“Waar een grote betonpomp klein in kan zijn”

Een onderzoek naar de identiteit en het imago van De Organisatie

Organisatie:	De Organisatie
Bedrijfsbegeleider:	*Vertrouwelijk*
Studentnaam:	Romy Verhoog
Studentnummer:	S1094854 (4V)
Opleiding:	Communicatie
Instelling:	Hogeschool Leiden
Stagebegeleider:	Edwin van Rooyen
Eerste beoordelaar:	Jorrit Kreukniet
Tweede beoordelaar:	Niet bekend
Datum:	01/06/2020 (kans 1)
Deadline:	2 juni 2020 12:00
Aantal woorden:	17.468
Conceptueel model:	Corporate Identity (Birkigt & Stadler, 1988)

Woord vooraf

Leiden, 1 juni 2020

Na maanden typen, aanpassen, weghalen, herschrijven, inleveren en toch weer aanpassen is het eindstation bereikt. Ik heb de afgelopen maanden met veel plezier stage gelopen bij De Organisatie. Hoewel de branche zelf niet bepaald bij mijn interesses past, had ik gelijk interesse in het probleem wat mij voorgelegd werd. In eerste instantie trok het probleem mij aan omdat er een zekere humor inzat. De Organisatie, met de website (..) vertrouwelijk (..), had moeite met het verhuren van de grote betonpompen. De oplossing leek simpel, en niet zozeer scriptiewaardig. Toen ik mij meer in het probleem ging verdiepen bleek het echter niet zo oppervlakkig te zijn als ik in eerste instantie dacht. Dit maakte het nog interessanter voor mijn afstudeeronderzoek. Het feit dat ik het probleem zelf zo leuk vond heeft volgens mij ook geholpen met het schrijven van deze scriptie, ook ben ik De Organisatie en haar personeel dankbaar voor alle vrijheid en steun die ik de afgelopen maanden heb gekregen. Alle cijfers en documenten stonden tot mijn beschikking, zolang ik er maar goed mee omging natuurlijk.

Overige woorden van dank gaan uit naar mijn directe familie, vrienden en vriend, wie de afgelopen maanden mijn communicatiepraat aanhoorden en mij geruststelden in tijden van stress. Ik heb geprobeerd mijn levenswerk waar u nu aan begint zo goed mogelijk vorm te geven, ik wens u veel leesplezier met mijn scriptie.

Romy Verhoog

Samenvatting

Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het overeen laten komen van het imago met de identiteit van De Organisatie. De reden voor dit onderzoek is dat de opbrengsten van het grote materieel niet optimaal zijn doordat klanten niet bekend zijn met dit materieel. Doelstelling van het onderzoek is het adviseren van de organisatie over het overeen laten komen van het imago met de identiteit en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek zijn de medewerkers en huidige klanten van De Organisatie.

Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. De investeringskosten van het materieel, de toenemende concurrentie en de problemen in de bouwsector zijn krachten die de organisatie van binnen en buiten beïnvloeden. Analyse laat zien dat het bedrijf enkele externe bedreigingen kent, waaronder een toenemende concurrentie. Wel heeft het bedrijf een aantal sterktes, zoals (..) *Vertrouwelijk* (..) en een grote naamsbekendheid. Kansen voor het bedrijf liggen in het feit dat De Organisatie de laagste prijs heeft ten opzichte van concurrenten. Een zwakte van het bedrijf is het hoge bedrag aan investeringskosten voor het grote materieel.

Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie over identiteit en imago betreft theorieën over het beïnvloeden van het imago of de identiteit van een organisatie. Theorieën van Abbrat (1989), Markwick & Fill (1997), Birkigt & Stadler (1988), Van Riel (2010) , Dowling (2004), Balmer (1999), Balmer & Soenen (2002) en Van der Grinten & Weijnand-Schut (2017) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het Corporate Identity model van Birkigt & Stadler (1988) omdat het de identiteit overzichtelijk opdeelt in drie onderdelen. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door het imago beter aan te laten sluiten op de identiteit. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de huidige situatie van de organisatie. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen. De reden is dat kwalitatief onderzoek meer verdieping kan bieden in de waarden en achterliggende motieven van respondenten. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een selectie te maken van medewerkers en huidige klanten.

