen.

Figuur 4.1: Corporate Identity and Corporate Image (Van Riel, 1992, p. 45)

**Toelichting dimensies  
1. Persoonlijkheid**  
Persoonlijkheid kan het beste omschreven worden als ‘datgene wat de organisatie werkelijk is’. (Birkigt en Stadler, 1986) Hierbij stellen zij dat de organisatie zichzelf goed moet kennen, en dus een helder beeld van de situatie moet hebben om zich op een heldere manier te kunnen presenteren naar de buitenwereld.

**2. Symbolen**De symboliek van een ondereneming betreft de beelden die een organisatie gebruikt om handelingen op het gedrags- en communicatieniveau te bekrachtigen en ondersteunen. Hierbij zijn de visuele uitingen het belangrijkst, zoals logo’s, huisstijl, beeldmerken, foto’s, visuele uitingen en illustraties. Met symbolen draagt een organisatie uit waar hij voor staat. Het is dus een essentieel onderdeel in het versterken van de band tussen een organisatie en de doelgroepen.

**3. Gedrag**Volgens Birkigt en Stadler is gedrag het belangrijkste en meest werkzame instrument uit de Corporate Identitymix. De doelgroep, in dit geval potentiële medewerkers, zullen uiteindelijk de organisatie beoordelen op het gedrag dat H&O laat zien. Ook is gedrag een geschikt instrument om de beeldvorming van de doelgroep in de gewenste richting te sturen.

**4. Communicatie**   
Birkigt en Stadler verstaan onder communicatie het totaal van verbale en visuele boodschappen van een onderneming. Communicatie moet aansluiten bij het gedrag en de symbolen van een organisatie om een heldere en eenduidige boodschap over te brengen.

## § 4.5 kritische review Corporate Identity mix modeL

Om adequaat te kunnen werken met de theorie van Birkigt en Stadler, is het van belang om ook de kritiek op het model in kaart te brengen. In dit hoofdstuk wordt een overzicht van de kritiek dat op het model gegeven is besproken. Als er bekend is op welke punten van het model kritiek geleverd is kan hier rekening mee worden gehouden bij het trekken van conclusies. Daarnaast kan hiermee bepaald worden of de theorie wel toepasbaar is binnen het onderzoek voor H&O.

* Volgens Herlé en Rustema (2012) wordt er door Birkigt en Stadler te weinig uitgegaan van de rol van de ontvanger. Daarnaast stellen zij dat er geen wetenschappelijk bewijs is dat het mogelijk is om een gewenst imago in een echt imago te veranderen.
* Het model houdt geen rekening met externe invloeden die effect kunnen hebben op het imago, zoals crisissituaties. Van Riel (2010) stelt dat imago kan worden beïnvloedt door omgevingsfactoren, zoals het gedrag van concurrenten. Volgens Blauw (1988) moet een organisatie ook rekening houden met onbeheersbare factoren, zoals trends, gedrag en concurrenten.
* Volgens Van Riel is de theorie van Birkigt en Stadler tegenwoordig wat achterhaald. De twee auteurs van het model benaderden de corporate identity volgens van Riel teveel vanuit de communicatiekant. Van Riel ziet nieuwe mogelijkheden. Hij wil corporate identity meer gaan benaderen vanuit de bedrijfskunde, omdat je dan meer geneigd bent primair naar een organisatie te kijken in plaats van alleen naar wat de organisatie uitstraalt. (Van Riel, 2010).
* Ook Balmer (2002) zegt dat het model van Birkigt en Stadler gedateerd is. Hij stelt dat het model niet meer voldoet aan de hedendaagse eisen waar een identiteit aan moet voldoen. Belangrijke elementen, zoals cultuur, strategie en structuur worden niet meegenomen in het model van Birkigt en Stadler.
* Volgens Birkigt en Stadler zou het gedrag van een organisatie een grotere invloed hebben op het imago dan persoonlijkheid en symboliek. Dit is niet terug te zien in het model dat zij presenteren.
* Van Riel en Fombrun (2007) zeggen dat de wederkerende effecten van gedrag, communicatie en symboliek op de persoonlijkheid ontbreken. Bij het model ontbreekt het onderscheid tussen dynamische en statistische identiteitskenmerken. Statistische kenmerken hebben veel meer invloed dan de dynamische.

## § 4.6 verantwoording keuze model

Ondanks dat er door verschillende wetenschappers kritiek wordt geleverd op het Corporate Identity Mix model van Birkigt en Stadler, wordt dit model toch als conceptueel model gebruikt voor dit onderzoek. In deze paragraaf wordt een verantwoording gegeven voor de keuze van dit model.

* In dit onderzoek is het belangrijk om er achter te komen in hoeverre het imago aansluit bij de identiteit van H&O. In het model van Birkigt en Stadler wordt op een eenvoudige en duidelijke manier de relatie tussen identiteit en imago in kaart gebracht. Andere modellen gaan dieper in op enkel de identiteit, enkel het imago of de reputatie. Het Corporate Identity Mix model sluit het best aan bij het probleem dat onderzocht wordt, namelijk in hoeverre het imago en de identiteit op elkaar aansluiten.
* Uit een onderzoek van Melewar en Jenkins (2002) is gebleken dat het model van Birkigt en Stadler in de huidige tijd nog steeds goed toepasbaar is.
* Het model van Birkigt en Stadler is in het verleden, maar wordt ook tegenwoordig nog steeds veel gebruikt in het bedrijfsleven. Er wordt door communicatie-auteurs veel gerefereerd naar het model.

## § 4.7 hypothesen

Op basis van de probleemformulering en de keuze voor het Corporate Identity Model van Birkigt en Stadler zijn er een aantal hypothesen geformuleerd. Deze zullen helpen om inzicht te geven in mogelijke uitkomsten van het onderzoek. De hypothesen die zijn geformuleerd zijn de volgende:  
  
**H1. Als de symbolen, het gedrag en de communicatie van H&O niet op elkaar aansluiten, dan zal de persoonlijkheid zich niet optimaal manifesteren.**  
Birkigt en Stadler stellen dat er een verband is tussen de drie dimensies: het gedrag, de symbolen en de communicatie, die samen de persoonlijkheid vormen. Om een heldere en eenduidige boodschap over te brengen moeten deze dimensies op elkaar aansluiten.

**H2. Als H&O de gewenste identiteit, dus symboliek, gedrag en communicatie, weet over te brengen op de doelgroep, dan kan het gewenste imago onder potentiële medewerkers worden bereikt.**Volgens Birkigt en Stadler is het imago een afspiegeling van de identiteit. Als de gewenste identiteit overgebracht wordt op de doelgroep zoals deze is bedoeld, zal dit leiden tot het gewenste imago, aangezien het een projectie is van de identiteit.

**H3. Als H&O actief beleid voert via de drie elementen (gedrag, symboliek en communicatie), dan worden de kenmerken intern en extern geaccepteerd.**Volgens Birkigt en Stadler moeten organisaties om zowel intern als extern geaccepteerd te worden actief beleid voeren via de drie elementen van de organisatie-identiteitsmix. De drie corporate-identity-instrumenten zijn: gedrag van leden van de organisatie, communicatie en symboliek.

# 5. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek uiteengezet waarmee informatie is verworven en het onderzoek mee vooruit is geholpen.

## § 5.1 methode

Bij dit onderzoek is er gebruikgemaakt van zowel deskresearch als fieldresearch. Bij deskresearch is er gezocht naar bestaande informatiebronnen met betrekking tot het onderzoek. Bij fieldresearch is nieuwe informatie verworven door middel van kwalitatief onderzoek.

Om de deelvragen, die de probleemstelling ondersteunen, op een goede manier te beantwoorden is er gekozen voor enkel kwalitatief onderzoek. Deze methode vormt een kleinschalig en diepgaand onderzoek. Met diepte-interviews is er de mogelijkheid om met een individu diep in te gaan op het onderwerp. Ook van minder welbespraakte mensen worden eveneens spontane antwoorden verkregen aan de hand van diepte-interviews. Daarnaast kan de interviewer in een face-to-face interview de vragen verhelderen indien deze niet begrepen worden door de respondent. Op deze manier kan er beter achterhaald worden wat er leeft onder de doelgroep en waarom. Met kwantitatief onderzoek zou dit minder diepgaand zijn. (Verhoeven, 2011) Aangezien veel van de respondenten niet of nauwelijks bekend waren met H&O was het belangrijk om samen met de respondent verschillende uitingen van het gedrag, symbolen en de communicatie van H&O te bekijken. Dit zou een stuk lastiger worden met een kwantitatieve onderzoeksvorm.

Kwantitatief onderzoek is een snellere en goedkopere manier van onderzoek, maar is in dit geval niet de juiste manier. Met een enquête zou niet genoeg informatie achterhaald kunnen worden, omdat dit onderzoek diepgaande antwoorden behoeft om tot de benodigde resultaten te komen. Ook was de persoonlijke situatie en de achtergrond van de respondent bepalend voor wat voor vragen er gesteld werden. Wanneer er een enquête zou zijn uitgestuurd was er vooral cijfermatig inzicht verkregen in het imago van H&O, terwijl het juist van belang is om het ‘waarom’ te achterhalen. (Verhoeven, 2011). Daarnaast zou het als er een enquête werd uitgestuurd naar potentiële medewerkers lastig te controleren en achterhalen zijn in hoeverre zij naar de symbolen het gedrag en de communicatie van H&O hebben gekeken en waarom zij hier een bepaalde houding tegenover hebben. Daarnaast worden respondenten in een enquête beperkt in hun antwoorden, terwijl in dit geval de verwachting was dat er veel uiteenlopende antwoorden, afhankelijk van de situatie en achtergrond, gegeven zouden worden die interessant zijn voor de resultaten en het advies dat wordt gegeven.   
  
Face-to-face onderzoek heeft ook enkele nadelen. Een nadeel is onder andere dat de respondent door de interviewer kan worden beïnvloed door subjectieve vraagstellingen. De vragen zijn echter zo geformuleerd dat dit niet het geval is. Daarnaast is er een vergrote kans op sociaal wenselijke antwoorden. Een ander nadeel van face-to-face onderzoek is dat het een relatief dure manier van onderzoek is. Het kost namelijk veel tijd om een diepte-interview af te nemen (Baarda en de Goede, 2006). Er is tijdens het onderzoek rekening gehouden met de manier van bevraging en daarnaast is er nadrukkelijk aan de respondent gevraagd worden of hij/zij eerlijk antwoord wilde geven op de vragen.

Om de identiteit van H&O vast te leggen werd er een groepsdiscussie gehouden. Alle zes de medewerkers van H&O werden gevraagd hier actief aan deel te nemen. De discussie is geleid door de projectleider van dit onderzoek. Het voordeel van een groepsdiscussie is dat er op elkaar gereageerd kan worden. Daarnaast is het goed voor het groepsgevoel van H&O. (Saunders e.a., 2011) Normaliter nemen er minimaal acht personen deel aan een groepsdiscussie. Aangezien H&O maar zes medewerkers in dienst heeft, is deze groepsdiscussie maar met zes personen gehouden.

## § 5.2 operationalisatie per deelvraag

In deze paragraaf wordt per deelvraag toegelicht op welke wijze deze wordt onderzocht en waarom voor deze methode is gekozen.  
*1.Wat is de huidige identiteit van H&O?*Deze deelvraag is beantwoord door een combinatie van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Eerst werd er intern gekeken welke informatie reeds beschikbaar wasover H&O. Hierbij werd er gekeken naar de communicatie-uitingen, het gedrag en de symbolen die H&O uitdraagt. Vervolgens is er een groepsdiscussie met het gehele team gehouden om de werkelijke identiteit van H&O in kaart te brengen. Alle deelnemers kregen een blad voor zich met daarop 36 kernwaarden. Van deze kernwaarden werd gevraagd aan de medewerkers welke vijf zij het beste vinden passen bij H&O met daarbij een toelichting. Zij kregen ook de mogelijkheid om zelf kernwaarden toe te voegen indien zij vonden dat er één of meerdere ontbreken. Vervolgens moesten de deelnemers twee van de vijf omcirkelde kernwaarden wegstrepen, zodat de drie die volgens hen het beste bij de identiteit passen overbleven. Hierna gingen zij met elkaar in discussie om vast te stellen welke drie de belangrijkste kernwaarden zijn van H&O. Uiteindelijk is er aan de hand van deze groepsdiscussie een visie en missie opgesteld en zijn de kernwaarden vastgelegd, waarna deze zijn voorgelegd aan de directeuren die hier na het geven van enkele feedback goedkeuring aan hebben gegeven.

*2. Wat is het gewenste imago van H&O bij potentiële medewerkers?*   
Deze deelvraag is evenals de vraag wat de werkelijke identiteit van H&O is beantwoord door middel van kwalitatief onderzoek. Tijdens een face-to-face interview met de directeuren Hachmang en Otten werd er achterhaald hoe zij graag gezien worden door potentiële medewerkers. Er is een topic guide opgesteld met daarin vragen over het gewenste imago bij de doelgroep.  
  
*3. Wat is het imago van H&O bij potentiële medewerkers?*Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is er eveneens gebruikgemaakt van kwalitatief onderzoek. Er zijn half gestructureerde diepte-interviews gehouden met de doelgroep aan de hand van een topic guide. Met deze methode kan inzicht worden verkregen in achtergronden van meningen, gedachten en het beeld dat de doelgroep heeft bij H&O. Er kan dieper in worden gegaan op persoonlijke ervaringen. Er zijn vragen gesteld aan de respondenten die betrekking hebben op de persoonlijkheid, symbolen, het gedrag en de communicatie die H&O uitdraagt, hoe zij dit ervaren en waarom. Er zijn verschillende uitingen van de persoonlijkheid van H&O voorgelegd aan de respondenten en hierbij is gevraagd om hun mening hierover.   
  
Bij deze deelvraag is er gebruikgemaakt van waardenbeelden. Met behulp van een set van waardenkaarten mochten respondenten H&O karakteriseren op basis van wat zij hebben gezien en weten van H&O. Op de kaartjes stonden zowel positieve als negatieve waarden, zoals professioneel en opdringerig. Hiermee kan er een snel en duidelijk beeld worden verkregen van de waarden die de respondenten vonden passen bij wat H&O uitstraalt en door hierop door te vragen waarom zij voor deze waarden hebben gekozen. Deze techniek wordt mede gebruikt om de respondenten te stimuleren om nog diepgaander over het onderwerp te vertellen, zodat het de informatie oplevert waar naar gezocht wordt. (Meier en Mandemakers, 2007).

*4. Wat is het verschil tussen het werkelijke en het gewenste imago bij potentiële medewerkers?*Om deze deelvraag te beantwoorden zijn de antwoorden van de hiervoor besproken deelvragen over het imago bij potentiële medewerkers en het gewenste imago van H&O bij potentiële medewerkers naast elkaar gelegd. Op basis van de resultaten van het onderzoek naar het werkelijke en het gewenste imago is hier het verschil tussen vastgelegd.

## § 5.3 respondenten

Dit onderzoek richt zich op twee doelgroepen, namelijk:   
 *- Potentiële medewerkers van H&O die minimaal enige professionele werkervaring hebben op het gebied van back-end development en kunnen ontwikkelen met PHP/MySQL.*Er is geen onderscheid gemaakt in geslacht en leeftijd, maar wel in bedrijfsachtergrond en functie. De potentiële medewerkers binnen dit onderzoek moeten in de randstad wonen.   
  
Binnen de doelgroep bevinden zich twee soorten potentiële medewerkers, namelijk respondenten die al actief zijn in het werkveld als back-end developer en (bijna afgestudeerde) studenten die wel al enige professionele werkervaring hebben opgedaan. Zij zijn immers de developers van de toekomst, dus is het belangrijk dat er ook inzicht is verkregen in het imago dat H&O heeft bij studenten die binnenkort het werkveld zullen betreden. Samen vormen zijn de groep ‘potentiële medewerkers’ . Er zijn alleen opvallende verschillen tussen studenten en al werkenden in kaart gebracht.   
  