Resultaten

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de interne onderzoeksdoelgroep het met elkaar eens is over de identiteit van de organisatie. Uit de resultaten over het imago blijkt dat de externe onderzoeksdoelgroep tevreden is over het gedrag van de organisatie, maar minder tevreden is over de communicatie en symboliek van de organisatie. Respondenten vinden de toon en lengte van de teksten goed, maar het aanbod van materieel komt niet genoeg naar voren op de website en sociale media. Het kleurgebruik verstoort soms de leesbaarheid van de website en het logo spreekt wel aan, maar de betekenis is onduidelijk.

Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: uit de resultaten blijkt dat de persoonlijkheid van de organisatie deels correct is overgebracht op de klanten. Ook sluit het gedrag van de organisatie volgens respondenten aan op de persoonlijkheid van de organisatie. De symboliek en de communicatie sluiten minder goed aan. De Organisatie communiceert volgens respondenten veel, maar de diversiteit van het aanbod is niet genoeg zichtbaar. Daarnaast zorgen enkele onderdelen van de symboliek voor onduidelijkheden en verwarring wat betreft de identiteit.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: ten eerste is het belangrijk dat het bedrijf haar website aanpast aan de voorkeuren van de respondenten. Deze voorkeuren betreffen verbeteringen die de leesbaarheid en aantrekkelijkheid van de website verhoogt, met name de homepagina van de website. Daarnaast is een aanbeveling dat enkele missende informatie over het materieel op de website toegevoegd wordt. Bij de sociale media blijkt uit de voorgaande hoofdstukken dat de profielfoto en coverfoto voor verwarring zorgen, deze dient de organisatie te veranderen. Uit de resultaten blijkt tot slot dat het materieel meer gepromoot moet worden op de Facebook en sociale media.

Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel Continuous Improvement van Deming (1982). Als communicatiemiddelen zijn de website en de sociale media kanalen geschikt, wel dient de organisatie eerst de eigen identiteit vast te leggen. Totale kosten van implementatie bedragen *Vertrouwelijk.* Totale (geschatte) opbrengsten bedragen *Vertrouwelijk*.

Inhoudsopgave

1. Probleemformulering ... 6

1.1. Aanleiding ... 6

1.2. Probleemstelling ... 8

1.3. Doelstelling ... 9

1.4. Deelvragen ... 9

1.5. Doelgroep ... 10

1.6. Onderzoeksgrenzen ... 11

2. Situatieschets ... 12

2.1. Interne analyse ... 12

2.2. Externe analyse ... 12

2.3. SWOT-analyse ... 20

3. Theoretisch kader ... 22

3.1. Imago & Identiteit ... 22

3.2. Conceptueel Model ... 25

3.3. Hypotheses ... 27

4. Methodologie ... 29

4.1. Methodes ... 29

4.2. Datacollectie ... 31

4.3. Operationalisatie ... 35

5. Resultaten ... 40

6. Conclusies ... 49

7. Aanbevelingen ... 53

8. Implementatie ... 56

Bibliografie ... 59

Bijlages ... 62

Bijlage I: Overzicht materieel De Organisatie ... 62

Bijlage II: Overzicht opbrengsten De Organisatie ... 63

Bijlage III: Resultaten vooronderzoek De Organisatie ... 64

Bijlage IV: Cijfers van investeringen in materieel ... 65

Bijlage V: Screenshots ter behoeve van concurrentieanalyse ... 66

Bijlage VI – Zoekplan ... 67

Bijlage VII - Topiclijsten 68
Bijlage VIII – Vragenlijsten 70
Bijlage IX – Toonmateriaal 75
Bijlage X – Verbatims 76
Bijlage XI – Analyseschema's 77
Bijlage XII – Dummy's 78