*- Alle huidige medewerkers van H&O*  
Alle zes de medewerkers van H&O zijn gevraagd om deel te nemen aan een interactieve groepsdiscussie waarin de werkelijke- en gewenste identiteit van H&O wordt vastgelegd. De medewerkers zijn benaderd omdat zij de identiteit van H&O zelf het beste kennen. De informatie die zij vrijgegeven is nodig om een objectief beeld te krijgen van de werkelijke en gewenste identiteit van H&O. Wanneer alleen de twee directeuren bij interactieve sessie aanwezig zouden zijn, zou dit geen objectief beeld opleveren. Om het gewenste imago te achterhalen is er wel alleen met de directeuren gesproken in een face-to-face interview.

**Screener**  
Het was voor de resultaten van belang om zorgvuldig respondenten te kiezen. Om de juiste respondenten te selecteren voor het onderzoek onder de doelgroep potentiële medewerkers is er een screener opgesteld. Een respondent moest alle onderstaande vragen met ‘ja’ kunnen beantwoorden voordat hij/zij een geschikte kandidaat was om deel te nemen aan het onderzoek.

|  |  |
| --- | --- |
| Ik heb (minimaal) enige professionele werkervaring in back-end development | Ja / Nee |
| Ik heb ervaring en affiniteit met ontwikkelen in PHP/ MySQL | Ja / Nee |
| Ik woon en werk in de randstad | Ja / Nee |
| Ik werk/ wil werken op fulltime basis | Ja / Nee |

Tabel 5.1 – Screener respondenten

## § 5.4 datacollectie

**Selectie**Voor dit onderzoek is er gekozen voor een doelgerichte steekproef, omdat er alleen wordt gezocht naar back-end developers met affiniteit voor e-commerce en ervaring met PHP en MySQL (zie screener, tabel 5.2). Deze mensen zijn zoveel mogelijk telefonisch benaderd. Indien er geen telefoonnummer bekend was, werd er een mail of LinkedIn bericht gestuurd naar de betreffende persoon. Bij geen respons werd er een herinneringsbericht gestuurd. Ook is het persoonlijke netwerk van de onderzoeker ingezet, waarbij in de omgeving gevraagd is of er mensen waren die iemand kennen die geschikt was om deel te nemen aan het onderzoek.

In totaal hebben er tien interviews plaatsgevonden met developers met verschillende achtergronden. Dit om een representatief onderzoeksresultaat te verkrijgen. Na tien interviews bleek dat er voldoende informatie was verkregen om een representatief oordeel te geven. Indien er veel uiteenlopende antwoorden gegeven zouden zijn en, zouden er extra interviews ingepland worden om een zo betrouwbaar mogelijke uitkomst te bieden.

**Anonimiteit**De informatie die is verkregen tijdens de interviews met respondenten mogen niet zonder toestemming worden verstrekt aan derden. In het rapport voor de opdrachtgever worden wel persoonsgegevens van de respondenten, zoals naam en werkgever weergegeven, maar deze zullen binnen de organisatie blijven.

**Respondentenschema**

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

# H6. Resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van de verschillende onderzoeksmethodes. De verbatims van de face-to-face interviews en kernwaardensessie met het team zijn terug te vinden in bijlage 3.

## § 6**.**1 De huidige identiteit van H&O

De identiteit komt tot uiting in de missie, visie en kernwaarden (Van der Grinten, 2004). Tijdens een groepsdiscussie met het gehele team van H&O zijn de kernwaarden tot stand gekomen, en op basis daarvan zijn de missie , visie en kernwaarden geformuleerd en teruggekoppeld naar het team. De kernwaarden, missie en visie worden hieronder omschreven. De volledige groepsdiscussie is terug te lezen in bijlage 3.   
 **Kernwaarden**De kernwaarden van H&O zijn als volgt: bekwaamheid, ambitie en klantgerichtheid.  
 *1. Bekwaamheid*  
Met een team van gecertificeerde medewerkers, jarenlange ervaring en technische know-how hebben we de benodigde kennis in huis om onze beloftes waar te maken en hoogwaardige kwaliteit te leveren.   
 *2. Ambitie*H&O heeft de ambitie om te groeien, om de beste te zijn in wat wij doen en met het hele team hoge prestaties te leveren. En al hebben we een mooi resultaat, laten we het er niet bij zitten. Continu blijven ontwikkelen en innoveren staan hierbij centraal.   
*3. Klantgerichtheid*Bij H&O doen we meer dan wat de klant van ons verwacht, net dat stapje extra. We bespreken samen de wensen, denken mee en bieden begeleiding. We maken duidelijke afspraken en door direct contact met de developers is de drempel om contact op te nemen met ons laag.   
  
**Missie**H&O heeft een team van gecertificeerde programmeurs met een buitengewone passie voor hun vak. We combineren waanzinnige ideeën met slimme technologie om een waardevol en doeltreffend resultaat te leveren aan iedere klant. Door de continue investering in onze klanten en direct contact tussen de programmeur en klant voelen we ons sterk betrokken bij het succes dat zij behalen.

**Visie**  
Onze inspanning, maar ook het vertrouwen van onze klanten gaven H&O de mogelijkheid om het afgelopen jaar een groei van 300 procent door te maken. Wij streven ernaar om uit te groeien tot hét eerste keus Magentobureau van Nederland, waarbij de focus op hoogwaardige kwaliteit behouden blijft.

**Bedrijfscultuur**  
De bedrijfscultuur van H&O wordt bepaald aan de hand van het waardenmodel van Quinn. In zijn boek ‘Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur’ (1999) heeft hij het model Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI-model) ontwikkeld. Met dit model kan een cultuur van een organisatie worden getypeerd. Er wordt onderscheid gemaakt in de familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchische cultuur en marktcultuur.   
  
Het type cultuur waarin H&O zich bevindt is de familiecultuur. De familiecultuur staat voor een organisatie die zich richt op de zorg voor goede verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit in processen, zorg voor het personeel en klantgevoeligheid. De relatie tussen mensen staat centraal. Dat H&O een familiecultuur uit zich in het gedrag en de houding die zij aannemen. Er is een vriendelijke werkomgeving bij H&O. De werktijden zijn erg flexibel. Iedereen mag bijvoorbeeld zelf zijn werktijden bepalen, als hij/zij maar zijn uren maakt en zijn werk goed uitvoert. Daarnaast is er ook geen kledingvoorschrift. Iedereen bepaalt zelf wat voor kleren hij draagt en waar hij zich fijn bij voelt. Ook is er vanuit de leiders geen formele cultuur en hiërarchie. Er wordt veel oprechte interesse getoond in medewerkers en de drempel om de leiders te bereiken is erg laag. Iedere ochtend is er een ‘stand-up-sessie’, waarbij wordt besproken wat er de dag daarvoor is gedaan en wat er die dag gedaan gaat worden. Er wordt ook besproken tegen welke problemen men aanloopt, wat getuigd van een coachende manier van leidinggeven. De leiders maken duidelijk wat de verwachtingen van de medewerkers zijn en wat de rolverdeling is. Een ander voorbeeld waaruit duidelijk wordt dat er een familiecultuur heerst is dat men gezamenlijk luncht aan een grote tafel. Ook heerst er duidelijk een ‘wij-gevoel’, het doel om met zijn allen het gewenste resultaat te bereiken.  
  
In de situatieschets, op bladzijde 6 en 7 van dit onderzoeksrapport, is aan de hand van het 7S-model de interne analyse omgeschreven van H&O.

## § 6.2 Het gewenste imago bij potentiële medewerkers

Om te achterhalen wat het gewenste imago van H&O is bij potentiële medewerkers, is er een face-to-face interview gehouden met de directeuren, Hachmang en Otten. In bijlage 3 is het verbatim van het volledige interview te lezen.

Wat Hachmang en Otten als belangrijkst bestempelen voor hoe zij graag gezien willen worden door potentiële medewerkers, is dat het een bedrijf is met een team van jonge mensen die plezier beleven in hun werk. Hierbij is er een balans tussen het plezier en het niveau van het werk dat gehandhaafd wordt.

Hachmang: “Het moet een plek zijn waar je je thuis voelt en naast werken ook   
gezellig een drankje kan doen met collega’s. .” (Verbatims bijlage3)

Ook wil H&O op potentiële medewerkers overkomen als een bedrijf dat veel waardering heeft voor medewerkers. Een belangrijk aspect dat hierbij wordt benoemd is dat zij op de doelgroep over willen komen als developer-driven. Dit betekent dat er ruimte is voor de inbreng van eigen ideeën en invullingen van hoe developers bepaalde taken oppakken, in plaats van dat een developer als een werkrobot doet wat de projectmanager hem vertelt. Er is geen autoriteit die beslist hoe het allemaal moet.

Hachmang: “Hier ben je uniek, speciaal, een rockstar programmeur in plaats  
 van een lopendebandwerkprogrammeur.”  
 (Verbatims bijlage3)

H&O wil daarnaast gezien worden als een bekwaam en professioneel bedrijf met een hoog verantwoordelijkheidsgevoel, door de slimme manier van werken, de vele kennis die H&O in huis heeft en de kwaliteit van de software die wordt gebouwd. Daarbij willen zij graag het gevoel overbrengen dat ze op een serieuze manier bezig zijn en niet de lokale webbouwer op de hoek die zomaar een website of webshops maakt.

Verder willen zij graag het gevoel overbrengen dat zij als werkgever de mogelijkheid bieden om te groeien, te leren en developers hun ambities waar te laten maken. Daarnaast is het belangrijk dat een potentiële medewerker ziet dat het bedrijf zelf veel ambitie heeft. Ambitie om steeds betere kwaliteit producten te leveren, niet alleen voor een tevreden klant maar ook door iets te bouwen waar zij zelf achter staan.

Kortom, H&O wil door de doelgroep gezien worden als een bedrijf waar plezier in het werk wordt beleefd, waar medewerkers worden gewaardeerd en ruimte krijgen om met ideeën te komen. Ook is er ruimte om van elkaar te leren en te groeien. Er heerst geen autoriteit. Zij willen overkomen als een professioneel bedrijf dat hoge kwaliteit werk aflevert en de ambitie heeft om te groeien en steeds beter te worden.

Otten: “We willen voorkomen dat we overkomen als bedrijf dat iedere tien   
werkdagen een nieuwe webshop uitspuugt. (Verbatims bijlage3)

## § 6.3 Het imago bij potentiële medewerkers

Om te achterhalen hoe H&O wordt gezien door potentiële medewerkers zijn er tien face-to-face interviews gehouden, waarvan vijf studenten in de eindfase van een relevante opleiding en vijf al werkende back-end developers. De volgende onderwerpen kwamen tijdens de interviews aan bod: achtergrond, naamsbekendheid, symbolen, communicatie, gedrag, website, vacatures, persoonlijkheid en conclusies. (zie topic guide en verbatims, bijlage 1 en 3)

Allereerst is aan alle respondenten gevraagd hoe ze bij hun huidige werkgever terecht zijn gekomen. Opvallend hierbij is dat acht van de tien respondenten via een vacaturesite in aanraking zijn gekomen met hun huidige werkgever. Zij zeggen hierbij vooral via Google op zoek te zijn gegaan naar vacaturesites. Vacaturesites die genoemd worden zijn Tweakers, Star Apple , Monsterboard en Bonque.

**Naamsbekendheid**  
Over het algemeen is H&O vrij onbekend bij de respondenten De respondenten die H&O kennen hebben daar verschillende verklaringen voor. Er wordt genoemd dat zij één van de medewerkers kennen, dat zij weten dat H&O Magentowebshops bouwt en één respondent heeft wel eens op de website gekeken nadat hij langs het pand is gefietst.

“H&O zit ergens in the middle of nowhere. Ergens tussen Den Haag en Amsterdam,   
dacht ik.” (Verbatim R3, bijlage3)

Over het algemeen gezien hebben de respondenten positieve associaties met het webshopsysteem. Magento. Enkele reacties zijn ‘mooi systeem’, ‘makkelijk systeem’ en ‘goede keuze als je snel aan de slag wilt’. (zie tabel 3, bijlage 4) Andere respondenten zijn neutraal, omdat ze nooit met het systeem hebben gewerkt.   
  
**Symbolen**  
Een veelgehoorde reactie bij het bekijken van het logo is dat dit nog te wensen overlaat. Daarbij worden als belangrijkste redenen genoemd dat het logo te donker is, te grauw is en te weinig kleur bevat. Ook wordt er genoemd dat de letters in het logo onduidelijk leesbaar zijn en hij niet bij de rest van de huisstijl past. (zie tabel 4, bijlage 4)

“Het is dat ik weet dat het bedrijf H&O heet, maar anders zou ik dat niet uit het logo halen . (Verbatim R1, bijlage 3) ”

Over de huisstijl zijn de meningen van de respondenten verdeeld. Steekwoorden die hierbij genoemd worden door de respondenten zijn bijvoorbeeld ‘rustig, licht, modern, strak en hip’, door de lichte grijstinten die in het logo terugkomen. Respondenten die zich negatief hebben uitgelaten over de huisstijl noemen in hun onderbouwing dat zij de huisstijl te saai vinden, dat zij rood associëren met agressief en negatief en het kleurgebruik te nihil vinden. Opmerkelijk is hierbij dat studenten positiever zijn over de huisstijl dan de al werkenden. (zie tabel 5, bijlage 4)

“Is dit in kleur geprint? Ik vind dat de kleuren te dicht bij elkaar liggen. Ik zou wat meer diepgang  
 in kleurgebruik willen zien.” (Verbatim R9, bijlage 3)

Op het fotogebruik op de website wordt ook overwegend enthousiast gereageerd door zowel studerende als werkende respondenten. Zij benoemen hierbij dat de foto’s gezelligheid uitstralen en het de indruk wekt dat er een informele werksfeer heerst bij H&O. Echter wordt aangegeven dat zij een foto missen van de werkplek waar zij terechtkomen en de locatie. Een andere reactie is dat de foto’s overkomen als onprofessioneel en chaotisch, omdat er volgens deze respondent veel rommel is te zien op bijvoorbeeld de bureaus die op de foto’s zichtbaar zijn. (zie tabel 6, bijlage 4)

“Een foto van de werkplekken mist. Ik vind het belangrijk dat ik rustig kan werken  
 zonder gestoord te worden.” (Verbatim R3, bijlage 3)

**Communicatie**De potentiële medewerkers van H&O valt het op dat de LinkedIn privéberichten persoonlijk geschreven zijn. Dit ervaren zij als positief, omdat zij meestal wervingsberichten ontvangen van recruiters die afstandelijk zijn. Ook wordt de toon als eerlijk, simpel en luchtig bestempeld. Een respondent noemt dat hij het fijn vindt dat hij weet waar hij het over heeft, omdat hij de directeur is en geen recruiter. Een andere respndent zegt: ‘Ik vind het ook interessanter als een directeur mij zelf benadert dan een recruiter die het voor het geld doet.’ Wat ook wordt genoemd is dat er bij de LinkedIn berichten nog een technische prikkel mist en een heldere uitleg van wat H&O te bieden heeft. Een respondent geeft hierbij als voorbeeld dat hij het leuk zou vinden als er een alinea geschreven wordt over hoe een gemiddelde werkdag eruit ziet. (zie tabel 7, bijlage 4)

“De Linked In privéberichtjes blijven vrij op de vlakte, het prikkelt mij nog niet echt .”  
(Verbatim R1, bijlage 3)

De toon van de notes op de website wordt als prettig ervaren door de respondenten. Het laat volgens hen namelijk zien dat er waardering is voor het personeel en dat er de mogelijkheid is om te leren. Ook de lengte van de berichtjes wordt als ‘goed’ beschreven. Ondanks de positieve ervaring geven verschillende respondenten aan dat het voor hen niet van toegevoegde waarde is, waardoor ze het niet zouden lezen. (zie tabel 8, bijlage 4)

“Ik zou er niet speciaal naar zoeken, maar als ik het tegenkom waardeer ik het wel .”  
(Verbatim R10, bijlage 3)