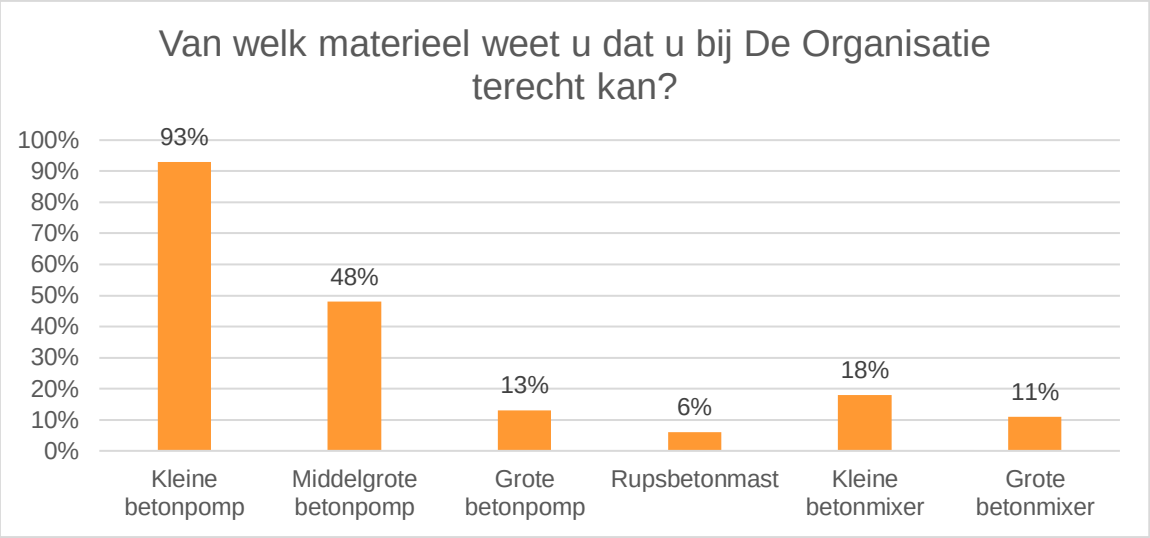
1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het overeen laten komen van het imago met de identiteit van De Organisatie. De reden voor dit onderzoek is dat de opbrengsten van het grote materieel niet optimaal zijn doordat klanten niet bekend zijn met dit materieel. Doelstelling van het onderzoek is het adviseren van de organisatie over het overeen laten komen van het imago met de identiteit en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek zijn de medewerkers en huidige klanten van De Organisatie.

1.1. Aanleiding

De Organisatie is een bedrijf dat zich richt op het verhuren van betonpompen. (..)*Vertrouwelijk* (..) De bouwprojecten gaan intussen niet alleen meer met behulp van de kleine betonpomp, het bedrijf heeft ook mixers, middelgrote en grote betonpompen aangeschaft (Bijlage I). In 2018 schafte De Organisatie de eerste grote betonpomp aan. Hierna volgden nog een grote en kleine betonmixer en begin 2019 volgde de tweede grote betonpomp. Sinds de aanschaf lopen de omzetten van het grote materieel achter. (..) *Vertrouwelijk (..)* De winst van de organisatie bestaat voor meer dan de helft uit de opbrengst van de kleine pompen. De opbrengst van het grote materieel is dermate laag dat het nauwelijks de investeringskosten terugverdient (Bijlage II).

De directeur en de vertegenwoordiger van De Organisatie horen regelmatig van medewerkers dat klanten niet op de hoogte zijn van de mogelijkheid om een grote betonpomp of mixer te huren. De directeur en de vertegenwoordiger hebben daarom het vermoeden dat klanten niet op de hoogte zijn van het assortiment van De Organisatie, wat de achterlopende omzet veroorzaakt. Om te controleren of het vermoeden van de directeur en de vertegenwoordiger klopt heeft de organisatie voorafgaand aan dit onderzoek een vragenlijst aan alle huidige klanten toegestuurd. Hierop hebben 53 klanten gereageerd (Bijlage III). Klanten konden bij een vraag in dit vooronderzoek aangeven met welk materieel van De Organisatie zij bekend zijn. Uit de resultaten blijkt dat 93% van de huidige klanten De Organisatie kent als verhuurder van kleine betonpompen, 48% kent de middelgrote betonpomp . Het andere materieel heeft geen tot weinig bekendheid onder de huidige klanten (Figuur 1).