Voornamelijk voor het zoeken naar technische informatie wordt Twitter ingezet door de respondenten. Andere online media omtrent programmeren die worden gebruikt door de respondenten zijn Hackernews, Tweakers, Google+, LinkedIn en AppyGeak. Voor technische informatie wordt ook vaak via Google gezocht. (zie tabel 9, bijlage 4) De Social Mediateksten van H&O die zijn voorgelegd aan de respondenten worden ervaren als oninteressant voor developers. De reden die hier meerdere malen voor werd gegeven was dat er geen technische diepgang in de berichtgeving op Social Media zit. Een andere reactie was dat er teveel op Social Media staat over de website van H&O en dat er te weinig naar de omgeving wordt gekeken. De toon en de lengte van de berichten wordt wel positief ervaren door de respondenten (zie tabel 10, bijlage 4)

“De Social Media van H&O heeft voor mij weinig toegevoegde waarde. Technische informatie  
 over problemen waar je tegen aan loopt zou ik wel interessant vinden op Social Media .”  
(Verbatim R4, bijlage 3)

Op het onderwerp hoe de respondenten zelf de communicatie zouden aanpakken met potentiële medewerkers als zij directeur van H&O waren werd uiteenlopend gereageerd. De belangrijkste uitslagen zijn dat het essentieel is om je gezicht te laten zien op meet-ups, conferenties even evenementen voor developers.. Door drie respondenten wordt gezegd dat het inzetten van recruiters waarschijnlijk onvermijdelijk is. Daarnaast wordt er meerdere keren benoemd dat je medewerkers als ambassadeurs moet inzetten om te vertellen hoe ‘leuk’ het is om bij H&O te werken, omdat dat geloofwaardiger overkomt dan wanneer een directeur zelf zegt dat het een leuk bedrijf is om te werken. Ook de inzet van Social Media wordt benoemd als belangrijk middel om medewerkers te werven. Een respondent zei dat het verstandig kan zijn om rond de examenperiode flyers en posters op te hangen of op het intranet van scholen te zetten. Een andere respondent zegt dat hem dit geen effectieve manier lijkt, omdat hij hier zelf nooit naar zegt te kijken en hij denkt dat zijn klasgenoten dat ook niet doen. (zie tabel 11, bijlage 4)  
 **Gedrag**  
De associaties die de respondenten hebben met de bedrijfscultuur komen tamelijk overeen. Een veel gehoorde associatie is de informele werksfeer die zij verwachten op basis van de symbolen en communicatie die zij al hebben gezien van H&O. Associaties die zij verder benoemen wat betreft het leidinggeven zijn ‘platte organisatie’ en ‘geen hiërarchie.’ Andere omschrijvingen die de respondenten geven van het beeld dat zij hebben bij de bedrijfscultuur zijn onder andere ‘collegiaal’, ‘vriendschappelijk’, ‘speels maar professioneel’. (zie tabel 12, bijlage 4)

Wat betreft het gedrag wordt er verder door twee respondenten genoemd dat zij denken dat alles door elkaar heen loopt. Ook wordt er genoemd dat de medewerkers waarschijnlijk met zijn allen in één ruimte zitten. Het samen lunchen dat zichtbaar was op de foto’s, wordt door alle respondenten als positief punt ervaren. (zie tabel 12 bijlage 4)

“Volgens mij gaat het daar wel relaxed en draait het niet om een codefabriek. Ik denk dat   
de developers in een gezamenlijke ruimte zitten en door elkaar heen lopen. ”  
(VerbatimR2, bijlage 3)

**Website**De respondenten zijn optimistisch als zij de website van H&O openen. De bewegende video’s op de website worden erg op prijs gesteld, omdat het gelijk een duidelijk beeld geeft. Ook wordt er genoemd dat de website ‘rustgevend’, ‘fris’ en ‘aantrekkelijk’ is en ook het woord ‘professioneel’ is een veelgehoord woord tijdens het bekijken van de website met de respondenten. (zie tabel 13,   
bijlage 4)

Er zijn verschillende dingen die volgens de respondenten beter kunnen op de website. Er wordt twee keer genoemd dat de vacature prominenter in beeld gebracht kan worden op de website. Daarnaast zijn er twee respondenten die opgemerkt hebben dat er geen buttons voor social media aanwezig zijn. Een andere negatieve waarneming is bij verschillende respondenten dat er te weinig kleur aanwezig is op de website. Een respondent merkte op dat de SEO op de website van H&O slecht is, terwijl dit één van de diensten van H&O is. Hij ziet dit daarom als ongeloofwaardig. Ook is er geen missie en visie op de website aanwezig, wat door een respondent wordt gemist, omdat het een beeld kan geven van waar het bedrijf voor staat. (zie tabel 14, bijlage 4)

“Jullie eigen SEO is niet best, dat vind ik ongeloofwaardig overkomen als je   
zelf ook SEO aanbiedt als dienst. ”  
(Verbatim R9, bijlage 3)

**Vacature**De toon van de vacature wordt door alle respondenten als positief ervaren. ‘Vriendelijk’, ‘duidelijke kreten’ en ‘persoonlijk’ zijn terugkerende woorden wanneer de respondenten de vacature doornemen. Wel wordt er gesproken van een ‘tekst overkill’, ‘een stortvloed aan woorden’ en ‘een tsunami aan termen’ bij de alinea ‘we leren je’. Vier respondenten zouden het fijner vinden als er een introductie vooraf gaat aan de opsommingen. Ook wordt er door een student opgemerkt dat het jammer is dat er geen parttimevacatures en stagevacatures aanwezig zijn. Meerdere malen wordt er genoemd dat de vacature aan de lange kant is en dat hij iets korter zou mogen. Toch zeggen zij wel goed door de tekst heen te komen en dat het simpel door te lezen is. ‘Liever teveel dan te weinig informatie’, wordt er door een respondent genoemd. (zie tabel 15 en 16, bijlage 4)

“Ik denk dat er ook studenten zijn die ‘s avonds en in het weekend zouden kunnen werken.   
Op deze manier haken studenten sowieso af. ”  
(Verbatim R8, bijlage 3)

**Vacatures concurrenten**Nadat de vier verschillende vacatures naast elkaar zijn gelegd bleek dat de meningen hierover redelijk overeen kwamen. De eerste vacature, van Elephant, en de vacature van H&O worden als meest aantrekkelijk gezien. Vooral de introductie bij de vacature van Elephant werd als positief punt aangestipt. Ook het kopje ‘hoe kan jou dag er uit zien’ is in trek bij de respondenten, omdat je dan een beeld krijgt van de mogelijkheden van het bedrijf. Verschillende respondenten vinden het fijn dat er een salarisindicatie wordt gegeven bij de eerste vacature. De andere respondenten zeggen dit niet per se nodig te vinden omdat zij hun eigen salariseis weten of vinden dat het niet veel zegt over het salaris dat je uiteindelijk krijgt. De tweede vacature wordt als lastig leesbaar gezien en door niemand als aantrekkelijkst gekozen. Ook de derde vacature wordt veelal niet als aantrekkelijk ervaren, omdat er te weinig duidelijk wordt over de verwachtingen, de tekst meer als een reclametekst wordt gezien en de toon te overdreven is. Uiteindelijk werd de vacature van H&O als meest aantrekkelijk ervaren. (zie tabel 17, bijlage 4)

“Ik vind die uitroeptekens, knipogen en toon niks bij de derde vacature. Woorden als   
‘spetterende motivatie en magentoheld’, Ik krijg er jeuk van. ”  
(Verbatim R6, bijlage 3)

**Persoonlijkheid**Van de zestien waardenbeelden die zijn voorgelegd werd de respondent gevraagd er vijf uit te kiezen die hij typerend vindt voor H&O. ‘Samenwerking’ werd hierbij het meest genoemd. Een respondent onderbouwt dit als volgt: ‘Grote projecten hebben met een klein team, daar is samenwerking voor nodig’. De daaropvolgende waarden die de respondenten het meest vinden passen bij H&O zijn ‘plezier’ en ‘ambitie’. De waarde ‘plezier’ wordt vooral genoemd naar aanleiding van de foto’s op de website van H&O. Er wordt namelijk meerdere keren genoemd dat het er gezellig uit ziet op de foto’s. De waarde ‘ambitie’ associëren de respondenten met H&O door de zichtbaarheid van de wil om te groeien. Ook noemt een respondent als onderbouwing dat hij ziet dat H&O nieuwe dingen probeert binnen Magento ,zoals HHVM. De hierop volgende waarde is ‘nuchter’. Ook ‘professioneel’ wordt genoemd als kenmerkende waarde. De verdere toelichtingen op de keuzes voor de verschillende waarden zijn terug te vinden in tabel 19 in bijlage 4 en in de verbatims in bijlage 3.

De respondenten hebben positieve associaties bij de gedachte aan H&O als bedrijf. Hierbij benoemen ze bijvoorbeeld een ‘informele werksfeer’, ‘nieuwsgierigheid’, ‘de groei en ontwikkeling van het bedrijf’ en ‘professionaliteit’. Er worden geen negatieve associaties genoemd bij de vraag wat er in de respondenten opkomt wanneer zij aan H&O denken. (zie tabel 20, bijlage 3)

“Ik heb een positief gevoel. Ik heb het idee dat het een serieus bedrijf is.   
Niet iemand die op zijn zolderkamer zit. ”  
(Verbatim R2, bijlage 3)

Op de vraag of de respondenten bij H&O zouden willen werken wordt positief gereageerd. De respondenten hebben een goed gevoel ontwikkeld bij de gedachte aan H&O als werkgever. Echter is geen van de respondenten daadwerkelijk toe aan een nieuwe baan. Als reden om niet voor H&O als werkgever te kiezen wordt genoemd dat de afstand naar H&O te ver is, zij nog veel plezier hebben in hun huidige functie of dat zij sinds kort een nieuwe baan hebben. Verschillende respondenten, allen nog studenten, geven aan dat zij wellicht later interesse hebben als zij hun studie hebben afgerond en genoeg ervaring hebben om de functie te kunnen bekleden. (zie tabel 21, bijlage 3)

“Ik weet niet of ik nu al goed genoeg ben voor deze functie, maar anders zou  
 ik zeker solliciteren. Lijkt me echt tof. ”  
(Verbatim R7, bijlage 3)

**Samenvatting**   
Kortom, uit de resultaten van de interviews met potentiële medewerkers blijkt dat het imago van H&O bij potentiële medewerkers over het algemeen gezien uiterst positief is. Over de symbolen spreken zij zich iets minder positief uit. Vooral over het logo en de huisstijl laten zij zich negatief uit, met name over het kleurgebruik. Over de communicatie van H&O zijn de respondenten goed te spreken. De toon ervaren zij voornamelijk als prettig. In verschillende communicatiemiddelen missen zij wel technische diepgang om geprikkeld te worden. Het gedrag van H&O komt op de respondenten over als informeel, geen hiërarchie, vriendschappelijk, speels maar professioneel. Ook de website wekt positieve associaties op. Er zijn enkel een aantal kleine verbeterpunten volgens de respondenten. De vacature van H&O is vergeleken met andere vacatures en hierbij kwam deze als meest aantrekkelijk over. De waarden die de respondenten het meest typerend vinden voor H&O zijn ‘samenwerking’, ‘plezier’ en ‘ambitie’. Op de vraag of de respondenten bij H&O zouden willen werken wordt positief gereageerd. De respondenten hebben een goed gevoel ontwikkeld bij de gedachte aan H&O als werkgever.

## § 6.4 Het verschil tussen het werkelijke en gewenste imago bij potentiële medewerkers

Om inzicht te krijgen in het verschil tussen het gewenste en werkelijke imago wordt vergeleken hoe het bedrijf daadwerkelijk gezien wordt door potentiële medewerkers en hoe zij zelf graag gezien zouden willen worden. Hierbij wordt gekeken naar de resultaten van de voorgaande twee deelvragen.  
  
Het management vindt het belangrijk dat een potentiële medewerker ervaart dat er plezier is bij H&O, met een balans tussen plezier en serieus bezig zijn met de kwaliteit van het werk. Uit de interviews met potentiële medewerkers is gebleken dat zij H&O inderdaad, zoals gewenst, ervaren als een bedrijf waar veel plezier beleefd wordt. Maar liefst zeven keer werd ‘Plezier’ gekozen door respondenten als waarden die bij H&O past. Zo werd er bijvoorbeeld door een respondent genoemd dat zij overkomen als ‘speels maar professioneel’.   
  
Dat H&O wil overkomen als een bedrijf met waardering voor de medewerkers en ruimte voor eigen inbreng komt overeen met de ervaringen van de doelgroep. Alle respondenten bevestigen dat zij H&O zien als een informeel bedrijf zonder hiërarchie. Zo wordt er door een respondent gezegd dat hij denkt dat iedereen gelijk behandeld wordt. Andere respondenten benoemen dat het geen codefabriek is en dat je duidelijk geen nummertje bent.   
  
Ook bekwaamheid en professionaliteit zijn belangrijke waarden die H&O wenst dat de doelgroep ervaart. Dat de doelgroep H&O ziet als een professioneel bedrijf wordt ook door het onderzoek duidelijk, aangezien dit een waarde is die de respondenten vaak noemden tijdens de interviews. Met name tijdens het bekijken van de website kwam het woord professioneel vaak naar boven. Ook bekwaamheid werd door 5 respondenten genoemd als kenmerkende waarde voor H&O.

&O wil daarnaast graag gezien worden als bedrijf dat de mogelijkheid biedt om te leren en groeien. Twee respondenten benoemen na het lezen van verschillende blogs van de website dat zij denken dat er de mogelijkheid is om veel te leren. Wel wordt er een aantal keer aangegeven door respondenten dat zij technische diepgang missen in verschillende communicatiemiddelen.   
  
Verder wordt de wens van H&O om ambitie uit te stralen eveneens ervaren door de doelgroep. Door zeven van de tien respondenten wordt ambitie gezien als kernwaarden van het bedrijf. Zij zien dat het bedrijf graag wil groeien, grote projecten draait en ook werd er opgemerkt dat H&O nieuwe uitdagingen zoekt binnen Magento.

E r kan geconcludeerd worden dat de verschillen tussen het gewenste en werkelijke imago bij potentiële medewerkers nihil zijn. De belangrijkste factoren die de directeuren wensen dat potentiële medewerkers zien, namelijk plezier in het werk, de waardering van medewerkers, de bekwaamheid en professionaliteit van het bedrijf, de mogelijkheid om te leren en groeien en het uitstralen van ambitie worden allen door de doelgroep zoals gewenst ervaren en omschreven, blijkt uit de interviews met potentiële medewerkers.

# 7. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek weergegeven, die de uiteindelijke uitwerking vormen van de opgestelde probleemstelling. Ook wordt in dit hoofdstuk aangegeven welke hypothesen aangenomen worden en welke dit onderzoek verwerpt.

Er is onderzoek gedaan naar wat er moet veranderen aan de identiteit van H&O om het gewenste imago te bereiken bij potentiële medewerkers. Hierbij zijn de volgende onderwerpen in kaart gebracht om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden: de huidige identiteit, het gewenste imago, het werkelijke imago van H&O bij potentiële medewerkers en het verschil hiertussen. De probleemstelling bij dit onderzoek luidt als volgt:

‘Wat moet er veranderen aan de huidige identiteit van H&O om het  
 gewenste imago te bereiken bij potentiële medewerkers?’”

## § 7.1 conclusies beantwoording deelVragen

De huidige identiteit van H&O is vastgesteld door middel van een groepsdiscussie met het team van H&O. Hieruit is gebleken dat de kernwaarden van H&O bekwaamheid, ambitie en klantgerichtheid zijn. De bedrijfscultuur waar H&O zich in bevindt is de familiecultuur. Ook zijn de missie en visie van H&O vastgelegd.   
  
Bij het gewenste imago komt naar voren dat het management van H&O wil dat het bedrijf door potentiële medewerkers gezien wordt als een bedrijf waar plezier beleefd wordt. Ook waardering naar de medewerkers, eigen inbreng, de ruimte om te leren en groeien, ambitie, professionaliteit en de kwaliteit van het werk zouden zij graag overbrengen op de doelgroep.

Uit de diepte-interviews met tien potentiële medewerkers is vastgesteld dat het imago bij potentiële medewerkers overwegend positief blijkt te zijn. De manier van communiceren wordt als positief ervaren en ook bij het gedrag hebben zij positieve associaties. Over de symbolen spreken zij zich iets minder positief uit. De waarden die respondenten het meest typerend vinden voor H&O zijn plezier, samenwerking en ambitie. De respondenten zeggen ook dat zij een goed gevoel hebben bij de gedachte aan H&O als werkgever.

Het werkelijke en gewenste imago van H&O bij potentiële medewerkers ligt dichtbij elkaar, is gebleken toen deze met elkaar zijn vergeleken. De belangrijkste factoren die de directeuren wensen dat potentiële medewerkers zien, namelijk plezier in het werk, de waardering van medewerkers, de bekwaamheid en professionaliteit van het bedrijf, de mogelijkheid om te leren en groeien en het uitstralen van ambitie worden allen door de doelgroep zoals gewenst ervaren en omschreven, blijkt uit de interviews met potentiële medewerkers.

## § 7.2 conclusies hypothesen

De hypothesen, die in paragraaf 4.7 zijn geformuleerd om inzicht te geven in de mogelijke uitkomsten van het onderzoek, worden in deze conclusie aangenomen of verworpen.

* H 1. Als de symbolen, het gedrag en de communicatie van H&O niet op elkaar aansluiten, dan zal de persoonlijkheid zich niet optimaal manifesteren.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat een groot deel van de respondenten vindt dat het logo, wat onderdeel is van de symbolen, niet aansluit bij de rest van de persoonlijkheid van H&O. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de persoonlijkheid van H&O zich daardoor niet optimaal manifesteert, en er dus een wijziging nodig is in de symboliek om zich optimaal te manifesteren. Deze hypothese kan dus worden aangenomen. Wat hierbij wel opvallend is, is dat de respondenten na het zien van de symbolen toch nog positieve associaties hebben bij H&O, en de persoonlijkheid dus wel bijna optimaal gemanifesteerd wordt.

* H 2. Als H&O de gewenste identiteit, dus symboliek, gedrag en communicatie, weet over te brengen op de doelgroep, dan kan het gewenste imago onder potentiële medewerkers worden bereikt.

De tweede hypothese voor dit onderzoek kan ook worden aangenomen. Aangezien de symboliek, het gedrag en de communicatie van H&O zoals de directeuren wensen overkomen op de doelgroep, kan gesteld worden dat het gewenste imago onder potentiële medewerkers nagenoeg bereikt is. Wanneer er nog kleine aanpassingen worden gedaan in de drie elementen wordt het gewenste imago bereikt.

* H 3: Als H&O actief beleid voert via de drie elementen (gedrag, symboliek en communicatie), dan worden de kenmerken intern en extern geaccepteerd.

H&O laat door middel van gedrag, symboliek en communicatie zien waar zij voor staat. Uit de resultaten blijkt dan ook dat deze kenmerken zowel intern als extern worden geaccepteerd, omdat het gewenste en werkelijke imago sterk overeenkomen en ook overeenkomen met de resultaten uit de interne groepsdiscussie met het hele team. Deze hypothese wordt dus –alsmede hypothese 1 en 2 - aangenomen.

## § 7.3 eindconclusie

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat er aan de hand van een aantal kleine aanpassingen aan de symbolen, het gedrag en de communicatie het gewenste imago bereikt kan worden bij potentiële medewerkers. Er zullen geen drastische veranderingen aan de identiteit vereist worden geacht. In hoofdstuk acht, de aanbevelingen, wordt er dieper ingegaan op het advies dat de onderzoeker geeft om het gewenste imago te kunnen bereiken.

# 8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen weergegeven die naar aanleiding van de resultaten zijn geformuleerd. Deze aanbevelingen geven een advies over het zo effectief mogelijk inzetten van de symbolen, het gedrag en communicatie met de doelgroep, zodat het gewenste imago bereikt kan worden. De aanbevelingen komen voort uit de resultaten, maar ook uit eigen inzichten die hierop voortborduren.

De doelstelling hierbij is als volgt:

“Inzicht geven in de werkelijke identiteit, het huidige imago, het gewenste  
 imago bij potentiële medewerkers van H&O en hoe dit gewenste imago aansluit bij de identiteit,   
teneinde een advies te kunnen geven aan de opdrachtgever over het effectief   
inzetten van communicatie met de doelgroep.”

**8.1 Optimaliseer de vormgeving**

* **Voeg meer kleur toe aan de huisstijl.** De doelgroep beschouwt de huisstijl als saai. Zij zien liever meer felle kleuren. De huisstijl wordt wel als rustig, open en helder beschreven, dus het is wel belangrijk om de basiselementen te behouden. Er moet meer overeenstemming tussen het logo en de rest van de huisstijl komen, zodat het beter op elkaar aansluit.
* **Wijzig het logo.** Volgens de respondenten is het logo onleesbaar en niet passend bij de rest van de huisstijl. De letters in het logo zullen dus verduidelijkt moeten worden. Ook vinden de respondenten het logo te grauw en donker en het kleurgebruik wordt als te subtiel beschouwd. Kies voor een ontwerp met een lichtere uitstraling en met meer kleur.

**8.2 Maak meer gebruik van Social Media**

* **Zorg voor meer technische diepgang op Social Media.** De respondenten hebben aangegeven technische diepgang te missen in de Social Media van H&O. Als de berichten afgewisseld worden met meer technische verhalen, zoals het prijsgeven van technische oplossingen bij veel voorkomende problemen, zal de doelgroep de berichten sneller lezen, geven zij aan in de interviews. Door technische verhalen te plaatsen laat je ook gelijk je expertise zien.
* **Plaats constanter updates op Social Media**. Momenteel wordt er te weinig en onregelmatig updates geplaatst op Social Media. Plan een vast moment in de week in waarop social media-updates worden ingepland voor de rest van de week. Dit kan via verschillende tools, bijvoorbeeld via HootSuite. Zorg dat er minimaal twee en maximaal drie postst per week worden geplaatst, om een overload aan informatie te voorkomen.
* **Blijf LinkedIn berichten sturen naar potentiële kandidaten.** De berichten die eerder via LinkedIn zijn gestuurd naar potentiële medewerkers, vallen in goede aarde bij de respondenten. Zij geven aan dat ze het persoonlijke aan de berichten fijn vinden en dat de directeur hen zelf benaderd. Er moet nog wel duidelijker worden geschetst waarom de kandidaat voor H&O moet kiezen en aan welke opdrachten hij daadwerkelijk zal gaan werken. Maak een alinea met daarin een omschrijving van hoe een gemiddelde werkdag bij H&O eruitziet. Ook de locatie moet aan deze berichten worden toegevoegd.

**8.3 Investeer in vacaturesites**

* **Plaats regelmatig vacatures op nationale (ICT) vacaturesites.** Verschillende respondenten zijn bij hun huidige werkgever terechtgekomen via een vacaturesite. Het is voor H&O effectief om te investeren in vacatures op vacaturesites. De respondenten zijn via Tweakers, Monsterboard en Bonque.nl bij hun huidige werkgever terecht gekomen. Tegenwoordig zijn er ook veel gratis vacaturesites. Plaats hier ook de vacature(s).
* **Plaats verschillende vacatures.** Het plaatsen van verschillende vacatures voor zowel een junior, medior als seniordeveloper is aan te raden, omdat je dan een breder publiek aanspreekt. Plaats daarnaast ook een stage- en parttimevacature. Wanneer een stagiair of parttime medewerker eenmaal binnen is en zich thuis voelt bij het bedrijf is de kans namelijk groter dat hij na zijn stage in dienst wil komen bij H&O. Focus bij de content voor de vacatures voor een junior of stagiair op de mogelijkheid om veel te leren bij het bedrijf. Bij de vacatures voor een medior of senior developer is het belangrijk om duidelijk te maken dat je veel eigen inbreng hebt als developer bij H&O en veel verantwoordelijkheid draagt. Let hierbij ook op dat de vacatures SEO geschreven worden, zodat ze goed vindbaar zijn via Google.

**8.4 Verbeteringen op de website van H&O**

* **Plaats de vacature(s) prominenter op de website.** De vacature staat nu redelijk verstopt. Als een potentiële medewerker op de homepagina kijkt moet hij de vacature zo snel mogelijk kunnen vinden. Wanneer de vacature direct zichtbaar is met een button ‘bekijk direct onze vacatures’ op de homepage, is de kans groter dat hij de vacature bekijkt. Het moet de potentiële medewerker zo makkelijk mogelijk worden gemaakt.
* **Verbeter de SEO.** Momenteel is de Search Engine Optimization (SEO), de zoekoptimalisatie van de website, slecht. Dit terwijl SEO als dienst wordt aangeboden aan klanten. Het is dus van belang om hier tijd in te investeren, zowel voor de geloofwaardigheid als de vindbaarheid op Google. SEO verbetert bovendien de vindbaarheid van de vacatures voor potentiële medewerkers.
* **Gebruik meer kleur op de website.** Verschillende respondenten geven aan dat ze de website graag wat kleurrijker zien. De grijstinten verschillen hierbij te weinig van elkaar. Houd grijs als basiskleur, maar vul dit meer aan met felle kleuren als accenten, zoals wel al gedaan wordt bij het tonen van het portfolio op de website. De header en de footer op de eigen website zijn nu volledig wit. Hier kan subtiel kleur aan toegevoegd worden om er voor te zorgen dat de eigen website kleurrijker oogt.
* **Zet de missie en visie op de website van H&O .** Een missie en visie kunnen een potentiële medewerker snel en bondig inzicht geven in waarin H&O zich onderscheidt van concurrenten en waar het bedrijf voor staat. De missie en visie kunnen het beste gepresenteerd worden bij ‘Over H&O’ op de eigen website. Doe dit niet op de standaard manier, maar voeg er om het verhaal levendig te maken citaten en foto’s van de medewerkers aan toe die de missie en visie ondersteunen.
* **Toon meer foto’s van de werkplek.** Het is voor potentiële medewerkers van belang om een beeld te hebben van de plek waar zij terecht zullen komen. Respondenten geven dan ook aan dat zij graag een foto zouden zien van de werkplek, aangezien zij het belangrijk vinden dat ze op een rustige, inspirerende plek kunnen werken, zonder continu gestoord te worden. Maak en publiceer foto’s van de bureaus, de vergaderruimte, het gebouw van buitenaf en de tuin met picknicktafels.

**8.5 Verbeter de vacature**

* **Schrijf een introductie.** Geef in deze introductie kort en bondig aan wat H&O onderscheidt van andere bedrijven en waar door H&O momenteel aan gewerkt wordt. Houd hierbij de kernwaarden bekwaamheid, ambitie en klantgerichtheid in het achterhoofd. Door een kort verhaaltje met daarin een introductie over H&O wordt er ook meteen afwisseling in tekst en opsomming gegeven, wat de vacature speelser maakt.
* **Kort de alinea ‘wat leer je’ in.** De doelgroep ervaart de alinea ‘wat leer je’ als een alinea met teveel termen. Dit moet dus ingekort worden tot enkel de opmerkenswaardige zaken die je leert wanneer je bij H&O komt werken. Zo is het in één oogopslag duidelijk wat de belangrijkste dingen zijn die je specifiek leert als je aan de slag gaat als back-end developer bij H&O.
* **Voeg de locatie van H&O toe.** Het is nu onduidelijk in de vacature waar H&O gevestigd is. Het is voor een potentiële medewerker van wezenlijk belang waar het bedrijf gevestigd is voordat hij zal solliciteren, dus dit moet direct zichtbaar zijn in de vacature. Dit werd ook door de respondenten benoemd als ontbrekend. Het is belangrijk om te vermelden dat H&O makkelijk bereikbaar is vanuit de grotere steden en dat je vanaf Schiphol en station Leiden Centraal snel op de bestemming bent. Toon hierbij op de kaart van Google Maps waar H&O gevestigd is.

**8.6 Laat je expertise meer zien**Zoals in eerdere aanbevelingen ook al aangegeven, is het belangrijk om te laten zien dat de medewerkers experts zijn in hun vakgebied.

* **Ga door met het delen van projecten via een GitHub account.** Om developers te boeien en te laten zien welke kennis er bij H&O in huis is, is het raadzaam om tijd te investeren in een GitHub account, een community waar je je technische projecten kunt delen met anderen. Dit wordt momenteel al gedaan, maar het is belangrijk om dit consequent te blijven doen.
* **Meng je in online discussies over technische onderwerpen.** Door af en toe je mening te geven over technische discussies online laat je je expertise zien en tegelijkertijd vergroot je je naamsbekendheid. Hiermee kan je andere developers, potentiële medewerkers, boeien, imponeren en uitnodigen om de discussie aan te gaan. Pittig stelling nemen is goed, maar pas wel op dat je niet te ver je mening doorduwt en niet overal te ver op doorgaat, want dit kan averechts werken.

**8.7 Genereer meer naamsbekendheid**   
Respondenten die wel bekend zijn met H&O zeggen het bedrijf nauwelijks te kennen, anderen kennen H&O nog helemaal niet. Het is dus belangrijk dat de naamsbekendheid onder potentiële medewerkers wordt vergroot, want wie H&O niet kent wordt ook niet geïnteresseerd om bij H&O te komen werken.

* **Organiseer evenementen op het kantoor van H&O**. Nodig back-end developers van verschillende bedrijven uit voor een borrel met technische presentaties of een hackathon, een evenement waarbij veel ontwikkelaars bij elkaar komen om samen software te maken. Als deze mensen het kantoor van H&O een keer gezien hebben en het personeel hebben ontmoet, krijgen zij een beeld bij H&O en zullen zij zichzelf makkelijker identificeren met H&O. Ook laat je op deze manier gelijk je expertise zien en heb je persoonlijk contact met developers, wat zij beiden als belangrijke punten aanstipten bij de overweging om voor een baan te kiezen.
* **Laat H&O nomineren voor een Meet Magento award.** Sinds dit jaar introduceert Meet Magento de Meet Magento awards. Hierbij worden zes awards voor verschillende categorieën uitgereikt. Door je hier voor aan te melden is het mogelijk om een award te winnen, beoordeeld door een vakjury en het publiek. Als genomineerde word je vermeld op meet-magento.nl en de promotie daar omheen wordt georganiseerd. Het is van belang om de nominatie vervolgens ook te communiceren in het netwerk van H&O, zodat er veel aandacht voor komt.
* **Zet je medewerkers in als ambassadeurs.** Een potentiële medewerker neemt sneller van een medewerker van H&O aan dat het een fijn bedrijf is om te werken dan van een recruiter, blijkt uit de reacties van respondenten. Het is dus belangrijk dat de huidige medewerkers bewust een positief beeld uitstralen naar potentiële medewerkers.

# 9. Implementatie

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen uit hoofdstuk acht nader toegelicht en uitgewerkt om daadwerkelijk tot actie over te kunnen gaan. Er wordt vervolgens per adviespunt aangegeven in een planning wanneer deze het beste kan worden uitgevoerd, wie hier eventueel verantwoordelijk voor zal zijn en welke kosten en tijd hieraan verbonden zijn.

## § 9.1van aanbeveling tot implementatie

**Optimalisatie vormgeving**  
Doordat H&O zelf ook veel kennis van vormgeving in het bezit heeft, is het geen dure aanbesteding om de vormgeving van H&O te optimaliseren. Er valt zeker nog te verbeteren in de vormgeving om er voor te zorgen dat potentiële medewerkers de huisstijl aantrekkelijker vinden. Het is de taak aan Erwin, één van de directeuren en tevens grafisch vormgever, om er voor te zorgen dat de vormgeving beter aansluit op de aanbevelingen van potentiële medewerkers, die eerder in dit onderzoek worden aangegeven.   
  