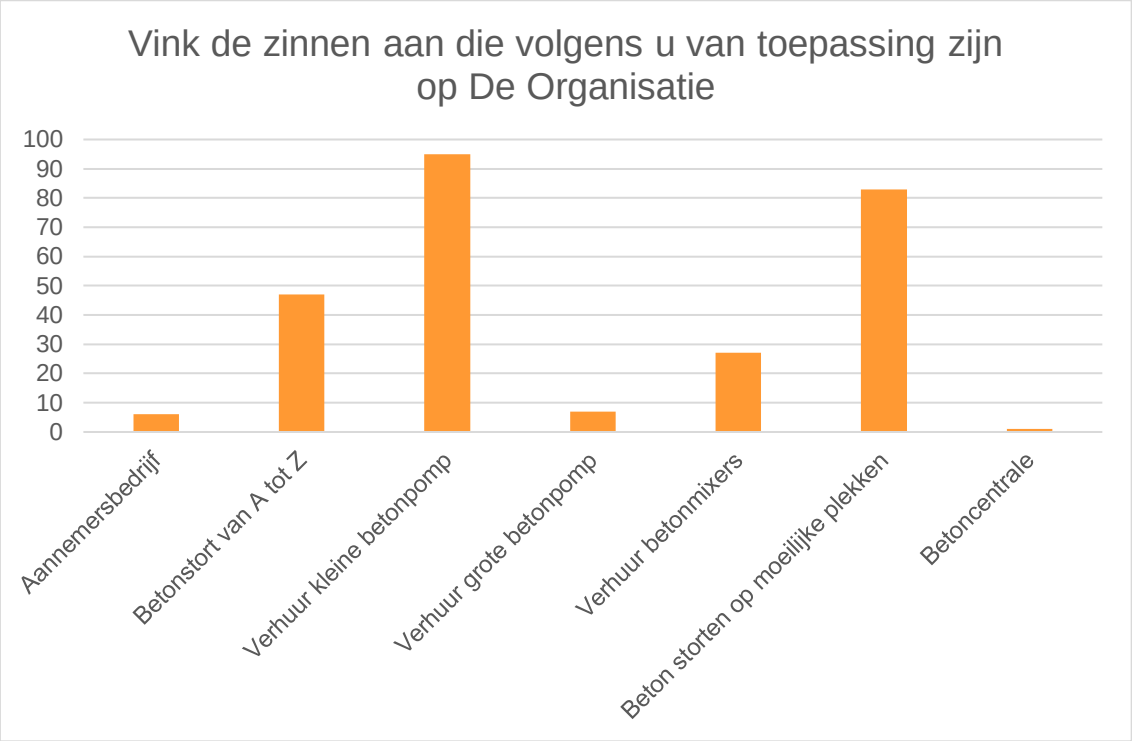


Figuur 1: Resultaat vraag 7 uit het vooronderzoek van De Organisatie (Bijlage III)

De directeur van De Organisatie geeft aan dat het niet wenselijk is als meerdere onderdelen van het materieel niet genoeg opbrengen. De klacht is urgent omdat de organisatie bij de aanschaf van het materieel investeringen heeft gedaan die hij niet terugverdiend als het materieel stilstaat. Daarnaast neemt het aantal opdrachten in de toekomst mogelijk af door problemen in de bouwsector (ING, 2019) en kan de inzet van al het materieel hierdoor dalen. Het is daarom belangrijk dat de verhuur van al het materieel optimaal is en dat klanten het volledige assortiment van De Organisatie kennen.

1.2. Probleemstelling

De oorzaak dat klanten niet bekend zijn met het totale aanbod van De Organisatie komt doordat het bedrijf volgens het vooronderzoek (Figuur 2) bij klanten voornamelijk bekendstaat om de verhuur van kleine betonpompen. Klanten moesten bij een vraag in het vooronderzoek woorden of zinnen aanvinken die volgens hen van toepassing waren op de organisatie. In Figuur 2 zijn de resultaten van deze vraag uit het vooronderzoek weergegeven. In deze figuur is te zien dat klanten de organisatie vooral zien als verhuurder van kleine betonpompen. De verhuur van mixers en grote betonpompen vinden klanten nauwelijks van toepassing op de organisatie, terwijl de organisatie dit wel doet.



Figuur 2: Resultaat vraag 9 uit het vooronderzoek van De Organisatie (Bijlage III)

Het imago als verhuurder van kleine betonpompen komt niet overeen met hoe De Organisatie zichzelf ziet. Het bedrijf ziet zichzelf als een verhuurder voor alle soorten betonstortwerken, of dit nu met een kleine pomp gaat of met een grote. De directeur, de vertegenwoordiger en alle medewerkers zijn op de hoogte van het complete aanbod van het bedrijf en de werkzaamheden die De Organisatie voor klanten kan uitvoeren. Daarnaast staat al het materieel op de website en social media vermeld. Desondanks zien klanten van De Organisatie het bedrijf alsnog als verhuurder van kleine of middelgrote betonpompen en blijft de omzet van de grote pompen en mixers achter. Het imago van het bedrijf komt dus niet overeen met de identiteit van het bedrijf.