**Social Media**Er moet meer consistentie komen in het plaatsen van berichten op Social Media. Hierbij is input van technische programmeurs nodig, zodat er meer diepgang verkregen wordt in de berichtgeving die gericht is op potentiële medewerkers. Het is hierbij van belang dat elke week een andere programmeur een technisch verhaal aanlevert. Het leveren van een technisch verhaal kost gemiddeld waarschijnlijk twee tot vier uur per week, en kan niet ‘even snel’ tussendoor worden opgepakt. Hier moet tijd voor vrij gemaakt worden. Er kan een stagiair Communicatie worden ingezet om deze berichten na te kijken op zinsopbouw en spelling, om deze vervolgens te plaatsen, en andere berichten die minder diepgaand zijn, te schrijven voor de verschillende kanalen. Deze berichten kunnen bijvoorbeeld gaan over de voortgang van projecten, het voorstellen van medewerkers, het geven van tips omtrent het onderhouden van een webshop en andere luchtige onderwerpen.   
  
Daarnaast is het aan te raden om via LinkedIn potentiële medewerkers te blijven benaderen door middel van persoonlijke berichten. Dit kan het beste door Erwin worden gedaan, omdat de respondenten aangaven het fijn te vinden als de directeur zelf persoonlijk contact zoekt. Doordat de Social Mediakanalen Twitter, Facebook en LinkedIn gratis toegang hebben, is het geen dure aanbesteding om hier meer gebruik van te maken. Er moet wel rekening mee worden gehouden dat het veel tijd in beslag neemt om actief en adequaat deel te nemen aan Social Media. Een premium account op LinkedIn, waarmee je meer mogelijkheden tot je beschikking krijgt, kost wel geld, maar dit is geen groot bedrag.

**Vacaturesites**  
Er zal tijd en geld geïnvesteerd moeten worden in vacatureplaatsingen op betaalde vacaturesites. Het is hierbij de taak aan Erwin om er maandelijks voor te zorgen dat de vacatures juist geplaatst worden.   
Verder is het verstandig om meerdere vacatures te plaatsen, voor zowel een junior, medior en senior back end developer, maar ook één voor een parttime functie als back-end developer, een junior front-end developer en een stagiair Communicatie en Informatica. Bij een vacature voor een junior developer en stagiair moet de focus liggen op de mogelijkheid om veel te leren bij H&O. Bij een vacature voor een medior en senior developer zal de aandacht eerder gevestigd moeten worden op het feit dat je bij H&O veel eigen inbreng hebt en veel verantwoordelijkheid draagt. Een stagiair Informatica kan de lichtere taken van de andere developers op zich nemen en daarnaast is een stagiair goedkoop. Een parttime vacature kan er ook voor zorgen dat er meer back-end developers reageren, zoals bijvoorbeeld studenten die graag naast hun studie willen werken en ook in de avonduren en weekenden beschikbaar zijn.

**Verbeteringen website**  
Er zijn een aantal kleine verbeteringen nodig aan de website om hem aantrekkelijker te maken voor potentiële medewerkers. Dit zijn het plaatsen van een aantal foto’s, de visie en missie, een vacaturebutton op de homepage en het verbeteren van de SEO. Deze taken kunnen tussendoor opgepakt worden door Erwin of Paul. Er zijn geen kosten verbonden aan deze wijzigingen, er moet enkel tijd worden geïnvesteerd. Ook aan de vacature kunnen een aantal kleine aanpassingen worden gedaan om hem te optimaliseren naar de wens van potentiële medewerkers. Deze aanpassingen kunnen in een korte tijd worden uitgevoerd door Erwin. Het gaat hierbij om het schrijven van een introductieverhaaltje, het inkorten van een alinea en het toevoegen van de locatie van H&O.  
  
**Expertise laten zien**Het bijhouden van een GitHub account is een belangrijk instrument om te laten zien welke kennis je als bedrijf in huis hebt. Het is de taak aan Paul, die veel technische kennis heeft, elke week een update te plaatsen op het GitHubaccount van H&O. Tevens is het belangrijk om je op forums over back-end development en Magento af en toe in een discussie te mengen, zodat mensen de naam H&O vaker voorbij zien komen en geboeid worden door de expertise die wordt getoond. Het is wel belangrijk om hiermee op te passen dat je niet overal te ver op doorgaat. Het is aan te raden om hier een vast moment in de week voor vrij te maken.   
 **Focus op communicatie**Voor de zomervakantie begint zal er een stagiair Communicatie gezocht moeten worden, zodat deze in september, bij de start van het nieuwe studiejaar, aan de slag kan met verschillende taken. Het is de taak aan Erwin om een stagevacature te maken en deze op de website van H&O te plaatsen en via vacaturesites en Social Media te verspreiden. De stagiair kan aan de slag met het schrijven van een marketingcommunicatieplan, het bijhouden van Social Media en het organiseren van een evenement bij H&O voor back-end developers.

**Naamsbekendheid genereren**Aangezien het voor H&O belangrijk is om meer bekendheid te genereren bij de doelgroep, zoals ook eerder al is aangegeven, zullen er een aantal acties moeten worden uitgevoerd. Het organiseren van een evenement bij H&O is een manier om potentiële medewerkers bekend te maken met het bedrijf. Hier zal dus tijd en geld in geïnvesteerd moeten worden. Het inzetten van een stagiair met een opleiding Communicatie, Media en entertainment management of een vergelijkbare opleiding is hierbij aan te raden. Het budget dat hiervoor vrij gemaakt moet worden is afhankelijk van de omvang van het evenement.   
  
Door H&O aan te melden voor de Meet Magento Awards van volgend jaar kan het bedrijf zichzelf op de kaart zetten als bekwaam Magentospecialist, wat ook één van de kernwaarden van H&O is. Ook het inzetten van de medewerkers als ambassadeurs is een belangrijk punt om de naamsbekendheid te vergroten. Het kan hierbij stimulerend werken om bijvoorbeeld elke maand een andere medewerker aan te wijzen als ‘ambassadeur van de maand’. Die maand is deze medewerker (extra) verantwoordelijk voor het uitgeven van een positief beeld naar potentiële medewerkers via verschillende kanalen. Hier zijn geen kosten aan verbonden.

## § 9.2 kosten

De kosten die verbonden zijn aan de uitvoering van de implementatie zijn onderverdeeld in uren die intern besteed moeten worden en andere kostenposten, die uitgedrukt worden in geld. De uren die nodig zijn om de aanbevelingen uit te kunnen voeren zijn per aanbeveling grof geschat in afstemming met Erwin, één van de directeuren van H&O. Deze worden niet omgerekend tot kosten, omdat het per uitvoerende verantwoordelijke verschilt wat de kosten zijn die hieraan verbonden zijn. Er moet echter wel rekening mee worden gehouden dat tijd indirect ook geld kost. Daarnaast zijn de overige kostenposten die meegerekend moeten worden, zoals het plaatsen van vacatures, wel in geld uitgedrukt. De hoeveelheid geld die het organiseren van een evenement zal kosten worden niet benoemd, aangezien dat erg variabel is, geheel afhankelijk is van hoe het evenement wordt georganiseerd en het aantal personen dat aanwezig is.

## § 9.3 Planning

In onderstaande tabel is een overzicht gemaakt van een mogelijke planning om de aanbevelingen uit te voeren.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Wat?** | **Verantwoordelijke(n)** | **Mogelijke data / deadline** | **Kosten** | **Tijdsinvestering** |
| **Vormgeving** | | | | |
| Wijziging logo | Erwin | 15-06-2015 | Geen | 15 uur |
| Wijziging huisstijl (kleurgebruik) | Erwin | 15-06-2015 | Geen | 24 uur |
| **Social Media** | | | | |
| Bijhouden en inplannen Facebook en Twitterberichtgeving | Stagiair (indien aanwezig), anders Erwin | Stageperiode | Geen | 5 uur per week |
| Aanleveren technisch verhaal voor Social Media | Wekelijks wisselende programmeur | Wekelijks | Geen | 2-4 uur per week |
| LinkedIn berichten naar potentiële kandidaten | Erwin | Eens per week | Premium account LinkedIn (20 euro p/m) | 6 uur per week |
| **Vacatures** | | | | |
| Plaatsen vacature(s) op online vacaturebanken | Erwin | Maandelijks | Circa €200-300 per maand per vacature | 2-4 uur per maand |
| Plaatsen vacature(s) op gratis vacaturebanken | Erwin of Stagiair (indien aanwezig) | Maandelijks | Gratis | 2-4 uur per maand |
| Schrijven en plaatsen stagevacatures Communicatie en Programmeur  op eigen website | Erwin | 08-06-2015 | Geen | 3 uur |
| Schrijven en plaatsen junior, medior en senior vacature back-end developer. | Erwin | 01-06-2015 | Geen | 3 uur |
| Verbeteren huidige vacature (introductieverhaaltje schrijven, ‘wat leer je’ aanpassen, locatie H&O toevoegen) | Erwin | 01-06-2015 | Geen | 1 uur |
| Schrijven en plaatsen parttimevacature  op eigen website | Erwin | 08-06-2015 | Geen | 2 uur |
| Schrijven en plaatsen vacature junior front-end developer | Erwin | 01-06-2015 | Geen | 2 uur |
| **Website** | | | | |
| Button vacature op homepage | Paul/Erwin | 01-07-2015 | Geen | 2 uur |
| SEO verbeteren eigen website | Paul/Erwin | 20-07-2015 | Geen | 12 uur |
| Missie en visie op de website zetten | Paul/Erwin | 01-07-2015 | Geen | 0,5 uur |
| Meer foto’s werkplek en locatie maken en plaatsen | Paul/Erwin | 01-07-2015 | Geen | 1 uur |
| **Expertise laten zien** | | | | |
| Bijhouden GitHub account | Paul | Wekelijks | Geen | 2-4 uur per week |
| Discussies aangaan over technische onderwerpen | Paul/ambassadeur van de maand | Wekelijks | Geen | 0,5-1 uur per week |
| **Focus op communicatie** | | | | |
| Werven en aannemen stagiair Communicatie | Erwin | Juni/Juli 2015 | Stagevergoeding à circa €250 per maand | 3 dagen |
| Schrijven (marketing)communicatieplan | Stagiair | 09-2015 t/m 01-2016 | Geen | 1-2 maanden |
| **Naamsbekendheid genereren** | | | | |
| Evenement op kantoor van H&O (informatiebijeenkomst met borrel of hackathon) organiseren | Stagiair Communicatie | Oktober 2015 | Afhankelijk van bezoekersaantal en organisatie | 3-4 weken |
| Aanmelden Meet Magento awards 2016 | Erwin | 28-05-2016 | Geen | 0,5 uur |
| Ambassadeur van de maand | Erwin en programmeurs | Maandelijks | Geen | Afhankelijk van uitvoering |

Figuur 2- Mogelijke planning uitvoering aanbevelingen

# 10. Discussie

Dit hoofdstuk geeft een kritische bespreking van het onderzoek door de onderzoeker zelf. De onderzoeker bespreekt de hiaten van het onderzoek, waar rekening mee gehouden dient te worden bij de implementatie van het advies van de onderzoeker.

**Hiaten**Aangezien de respondenten uit de doelgroep potentiële medewerkers niet of nauwelijks bekend zijn met H&O, kan er niet diep in worden gegaan op de ervaringen met het gedrag, de symbolen en de communicatie dat zij voor het interview al hadden. Zij hadden bijvoorbeeld voor het interview plaatsvond geen ervaring met de werkvormen van H&O, de manier waarop er met klanten wordt omgegaan en de manier van leidinggeven van H&O. De reacties die zijn gegeven zijn dus enkel gebaseerd op wat zij te zien hebben gekregen tijdens het interview en wat zij eventueel zelf al wisten van H&O.

Tevens wordt er in dit onderzoek enkel gekeken naar het imago bij potentiële medewerkers. Dat het imago bij potentiële medewerkers positief blijkt te zijn, zegt echter niets over het imago van H&O bij andere doelgroepen. Er kan dus niet geconcludeerd worden dat het imago bij andere doelgroepen ook automatisch positief is.

Aangezien de resultaten van het onderzoek met een kwalitatieve methode zijn verkregen, zijn de resultaten niet statistisch representatief. De resultaten schetsen een beeld van wat er speelt binnen de onderzoeksdoelgroepen, maar bieden geen zekerheid dat dit voor de gehele doelgroep geldt.

Dankzij de open houding van de respondenten en de uitgebreide beantwoording van de vragen is er wel inzicht verkregen in de beweegredenen van de doelgroep. Ondanks dat de resultaten niet statistisch representatief zijn, wordt er daarom wel een zo volledig mogelijk beeld gegeven van de ervaringen en gedachten van de doelgroep. De verwachting is dat als er andere respondenten waren gekozen uit deze doelgroep, er een vergelijkbaar resultaat verkregen zou zijn.

# **Literatuurlijst**

Aaker, D. (201). *Improve your brand I.D. Marketing News*, 44, 12.   
  
Albert, S.,& Whetten, D.A., (1985*). Organizational Identity, in: Cummings*, L.L. & Staw, B.M. Research in Organizational Behavior, Greenwhich: Jai Press Inc., 263-295  
  
Autoriteit Consument & Markt (2014). Checklist webwinkels vanaf 13 juni 2014. Geraadgpleegd op 18-3-2015 via [file:///C:/Users/Samsung/Downloads/checklist-webwinkels-vanaf-13-juni-2014.pdf](file:///C:\Users\Samsung\Downloads\checklist-webwinkels-vanaf-13-juni-2014.pdf)

Baarda D. & de Goede M. (2006). *Basisboek Methoden en technieken.* Groningen: Wolters-Noordhoff   
  
Balmer, J.M.T. (1997), *Corporate identity and the advent of corporate marketing,* Journal of marketing management, 24, 963-996  
  
Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. (2002). *Managing the multiple identities of the corporation.* Berkeley: California Management Review  
  
Balmer, J.M.T. (2002). *‘Of identities lost and found’.* International Studies of Management and Organisation, 32 (3), 10-27.  
  
Bernstein, D. (1986). *Bedrijfsidentiteit – Sprookje en werkelijkheid*. Utrecht: L.J. Veen.

Birkigt, K. & Stadler, M.M. (1986). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Verlag Moderne Industrie, Lech: Landsberg

Blauw, E. (1986), *Het corporate image; beeldvorming van de onderneming. Eén van de meest complexe managementvraagstukken met cases over: Albert Heijn, KLM, Nederlandse Spoorwegen, Postbank, Rietveld boutiques, Robeco, AT&T.* Amsterdam: De Viergang

Cameron, K.S & Quinn R.E (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur.* Den Haag: Academic Services

Chajet, C. (1989*). The Making of a New Corporate Imago*. The Journal of Business Strategy, 18-20

De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Bergh, J. van den (2011). *Marketing-communicatie* (vierde editie). Amsterdam: Pearson Education.  
  
Dialogic (2014). *Dé ICT-er bestaat niet: analyse van vraag en aanbod op de Nederlandse ICT-arbeidsmarkt.* Geraadpleegd op 9-2-2015 via <http://www.nederlandict.nl/Files/TER/Dialogic%20%282014%29%20Onderzoeksrapport%20ICT-arbeidsmarkt.pdf>  
  
Intellegence Group (2015). *IT Labour Market Montior, 2015.* Geraadpleegd op 10-05-2015 via <http://www.intelligence-group.nl/nl/actueel/downloads/it-labour-market-monitor-2015-netherlands>

Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). *Become a communication expert.* Enschede: Toegepaste CommunicatieWetenschap, Universiteit Twente.

Grinten, van der, J. (2004*). Mind the gap.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers

H&O (2014). *Over H&O.* Geraadpleegd op 11-3-2015 via <https://www.h-o.nl/over-magento-experts-h-en-o>   
  
Hatch, M.K. & Schultz, M. (2001). *Transparency and identity: modeling organizational identity dynamics.* Human Relations, manuscript.   
  
Herle, M. & Rustema, C. (2012). *Corporate Communication Worldwide,* tweede druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.   
  
Mak, I. (2012). *Salariswijzer: wat verdient een webdeveloper?* Geraadpleegd op 16-3-2015 via <http://www.intermediair.nl/testen-tools/salariskompas>

Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief Marktonderzoek.* Groningen: Noordhoff Uitgevers b.v.   
  
Melewar, T.C. & Jenkins, E. (2002). *Defining the corporate identity construct.* Corporate Reputation Review, 5(1), 76-90.

Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E. & Paterson, D (2005). *Corporate identity: concept, components and contribution.* Journal of General Management. 3, 59 – 81.  
  
Michels, W. & P. van Thiel (2006). *Corporate Design Management*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.  
  
Moratis, L. & Van der Veen, M. (2006). *Basisboek MVO. Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. (derde herziene druk) Deventer: Kluwer  
  
Peters, J.H. & Dam, P van (2001). *Dienen en verdienen: Management van Dienstverlening* (eerste druk). Assen: Gorcum B.V.

Riel, C.B.M. van (2003). *Identiteit en imago* (derde herziene druk). Schoonhoven: Academic Service.  
  
Riel, C.B.M. van (2010). *Identiteit en Imago* (vierde herziene druk). Schoonhoven: Academic Service.   
  
Riel, C.B.M. van & Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of corporate communications.* Taylor and Francis: Routledge

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., Verckens, J.P. (2011) *Methoden en technieken van onderzoek (vijfde druk).* Amsterdam: Pearson Education Benelex

Trompenaars F. & Coebergh, P.H. (2014). *100 + Management Models.*

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (4e dr.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Vos, M. & Schoemaker, H. (2007), *Geïntegreerde communicatie.* (achtste herziene druk) Utrecht: Lemma.  
   
Waterman, R.H., T.J. Peters, Philips, J.R. (1980). *Structure is not organization*. Business Hori-zons.

# Bijlagen

## bijlage I – topic guides

**Topic guide diepte-interviews met potentiële medewerkers**

Dit is een richtlijn van de onderwerpen die tijdens het interview aan bod komen. De uitwerking kan afwijken van deze onderwerpenlijst. Wel is het van belang dat alle onderstaande onderwerpen aan bod komen tijdens de interviews en dat de hoofdvragen per onderwerp beantwoord worden.   
  
*Deze topic guide is opgesteld om antwoord te verkrijgen op de deelvraag: ‘Wat is het imago bij potentiële medewerkers?’*  
  
Locatie: naar wens van respondent  
Tijdsduur: ±40 minuten  
Interviewer en notulist: Nicole Paagman  
Attributen: spraakrecorder, toonmateriaal, laptop, waardenkaartjes, pen en papier.  
  
Om de respondent zich zoveel mogelijk op zijn gemak te laten voelen werden de interviews afgenomen op een locatie en tijdstip naar wens van de respondent.  **Introductie** *Om de respondent op zijn gemak te stellen en het interview in te leiden wordt er eerst een introductie gedaan door de interviewer.*

* Voorstellen
* Uitleg doel van het interview
* Goedkeuring audio-opname
* Uitleg onderwerpen
* Uitleg anonimiteit respondent

**1. Achtergrondgegevens geïnterviewde ± 5 min.***De achtergrond die een potentiële medewerker heeft op het gebied van studie en werkervaring van invloed zijn op het beeld dat hij heeft van organisaties. Om deze reden worden de achtergrondgegevens van de respondent gevraagd. Ook is het een luchtig onderwerp om het interview mee te starten.*

* Wat voor opleiding heb je gevolgd?
* Waar heb je gewerkt en waar ben je nu werkzaam?
* Hoe ben je terecht gekomen bij je huidige werkgever?

**2. Naamsbekendheid H&O ± 5 min.***Om te achterhalen in hoeverre de respondent bekend is met H&O wordt eerst onderstaande vraag gesteld.*

* Heb je wel eens van H&O gehoord? Zo ja, wat kan je vertellen over H&O? Wat komt er als eerst in je op bij de naam H&O?
* Indien niet werkzaam met Magento: Heb je weleens van Magento gehoord? Wat weet je over Magento? Wat vind je van Magento?
* Indien wel bekend met magento: Welke Magentobureaus ken je? Ook al is het alleen van naam.Wat weet je over deze bureaus?

**3. Symbolen ± 5 min.***Om te achterhalen hoe de respondent denkt over de symbolen van H&O worden er een aantal symbolen laten zien en hierbij worden vragen gesteld.*

* [Logo laten zien] Herken je het logo? Wat vind je van het logo van H&O?
* [Huisstijl laten zien] Wat vind je van de huisstijl en het kleurgebruik?
* [Foto’s laten zien] Wat vind je van de foto’s?

**4. Communicatie ± 5 min.***Verschillende platte teksten laten zien: o.a webteksten, social mediateksten, vacaturetekst, LinkedIn bericht naar potentiële medewerker. Er worden platte teksten laten zien zodat zij zich volledig richten op de tekst en niet worden afgeleid door bijvoorbeeld design.*

* Per tekst: Wat vind je van de tone-of-voice? Voel je je daar prettig bij? Waarom?  
  Zo niet, hoe zou je anders aangesproken willen worden?
* Via welke communicatiemiddelen zou je informatie willen ontvangen over H&O? Waarom?   
  Lees je bv. weleens nieuwsbrieven of social media van bedrijven?
* Stel jij bent de directeur van H&O en wil in contact komen met potentiële medewerkers, hoe pak jij dit dan aan?

**5. Gedrag ± 5 min.***Om te achterhalen hoe de respondent denkt over het gedrag van H&O wordt hen gevraagd hoe zij denken dat de cultuur van H&O is. Over het verdere gedrag, zoals de communicatie van H&O met klanten, kunnen zij geen oordeel vellen, omdat zij hier geen ervaring mee hebben. Vandaar dat daar niet dieper op in wordt gegaan.*

* Wat voor cultuur denk je dat er heerst bij H&O? Waarom denk je dat?
* Hoe zou je deze cultuur van H&O omschrijven?
* Zijn er dingen die je opvallen aan het gedrag van H&O?

**6. Website ± 5 min.***Om de respondent - die niet of nauwelijks bekend is met H&O - een beeld te geven over H&O krijgt hij de gelegenheid om maximaal vijf minuten op de website te kijken. De handelingen die de respondent verricht worden gevolgd door de interviewer.*

* Wat valt je direct in positieve zin op aan de website?
* Wat valt je direct in negatieve zin op aan de website?
* Is er verder iets wat je mist op de website?

**7. Vacature ± 5 min.***Om de respondent een beeld te geven over de vacature van H&O krijgt hij de gelegenheid om maximaal drie minuten naar de vacature van H&O te kijken.*

* Wat is je eerste indruk van de vacature?
* Zijn er dingen die je direct mist in de vacature?
* Wat vind je van de lengte van de vacature?
* Wat moet er veranderen aan deze vacature voordat jij zou reageren?

**Tonen van drie vacatures van concurrenten± 5 min.***De respondent krijg vijf minuten de tijd om naar de verschillende vacatures te kijken.*

* Respondent legt de vacatures op volgorde van aantrekkelijkheid en licht de volgorde toe.
* Wat zijn voor jou de belangrijkste factoren in de overweging om voor een werkgever te kiezen?

**8. Persoonlijkheid***Dit onderwerp komt pas op deze plaats in de topic guide aan bod omdat de respondenten na het bespreken van bovenstaande onderwerpen beter in staat zijn om hier een representatief antwoord over te geven.* **Waardenbeelden – 16 kaartjes met mogelijke kernwaarden ± 10 min.***Aan de hand van waardenbeelden wordt achterhaald welke kernwaarden de doelgroep bij H&O vindt passen en waarom. Hieruit blijkt of deze overeenkomen met de vastgestelde kernwaarden in de identiteit.*

* Welke vijf van deze waarden vind je kenmerkend voor H&O?
* Kan je per waarde toelichten waarom je deze hebt gekozen?

**9. Conclusies ± 5 min.***Naar aanleiding van alle voorgaande vragen wordt er gevraagd een eindoordeel te geven over het algemene beeld dat de respondent heeft van H&O.*

* Spontane associaties: Wat komt er nu als eerst in je op als je denkt aan H&O?
* Algemeen oordeel: denk je dat je hier zou willen werken? Waarom wel/niet?

**Afsluiting ± 2 min.**Gelegenheid tot het stellen van vragen   
Bedanken voor deelname

**Topic guide groepsdiscussie**

Locatie: vergaderruimte H&O  
Deelnemers: Paul Hachmang, Erwin Otten, Jos Verhaar, Bram van der Holst, Huseyin Kili.  
Afwezig: Maikel Koek  
Datum: 13-04-2015  
Tijd: 17:00 – 18:30 uur

*Deze topic guide is opgesteld om antwoord te verkrijgen op de deelvraag ‘Wat is de huidige identiteit van H&O?’*

**Inleiding interview ,doel van de groepsdiscussie** **± 5 min**.

* Toestemming audio-opname en groep op het gemak stellen
* Uitleg begrippen kernwaarden , werkelijke en gewenste identiteit
* Uitdelen A4 met daarop 36 kernwaarden

**Kernwaarden bepalen (individueel moment)** **± 20 min**.  
*Om de kernwaarden van H&O te bepalen wordt aan alle medewerkers gevraagd welke kernwaarden zij vinden passen bij H&O en waarom.*

* Vijf kernwaarden kiezen
* Alle medewerkers kiezen de vijf kernwaarden, met de mogelijkheid zelf een aanvulling te geven, die zij het belangrijkst vinden en geven daar toelichting op.

**Twee kernwaarden wegstrepen (individueel moment) ± 3 min.**  
*Om de meest relevante kernwaarden te filteren wordt elke medewerker gevraagd de twee minst belangrijke kernwaarden van de vijf gekozen kernwaarden weg te strepen.*

* Vervolgens strepen alle medewerkers individueel twee kernwaarden van de vijf weg.

**Overzicht op bord (groepsdiscussie) ± 5 min.**

* Onderzoeker notuleert op het bord welke drie kernwaarden er over zijn gebleven bij iedere medewerker, zodat er een overzicht is van de overgebleven kernwaarden.

**Discussie drie kernwaarden (groepsdiscussie) ± 35 min**.   
*De medewerkers gaan de discussie aan welke kernwaarden het belangrijkst zijn zodat er uiteindelijk gezamenlijk overeenstemming komt over de drie kernwaarden die het beste passen bij de identiteit van H&O.*

* Alle individuele kernwaarden worden in de groep besproken en worden getoetst op goedkeuring van de groep.
* De drie kernwaarden die het team als belangrijkste benoemd worden genoteerd op het bord.

**Discussie gedrag, symbolen en communicatie bij kernwaarden ± 15 min.**De medewerkers discussiëren over het gedrag , de symbolen en de communicatie van H&O die past bij de gekozen kernwaarden.

**Einde, afsluiting ± 5 min.**

Bedanken voor medewerking en actieve bijdrage en gelegenheid tot   
stellen van vragen.

**Topic guide interview directeuren**

Locatie: vergaderruimte H&O  
Deelnemers: Paul Hachmang, Erwin Otten  
Datum: 23-4-2015  
Tijd: 13:00 uur

*Deze topic guide is opgesteld om antwoord te verkrijgen op de deelvraag: ‘Wat is het gewenste imago van H&O bij potentiële medewerkers??’*

**Inleiding interview, doel van het interview** **± 5 min.**

* Toestemming audio-opname
* Toelichting verschil begrippen gewenste imago en werkelijke imago

**Waarden ± 10 min.**

* Welke drie van deze kernwaarden wens jij dat de doelgroep kenmerkend vindt voor H&O?
* Heb je nog toevoegingen aan deze kaartjes?
* Wat vind je het belangrijkste dat wordt gezien door potentiële medewerkers?
* Wat wil je dat een potentiële medewerker van H&O (nog) niet ziet of weet?

**Spontane associaties ± 10 min.**

* Wat hoop je dat er als eerst bij een potentiële medewerker opkomt als hij aan H&O denkt, nadat hij de symbolen, communicatie, vacature en website heeft gezien?

**Bedrijfscultuur ± 5 min.**

* Hoe wens jij dat een potentiële medewerker de bedrijfscultuur van H&O omschrijft?

**Einde, afsluiting ± 2 min.**

* Bedanken voor medewerking en gelegenheid tot   
  stellen van vragen.

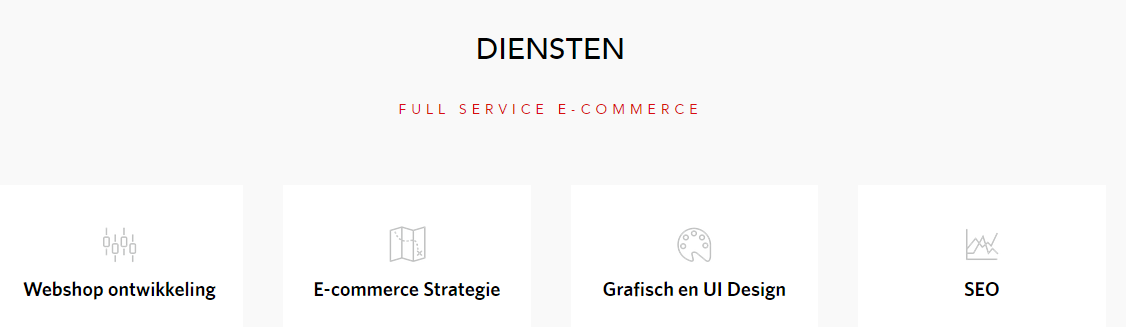
## bijlage II - toonmateriaal

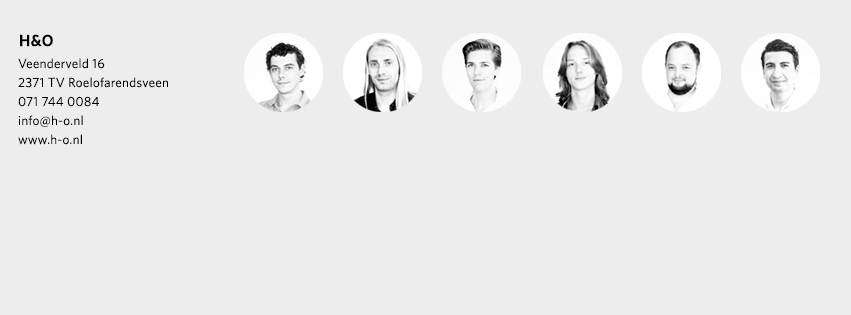
**Toonmateriaal interviews potentiële medewerkers**



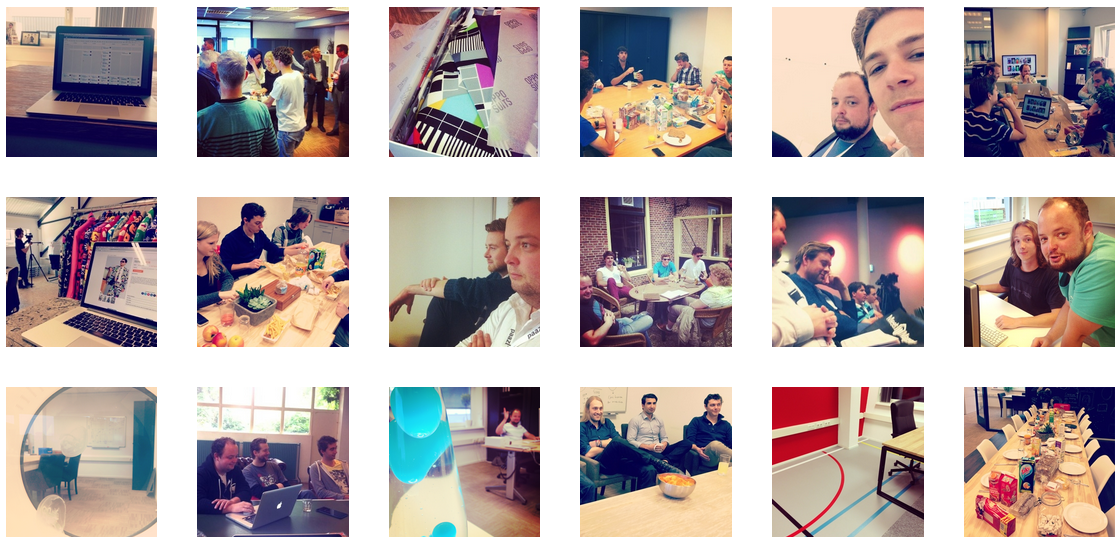
   











**VACATURE 1 (Elephant)**  
  
**Back-end developer met Magento skills**

Heb je een passie voor eCommerce en programmeren? Kom ons dan versterken als Magento developer. Als organisatie staan we nog in de kinderschoenen van het Magento platform en willen we dit serieus gaan oppakken. Ben jij de developer die onze eCommerce onderdelen naar een echt hoog niveau zal tillen?