Vanwege de investeringskosten van het materieel is het achterlopen van de omzetten van de grote pompen en mixers voor De Organisatie een serieus probleem. Het is daarom van belang dat de omzet van het materieel stijgt en dat het imago overeenkomt met de identiteit van de organisatie. Om het imago in overeenstemming te brengen met de identiteit van de organisatie is onderzoek nodig. Door middel van dit onderzoek kan de onderzoeker achterhalen waar in de communicatie het mis gaat en waar klanten het verkeerde beeld krijgen van de organisatie. De probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kan De Organisatie het imago van de organisatie in overeenstemming brengen met de identiteit van de organisatie?

1.3. Doelstelling

Op dit moment komt het imago niet overeen met de identiteit van De Organisatie. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken wat het verschil tussen het imago en de identiteit veroorzaakt. Een adviesrapport, dat voortvloeit uit dit onderzoek, maakt duidelijk welke stappen De Organisatie kan nemen om het imago en de identiteit dichter bij elkaar te brengen door middel van communicatie. Om het onderzoeksdoel te behalen is er inzicht nodig in de huidige communicatie met de klanten, de huidige identiteit en het huidige imago van De Organisatie. Het behalen van dit onderzoeksdoel draagt bij aan het behalen van het organisatiedoel. Het organisatiedoel is dat de omzet van het grote materieel stijgt. Het bereiken van het onderzoeksdoel, namelijk het dichter bij elkaar brengen van het imago en de identiteit, zorgt ervoor dat de bekendheid van het grote materieel stijgt en de omzet van het materieel toeneemt. De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Inzicht geven in de identiteit, het imago en de huidige communicatie met klanten van De Organisatie teneinde een communicatieadvies te leveren om de identiteit en het imago dichter bij elkaar te brengen.

1.4. Deelvragen

Deelvragen helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling. Het opsplitsen van de probleemstelling zorgt ervoor dat het onderzoek overzichtelijk blijft. Uit de probleemstelling van dit onderzoek volgen de volgende drie deelvragen:

- *Hoe communiceert De Organisatie op dit moment met klanten?*

De eerste deelvraag onderzoekt de huidige communicatie van De Organisatie. Door inzicht te verkrijgen in de huidige gebruikte communicatiemiddelen en strategieën kan de onderzoeker later in het onderzoek analyseren of deze aansluiten op de identiteit van de organisatie.

Daarnaast is het belangrijk om inzicht te verkrijgen in hoe de communicatie nu verloopt om een goed advies te formuleren over hoe de communicatie beter kan.

- *Wat is de identiteit van De Organisatie?*

De tweede deelvraag geeft inzicht in de huidige identiteit van De Organisatie. De identiteit is het beeld wat een organisatie van zichzelf heeft. De Organisatie heeft de identiteit nergens vastgelegd, daarom is het belangrijk om de identiteit vast te stellen voordat het imago op de identiteit aangesloten kan worden.

- *Wat is het imago van De Organisatie?*

De derde en laatste deelvraag geeft inzicht in het imago van De Organisatie. Dit is het beeld wat klanten hebben van de organisatie. Door inzicht te verkrijgen in het huidige imago kan er onderzoek plaatsvinden wat het verschil tussen de identiteit en het imago veroorzaakt.

De beantwoording van de laatste twee deelvragen laat zien hoe groot het verschil precies is tussen het imago en de identiteit. Daarnaast bieden deze deelvragen inzicht in de oorzaak van dit verschil. Als de oorzaak van het verschil tussen het imago en de identiteit helder is kunnen er verbeterpunten worden voorgedragen die de huidige communicatie uit de eerste deelvraag verbeteren, zodat het imago aansluit bij de identiteit. Op deze manier helpen de deelvragen bij het beantwoorden van de probleemstelling.

1.5. Doelgroep

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit twee groepen. De eerste groep bestaat uit de medewerkers van De Organisatie. Medewerkers geven inzicht in de huidige identiteit van de organisatie. (..) *Vertrouwelijk (..).*

De tweede groep omvat de huidige klanten van De Organisatie. De huidige klanten geven inzicht in het huidige imago van de organisatie. Deze groep geeft het beste inzicht in het huidige imago, omdat zij bekend zijn met de organisatie. De huidige klanten van De Organisatie zijn zowel zakelijke klanten als particulieren. Het klantenbestand van De Organisatie bestaat voor ongeveer 80% uit zakelijke klanten, 20% is particulier. Een groot deel van de klanten komen geregeld terug bij het bedrijf, de vaste klanten. Deze groep omvat ongeveer 60% van het klantenbestand. De zakelijke klanten komen voor het grootste deel uit het MKB, bedrijven met maximaal 100 medewerkers in dienst (De Organisatie, 2020).