Wat ga je doen?

Je werkt in een team met een designer, front-end developer en projectmanager aan verschillende projecten. Merendeel zal de focus liggen op ecommerce, maar je zult ook werken aan andere type projecten. Een samenvatting:

* Vraagstukken van de klant vertalen naar technische oplossingen binnen Magento (of WooCommerce)
* Object-georiënteerd programmeren binnen het Magento platform en Zend framework
* Maatwerk functionaliteiten ontwikkelen
* Koppelingen realiseren met diverse ERP systemen en fullfilment partijen
* Het uitdenken, invoeren en optimaliseren van de technische workflow voor toekomstige eCommerce projecten met Magento

Jouw bagage

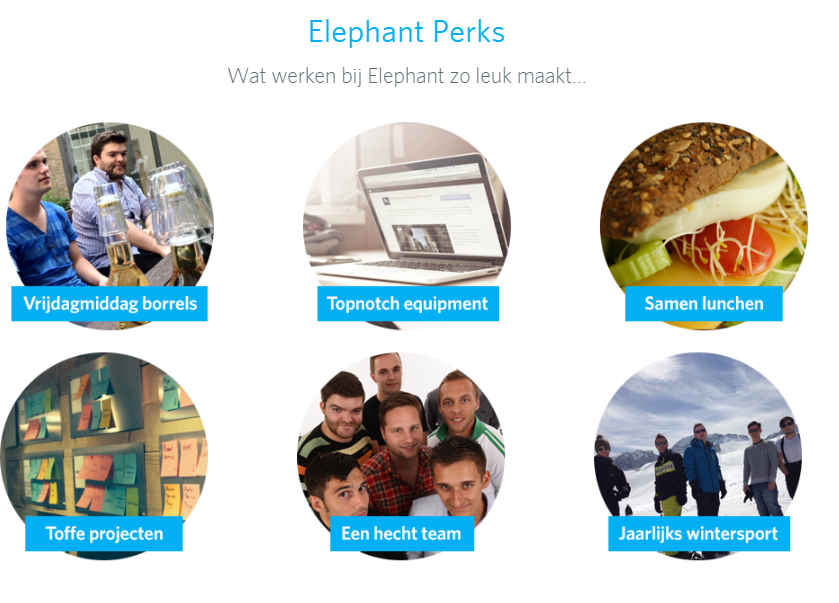
* HBO / WO denkniveau
* Passie voor het web en met name eCommerce
* Minimaal 3 jaar ervaring in vergelijkbare functie
* Je bent PHP en MySQL specialist
* Kennis van OOP en MVC
* Kennis van Javascript / jQuery
* Je hebt een proactieve houding, denkt mee en je bent leergierig
* Basis kennis van HTML5 / CSS3 (SASS) is een pré
* Ervaring met WordPress / WooCommerce development is een pré
* Een Magento developer certificaat is een pré
* Eraring  Scrum / Agile projectomgeving Je hebt ervaring met performance optimalisatie (Varnish, caching, database optimalisatie, etc.)

Wij bieden:

* Minimaal 4 dagen per week
* Salaris tussen € 2.200 en € 3.500, afhankelijk van opleiding, ervaring en leeftijd.
* Reiskostenvergoeding
* Prima pensioenregeling
* 24 vakantiedagen (obv 40 uur per week)
* Veel ruimte voor eigen creativiteit zodat je je werk zelf invulling kunt geven
* Persoonlijke ‘side-projecten’ waaraan je kunt werken
* Alle nodige tools en een volledig uitgeruste werkplek!
* Geweldige werksfeer
* Dagelijks samen lunchen
* Legendarische bedrijfsuitjes en feestjes
* Een leuk team van jonge en ambitieuze professionals

**Hoe kan jouw dag eruitzien?**

Je start alles op en zet even een lekker kop koffie (of thee). Achter je mac kijk je eerst even in Zendesk of er nog belangrijke tickets zijn binnengekomen. Dan kijk je op de planning en onze scrum wall om te zien wat er moet gebeuren. Ah, je kunt werken aan de product advisor voor onze telecom opdrachtgever. Samen met de front-end developer ga je aan de slag om een structuur op te zetten voor de verschillende abonnementsvormen die afgesloten moeten kunnen worden. De user interface is gelukkig klaar en de markup grotendeels ook. Tijd voor de integratie dus! Na kort overleg met het team hebben jullie een dagindeling gemaakt en gaan jullie de komende 3 dagen aan de slag om de product advisor aan de praat te krijgen.



**Vacature 2 (Jaagers)  
  
Magento programmeur**

**Functieomschrijving**

Ben jij een ervaren Magento PHP ontwikkelaar met een creatieve geest voor concepten en met oog voor gebruiksvriendelijkheid en inlevingsvermogen? Wil jij werken voor vele bekende merken met veel plezier. Jaagers is een Webdevelopmentbureau in Nijmegen.Wij werken gedreven en vol passie voor allerlei merken, klanten en projecten. Voor onze opdrachtgevers bouwen wij Magento webshops, WordPress websites, Multi-platform applicaties, APPS en Facebook applicaties. Dit doen wij samen in een jong en enthousiast team. Ons development team zoekt per **direct** iemand die fulltime ons team komt versterken.

**Ervaren Magento / PHP Programmeur**

Je kunt goed zelfstandig als in een team werken en bent goed in het beheren, plannen en documenteren van projecten. Daarbij hou je ervan om jezelf te blijven ontwikkelen. Hiervoor bieden wij jou graag ruimte.

**Gewenste profiel**

* Je beschikt over uitstekende kennis van PHP, Javascript, MySQL, JQuery, HTML5 en CSS3,
* Aantoonbare ervaring met Magento is een vereiste.
* Ervaring met WordPress en GIT is een pre,

Daarnaast beheers je de Nederlandse en Engelse taal in woord en geschrift, Verder verwachten we een gezellige, collegiale, stressbestendige en flexibele houding.

**Wat wij bieden**

Wij bieden een marktconform salaris, goede arbeidsvoorwaarden en een fijne werkplek bij een groeiend, leuk en jong bedrijf in Nijmegen. Doordat Jaagers met name een maatwerk specialist is bieden we je leuke uitdagende opdrachten met de vrijheid om jezelf door te kunnen ontwikkelen. Eigen initiatief en creativiteit worden hierin zeer gewaardeerd. Heb je interesse? Stuur per email jouw CV en motivatie naar G.vandenBosch@jaagers.com Wil je meer informatie? Neem gerust contact met ons op!

Herken je jezelf in de bovenstaande omschrijving ? Dan ontvangen wij graag jouw CV! Bij voorkeur ontvangen we je sollicitatie per e-mail, vergezeld van je CV. Voorbeelden van gerealiseerd projecten zijn natuurlijk van harte welkom. Voor vragen en / of sollicitatie (vacature php developer) kan je je richten tot: Jaagers BV t.a.v Gerrit van den Bosch Kerkenbos 10-53 6546BG Nijmegen Voor eventuele extra informatie over de functie kun je contact opnemen met Wilbert van den Bosch op 024 – 301 00 06 of wilbert@ jaagers.com Acquisitie op basis van deze vacature wordt niet op prijs gesteld!

**VACATURE 3 (RedKiwi)**   
  
**Gezocht! Magento-held met lef**

Heb je een passie voor eCommerce en vind je programmeren het mooiste vak dat er is? Kom dan het Magentoteam van Redkiwi versterken. Met je team ben je verantwoordelijk voor de technische realisatie van webshops. Je ontwikkelt uiteenlopende functionaliteiten met het Open Source eCommerce CMS Magento. Zo bouw je mee aan Magento-oplossingen voor multinationals en eCommerce startups.  
  
**Wie zijn wij?**Redkiwi is een snel groeiend internetbureau gespecialiseerd in resultaatgerichte websites en webshops. We denken op strategisch niveau mee met onze klanten en groeien samen naar een steeds mooier resultaat. Daarnaast hebben we een aantal unieke samenwerkingen met internationale partners. Onze klanten variëren van non profit organisaties zoals het tot overheidsinstanties en de kledingwinkel om de hoek. En wat denk je bijvoorbeeld van het Rotterdamse Feyenoord? Duik in ons [portfolio](http://www.redkiwi.nl/portfolio/shops.html) voor een goed beeld van onze klanten.

Met verschillende vestigingen en met 30 medewerkers, willen we niet alleen het beste servicegerichte internetbureau van Nederland worden, we willen ook de beste worden als het om webshops gaat. En daar kom jij bij kijken!



**Wat ga je doen?**Samen met je team ga je aan de slag om de meest uiteenlopende vraagstukken op te lossen. Je werkt samen met andere developers, designers, accountmanagers en projectmanagers. Samen zorgen jullie voor optimaal (online) resultaat voor de webshop klanten. Je gaat onder andere aan de slag met:

* Vraagstukken van de klant vertalen naar technische oplossingen binnen Magento;
* Object-georiënteerd (OO) programmeren binnen het Magento platform en Zend framework;
* Maatwerk functionaliteiten ontwikkelen en gedegen technische en functionele documentatie opstellen;
* Koppelingen realiseren met diverse ERP systemen en fullfilment partijen;
* Codereviewing van third party extensies (kwaliteitscontrole) en deze op juiste wijze implementeren;
* Problemen bestaan niet, je gaat door tot het werkt en weet een geschikte oplossing te vinden;
* Meewerken aan het doorontwikkelen van onze Magento basis opzet om telkens weer een verbeterde en efficiëntere webshop te kunnen aanbieden.

**Wat breng je mee?**

* HBO werk- en denkniveau en circa 4 jaar relevante werkervaring;
* Passie voor eCommerce (Magento). Je bent als eerste op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen;
* Ervaring met het installeren en configureren van Magento CE;
* Voldoende know-how van database architectuur in MySQL en een zorgvuldige programmeerstijl;
* Gedegen kennis van webgerelateerde standaarden zoals HTML, CSS en Javascript. Prototype is een pré;
* Kennis van het Zend framework en ervaring met verschillende programmeertalen of platforms is een pré;
* Ervaring met GIT en Linux is een pré;
* Aanleg om projecten aan te sturen op technisch gebied in samenwerking met onze Roemeense collega's;
* Goede communicatieve vaardigheden, zowel in het Nederlands als in het Engels;
* Een flinke dosis enthousiasme en doorzettingsvermogen.
* Je werkt zelfstandig maar je kunt ook goed functioneren in teamverband.

**Wat bieden wij?**

Wij bieden jou een leuke fulltime baan en een gezellige werkomgeving in hartje Rotterdam. Naast een marktconform salaris en een goede pensioenregeling bieden wij diverse ontwikkelingsmogelijkheden. Wil je bijvoorbeeld graag je Magento certificering behalen? Dat kan! Je kunt ook internationale werkervaring opdoen bij onze collega's in Roemenië. Natuurlijk ben je ook van de partij op relevante congressen of beurzen.

En er is nog meer... Je komt terecht in het Redkiwi team dat zich kenmerkt door het hebben van plezier in hun werk, humor, en een stevige portie ondernemersdrift! Dus, waar wacht je nog op? ;)

Neem ook eens een kijkje achter de schermen op onze [Facebook-pagina](https://www.facebook.com/redkiwiwebsites) of check even wat er bij ons [beter geregeld](http://www.redkiwi.nl/over-ons/werken-bij-redkiwi/beter-geregeld.html) is.

Ga jij de uitdaging aan?

Solliciteer dan vandaag nog! We ontvangen graag je CV met een spetterende motivatie waarom jij onze Magento-held wil worden.

**VACATURE 4 (H&O)**

Als backend developer bij H&O bouw je aan webshops die dagelijks worden gebruikt door tienduizenden mensen  
  
Wat doe je?

* Samen je collega’s nieuwe functionaliteit bedenken en inschatten voor nieuwe webshops
* Uitbreiden van bestaande webshops met nieuwe functionaliteiten
* Tabs naar spaties veranderen in iemand anders zijn code.
* Uitbouwen van ons framework voor schaalbare webshop deployments
* Oplossen van problemen waar je collega’s niet uit komen
* Overleggen met de klant en direct communiceren met de klant via ons projectmanagementsysteem

Hoe doe je het?

* Je werkt slim en komt met nieuwe ideeën
* Je bent verantwoordelijk voor je eigen projecten en weet precies wat er gaande is
* Je bouwt software goed en één keer, in plaats van iedere keer opnieuw
* Je hebt goede programmeurs om je heen, dus je staat er nooit alleen voor
* Je werkt gestructureerd, met commits, goed beschreven worklogs en automatische deployments

Waar werk je aan?

* Een nieuwe webshop in consumentenelectronica van een nieuw merk
* Performance-optimalisaties voor een webshop in designmeubelen
* Een nieuwe frontend voor een grote schoenenwinkel in Zuid Holland
* Een webshops in condooms en glijmiddel
* Een nieuwe responsive frontend voor een webshop in juwelen
* Een nieuwe magentowebshop voor een bedrijf in de verkoop van Sauna's
* Optimalisaties aan een webshops in de verkoop van fietsen

Innovaties waar we het afgelopen kwartaal mee bezig waren

* Een uitgebreide monitoringtool voor Magento webshops
* Een razendsnelle order export-tool die overweg kan met honderd-duizendend orderregels
* HHVM uitrollen in productie voor een high traffic webshop
* Rebuild van headertemplates voor onze fronteddev's

Jij:

* Ontwikkelt OO in PHP en MySQL
* Werkt met frameworks zoals Zend of CodeIgnitor
* Hebt ongeveer 2 jaar professionele werkervaring
* Werkt met GIT
* Hebt ervaring met E-commerce. Bonuspunten voor ervaring met Magento
* Kunt werken met Javascript (jQuery), HTML5 (Bootstrap) en CSS (Less)
* Je bent slim en kunt het bewijzen
* Wilt jezelf ontwikkelen
* Bent wekelijks 40 uur beschikbaar

We bieden jou:

* Goed salaris, reiskostenvergoeding en vakantiegeld
* Een eenvoudig contract
* Flexibele werktijden en vakanties
* Iedere dag gratis verse lunch
* Leuke werksfeer vrij van stress
* Jonge, slimme colega’s
* Fijn, licht kantoor vlak langs de A4 met voldoende ruimte en gratis parkeerruimte
* Goede, vers gemalen koffie
* Geen hiërarchie
* Lavalamp, zit/sta bureau’s, kwallenaquarium, xbox360
* Bier op vrijdagmiddag

We leren je:

Opzetten repository, commandline commits, aanmaken branches, merging, Redis, HHVM, SOLR, HTLM5, LESS, mediaqueries, Bootstrap, CDN, Mod\_pagespeed, Varnish, AJAX, Magento orderverwerking, Magento multiwarehousing, Magento import, Magento statussen, Magento cron, Magento BTW, Magento verzendkosten, Magento payment gateways, DNS, E-mail, Logs, commandline basis, htaccess, PCI-DSS, Magento Enterprise tools, Tag Managers, Nóg beter debuggen, Query optimalisatie, Snelheid optimalisatie, Google Analytics, Module conflicten oplossen, webscaling en performance. Alles.

Zo wordt jij onze nieuwe collega (in slechts 2 weken)!

1. Neem contact op

Je stuurt ons een mailtje (info@h-o.nl), belt Erwin (071 744 0084) of vult het contactformulier in met je naam en je contactgegevens. Bij voorkeur stuur je je CV mee!

2. Wij bellen jou

Nadat we je CV hebben bekeken, ons Google speurwerk hebben gedaan en je github repo hebben doorgesplit, bellen we je op om een afspraak te maken.

3. Een afspraak op locatie

Ah, de eerste kennismaking! We kijken of er een klik is, of we iets voor elkaar kunnen betekenen en stellen je een aantal inhoudelijke vragen om je kennisniveau te peilen.

4. Een vervolgafspraak op locatie

We hebben er allebei een nachtje over geslapen. We spreken nogmaals af om inhoudelijk de voorwaarden van je dienstverband te bespreken. Wij komen met een aanbod dat je niet kunt afslaan.

5. We tekenen samen het contract

We nemen samen het slechts 2 kantjes tellende contract door en kijken of alle afspraken die we hebben gemaakt erin staan. Gefeliciteerd, je hebt een nieuwe baan!

6. Je eerste werkdag is een feit

Je laptop staat klaar, je dev omgeving is ingericht en je bureaustoel staat op de juiste hoogte. Je eerste werkdag is een feit!

Hoi Bas,   
  
Ik ben voor mijn bedrijf H&O op zoek naar een slimme backend developer (PHP, fulltime). Je profiel viel op vanwege je ervaring met Magento. Vergeef me als je op dit moment (nog) niet op zoek bent naar een nieuwe uitdaging.   
  
Wij (H&O) maken webshops op basis van Magento. Er is hier veel kennis in huis en we hebben leuke opdrachten. We zijn een partij die vooral focust op de technische kant, dus maken mooie koppelingen met fullfillment partijen of ERP systemen - en zijn nu bijvoorbeeld bezig met een abonnementenmodule (recurring orders en billing agreements, in samenwerking met Adyen).   
  
Je kunt meer info vinden op onze website: [http://www.h-o.nl](http://www.h-o.nl/). Ik zou het tof vinden om eens kennis te maken als je geïnteresseerd bent.   
  
Gr,   
Erwin   
 [erwin@h-o.nl](mailto:%3cbr%20/%3eerwin@h-o.nl)   
071 7440084 (of privé: 06 24658797)

Hoi Jeroen,   
  
Wij bij H&O zijn op zoek naar een slimme programmeur om toe te voegen aan ons team. Ik zag dat je gewend bent om vanuit Rotterdam een stukje te reizen en je profiel viel op vanwege je Zend Certificering, daarom benader ik jou. Je bent de enige die we tot nu toe hebben benaderd.   
  
H&O maakt exclusief webshops op basis van Magento. Er is hier veel kennis in huis en we hebben leuke opdrachten, dus je zult je niet vervelen.   
  
Je kunt meer info vinden op onze website: [www.h-o.nl](http://www.h-o.nl/)  
De volledige vacature vindt je hier: <http://www.h-o.nl/over-magento-experts-h-en-o/vacature-magento-developer>   
  
Ik zou het tof vinden om eens kennis te maken!   
  
Gr,   
Erwin   
 [erwin@h-o.nl](mailto:%3cbr%20/%3eerwin@h-o.nl)   
071 7440084 (of privé: 06 24658797)

HUSEYIN SLUIT ZICH AAN BIJ H&O  
  
Yes, we hebben een nieuwe programmeur! Graag stellen we jullie voor aan Huseyin. Wij zijn erg blij dat Huseyin zich heeft aangesloten bij H&O, want er staan (veel!) leuke projecten op de planning.

Huseyin vervult binnen H&O de rol van technisch developer, verantwoordelijk voor onderhoud en doorontwikkeling van de backend. Huseyin beoordeelt third party modules op inzetbaarheid of bepaalt wanneer maatwerk een betere oplossing is. Met zijn kennis over serverconfiguratie en -optimalisatie is hij betrokken bij projecten waarbij performance een aandachtspunt is.

MAIKEL GECERTIFICEERD ALS CERTIFIED MAGENTO DEVELOPER

H&O feliciteert ook Maikel met het behalen van zijn Magento Developer Certificate. Well done! Maikel vervult binnen H&O de rol van technisch developer, verantwoordelijk voor de implementatiestrategie van maatwerk vraagstukken, koppelingen met ERP-systemen en het naar wens uitbreiden van opensource modules.

Met zijn ervaring in Magentosupport en diepgaande technische kennis van het Magentoplatform, is Maikel de aangewezen persoon voor het vertalen (en beoordelen) van technische requirements naar bedrijfsspecifieke maatwerk modules.﻿

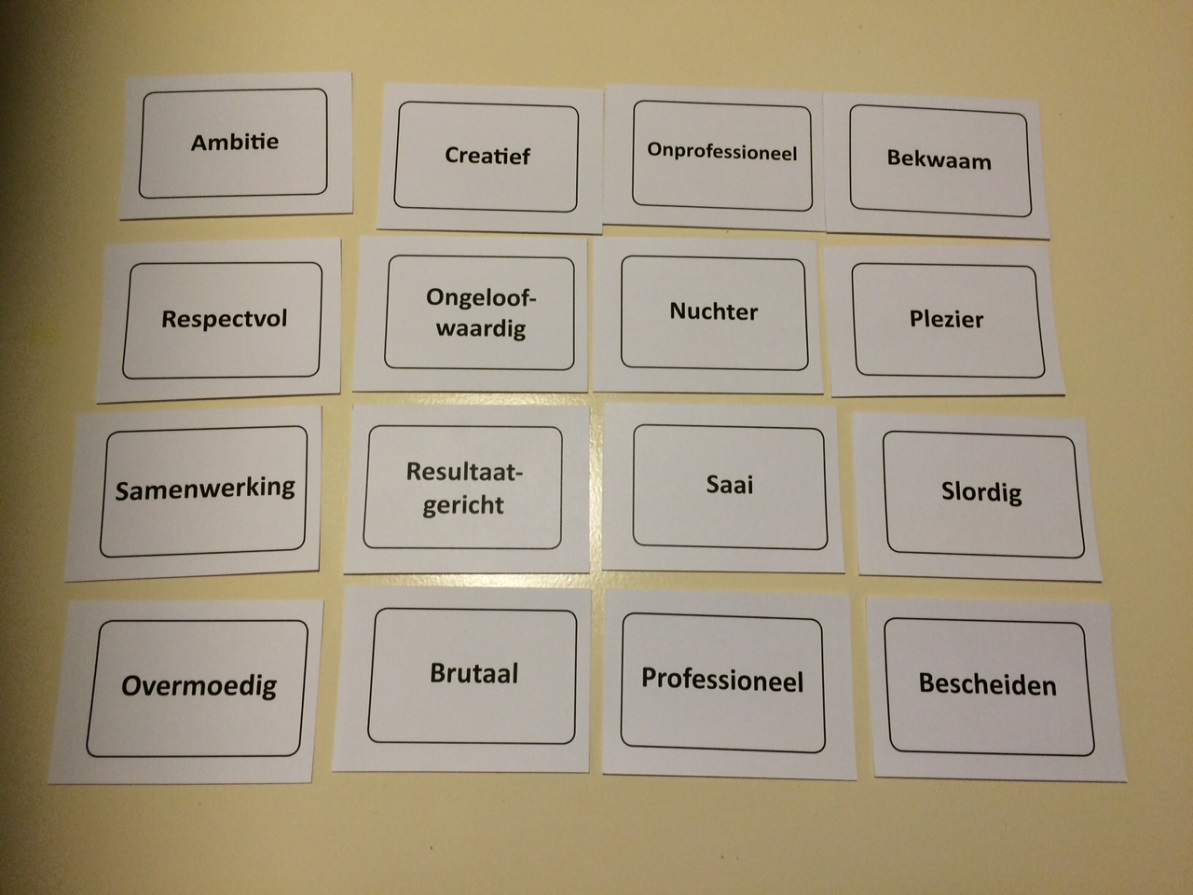
Twitterberichten



Facebookberichten





Waardenbeelden

Kernwaarden groepsdiscussie

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Assertiviteit | Veelzijdigheid | Trouw |
| Ontwikkeling | Geleerdheid | Verantwoordelijkheid |
| Gelijkwaardigheid | Bekwaamheid | Betrouwbaarheid |
| Bescheidenheid | Originaliteit | Verbinding |
| Harmonie | Humor | Vernieuwing |
| Vrijheid | Samenwerken | Degelijkheid |
| Discipline | Eenvoud | Zelfvertrouwen |
| Toegankelijkheid | Flexibiliteit | Geduld |
| Tevredenheid | Leiderschap | Duidelijkheid |
| Energiek | Eerlijkheid | Klantvriendelijkheid |
| Zelfstandigheid | Efficiëntie | Creativiteit |
| Ambitie | Inlevingsvermogen | Zorgvuldig |
| …………………… | …………………… | ………………………… |

## bijlage III – verbatims

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

## bijlage IV – analyseschema’s

Deze informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

## bijlage V – logboek

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Datum** | **Afspraken en besluitenlijst** | **Betrokkenen - locatie** |
| 9-1-2015 | Sollicitatie en goedkeuring | Erwin Otten (afstudeerbegeleider)  Locatie: H&O |
| 20-1-2015 | Goedkeuring afstudeerbedrijf | Dhr. Schriemer |
| 21-1-2015 | Bespreken probleem en voorstel | Afstudeerbegeleider  Locatie: H&O |
| 22-1-2015 | Afstudeersessie en uitwerking probleemformulering | Uta Schmidt Locatie: Hogeschool Leiden |
| Week 1 2-2-2015 t/m 5-2-2015 | Eerste stageweek.  Vooronderzoek naar hoe concurrerend H&O is op de arbeidsmarkt Plan van aanpak opzet | Nicole Paagman  Locatie: H&O |
| 9-2-2015 | Inloopspreekuur Schriemer | Dhr. Schriemer, Nicole Paagman Locatie: Hogeschool Leiden |
| Week 2 9-2-2015 t/m 12-2-2015 | Verbeteren Plan van aanpak en formulering probleem | Nicole Paagman Locatie: H&O |
| 23-2-2015 | Voortgangsgesprek met stagebegeleider over formulering probleem | Erwin Otten Locatie: H&O |
| Week 3 16-2-2015 t/m 19-2-2015 | Verbeteren en aanscherpen Plan van aanpak | Nicole Paagman Locatie: H&O |
| 16-2-2015 | Inloopspreekuur Martien Schriemer | Dhr. Schriemer, Nicole Paagman Locatie: Hogeschool Leiden |
| Week 4 23-2-2015 t/m 26-2-2015 | Verandering naar imago-onderzoek Opzet nieuw plan van aanpak Eerste deel Theoretisch kader Birkigt en Stadler | Nicole Paagman Locatie: H&O |
| 23-2-2015 | Afstudeersessie | Uta Schmidt Locatie: Hogeschool Leiden |
| 24-2-2015 | Voortgangsgesprek met stagebegeleider Goedkeuring Plan van aanpak bedrijfsbegeleider | Erwin Otten Locatie: H&O |
| Week 5 02-3-2015 t/m 05-3-2015 | Probleemformulering Opzet theoretisch kader: begrippen, relevante theorieeën en modellen zoeken Methodologie Interne analyse | Nicole Paagman Locatie: H&O |
| Week 6 09-3-2015 t/m 12-3-2015 | Afstudeersessie op Hogeschool Leiden Theoretisch kader: kritische review en verantwoording modelkeuze Methodologie opzet | Nicole Paagman, Uta Schmidt Locatie: H&O, Hogeschool Leiden |
| Week 7 16-3-2015 t/m 19-3-2015 | Methodologie Theoretisch kader aanscherpen, formuleren hypothesen  Voorbereiding groepsdiscussie Externe analyse | Nicole Paagman Locatie: H&O |
| 16-3-2015 | Voortgangsgesprek met bedrijfsbegeleider  Uitnodiging groepsdiscussie richting medewerkers | Erwin Otten Locatie: H&O |
| Week 8 23-3-2015 t/m 26-3-2015 | Aanscherpen probleemformulering n.a.v. het inloopspreekuur Theoretisch kader  Voorbereiding en topic guide groepsdiscussie | Nicole Paagman, Martien Schriemer Locatie: H&O, Hogeschool Leiden |
| 23-3-2015 | Inloopspreekuur Cécile Klok over probleemformulering en situatieanalyse | Nicole Paagman en Cécile Klok Locatie: Hogeschool Leiden |
| 25-3-2015 | Voortgangsgesprek met bedrijfsbegeleider | Nicole Paagman en Erwin Otten Locatie: H&O |
| 27-3-2015 | Groepsdiscussie team H&O om de identiteit vast te stellen. Werven van respondenten | Nicole Paagman, alle medewerkers van H&O Locatie: H&O |
| Week 9 30-3-2015 t/m 2-4-2015 | Topic Guide potentiële medewerkers aanpassen  Probleemstelling herformuleren  Situatieanalyse aanpassen Werven respondenten | Nicole Paagman Locatie: H&O |
| 30-3-2015 | Deadline Kans 2 Theoretisch Kader  Afstudeerbegeleiding Uta Schmidt over vragenlijst | Nicole Paagman en Uta Schmidt Locatie: Hogeschool Leiden |
| 1-4-2015 | Topic guide doornemen en laatste handelingen aan topic guide  Verzamelen toonmateriaal en attributen voor interviews werven respondenten | Nicole Paagman, Erwin Otten Locatie: H&O |
| Week 10  7-4-2015 t/m 10-4-2015 | Interviews met potentiële medewerkers op locatie.  Uitwerken verbatims respondent 1, 2 en 3 | Locatie en tijd: naar wens respondent Victor Welling: Rotterdam, Wessel Stam: Hogeschool Leiden, Mitchell du Clou,: Zoetermeer, Sander Mangel: Rotterdam |
| Week 11  13-4-2015 t/m 17-4-2015 | Interviews met potentiële medewerkers op locatie.  Uitwerken verbatim respondent 4, 5 ,6 | Locatie en tijd: naar wens respondent Edwin Koster: Voorhout, Robert Brouwer: Den Haag, David De wit: Roelofarendsveen, Tim de Bruijn: Nootdorp, Ronald van Helden: Leiden, Peter Smeets: Pijnacker |
| 16-4-2015 | Voortgangsgesprek bedrijfsbegeleider | Nicole Paagman en Erwin Otten Locatie: H&O |
| 20-4-2015 | Afstudeersessie, bespreken topic guide en feedback TK | Uta Schmidt, Anne Strunk en Anouk Faber  Locatie: Hogeschool Leiden |
| Week 12 20 t/m 24-4-2015 | Aanvulling na feedback op TK: methodologie Uitwerken verbatims 7, 8, 9, 10 Verbatims in analyseschema verwerken | Nicole Paagman Locatie: H&O |
| 23-4-2015 | Verbatims in analyschema verwerken Voorbereiding en Interview gewenste imago directeuren Resultaten uitwerken deelvraag 1 en 2 | Paul Hachmang, Erwin Otten, Nicole Paagman Locatie: vergaderruimte H&O |
| Week 13 27 t/m 30-4-2015 | Verbatims in analyschema verwerken Resultaten uitwerken deelvraag 3 en 4 Conclusies uitwerken deel 1 | Nicole Paagman Locatie: H&O |
| Week 14  4 t/m 7-5-2015 | Conclusies uitwerken deel 2, hypothesen Aanbevelingen uitwerken Uitwerken implementatieplan Terugkoppeling concept aan Erwin | Nicole Paagman, Erwin Otten Locatie: H&O |
| Week 15 11 t/m 14-5-2015 | Implementatieplan planning Opmaak en vormgeving onderzoeksrapport  Controle spelling en inhoud rapport | Nicole Paagman Locatie: H&O |
| Week 16 18 t/m 21-5-2015 | Laatste handelingen aan rapport  Beoordeling bedrijfsbegeleider Schrijven reflectieverslag | Nicole Paagman, Erwin Otten Locatie: H&O |
| 18-5-2015 | Evaluatiegesprek met bedrijfsbegeleider | Nicole Paagman, Erwin Otten Locatie: H&O |
| 21-5-2015 | Printen en inbinden scriptie bij printshop | Nicole Paagman Locatie: Printshop Leiden |
| 26-5-2015 | Inleveren definitieve versie scriptie kans 1 in postvak van eerste en tweede lezer en op Ephorus. | Nicole Paagman  Locatie: Hogeschool Leiden |
| 18-6-2015 | Gebeld worden uitslag kans 1 | Cécile Klok, Nicole Paagman Locatie: Hogeschool Leiden |
| 22-6-2015 | Indien uitslag voldoende, presentatie onderzoek | Uta Schmidt, Cécile Klok, Nicole Paagman, Erwin Otten Locatie: Hogeschool Leiden |