1.6. Onderzoeksgrenzen

Voordat het onderzoek start is het belangrijk om de grenzen van het onderzoek aan te geven. Dit voorkomt dat het onderzoek te breed of juist te klein is. Het onderzoek voor De Organisatie vindt plaats tussen 10 februari en 4 juni. Voor of na deze datum voert de onderzoeker geen onderzoek uit. Het onderzoek richt zich enkel op het dichter bij elkaar brengen van het imago met de identiteit, andere onderwerpen behandelt dit onderzoek niet. Het onderzoek kent enkele beperkingen. Door de huidige Covid-19 crisis is het veldonderzoek aangepast. De maatregelen die de overheid heeft genomen stellen dat iedereen 1,5 meter afstand tot elkaar moet bewaren en zo veel mogelijk thuis moet blijven (Rijksoverheid, 2020). Hierdoor moet het kwalitatieve onderzoek in sommige gevallen op afstand plaatsvinden. Dit kan van invloed zijn op de resultaten van het onderzoek,. Respondenten geven op afstand mogelijk onvolledige antwoorden en het is moeilijker om antwoorden te interpreteren. Daarnaast geven alleen huidige klanten inzicht in het imago van de organisatie. Doordat deze groep reeds bekend is met het bedrijf kan deze gekozen onderzoeksdoelgroep ook bekend zijn met het materieel. Hierdoor kunnen antwoorden afwijken van een andere mogelijke onderzoeksdoelgroep die bijvoorbeeld wel bekend is met het bedrijf, maar geen klant is.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. De investeringskosten van het materieel, de toenemende concurrentie en de problemen in de bouwsector zijn krachten die de organisatie van binnen en buiten beïnvloeden. Analyse laat zien dat het bedrijf enkele externe bedreigingen kent, waaronder een toenemende concurrentie. Wel heeft het bedrijf een aantal sterktes, zoals de (..) *Vertrouwelijk* (..) en een grote naamsbekendheid. Kansen voor het bedrijf liggen in het feit dat De Organisatie de laagste prijs heeft ten opzichte van concurrenten. Een zwakte van het bedrijf is het hoge bedrag aan investeringskosten voor het grote materieel.

2.1. Interne analyse

De interne analyse vindt plaats door middel van een *designaudit*, een analyse van de communicatie van De Organisatie, en een overzicht van de investeringskosten van het materieel.

2.1.1. Designaudit

De design audit bevat vertrouwelijke informatie over de organisatie

2.1.2. Cijfers investeringen van materieel

In verband met de vertrouwelijkheid van de informatie kan dit niet gepubliceerd worden

2.2. Externe analyse

De externe analyse vindt plaats door middel van een concurrentieanalyse en een analyse van de huidige ontwikkelingen in de sector waar De Organisatie zich in bevindt.

2.2.1. Concurrentieanalyse

De Organisatie is al voor een langere periode een grote speler in Nederland op het gebied van betonpompen. Het bedrijf is ooit begonnen als eerste verhuurder van kleine betonpompen en had in de eerste jaren weinig last van concurrentie. Naarmate het succes van de kleine betonpomp groeide, groeide ook het aantal concurrenten. Het vijfkrachtenmodel van Porter (1979) helpt bij het analyseren van de huidige concurrenten van De Organisatie. In dit model staan vijf krachten centraal die de aantrekkelijkheid van een markt beïnvloeden. Centraal staat de kracht van de huidige concurrenten, daarnaast zijn er krachten van substituten (vervangers), leveranciers, afnemers en mogelijke toetreders (Porter, 1979). De informatie in het vijfkrachtenmodel is gebaseerd op diverse interviews met de directie door de auteur van deze scriptie.

Afnemerskracht

Afnemers van De Organisatie zijn zowel particulieren als grote bouwconcerns zoals Dura Vermeer. De grootste afnemersgroep is het MKB, dit zijn bouwbedrijven en betoncentrales met maximaal 100 medewerkers. De betoncentrales zijn krachtige afnemers omdat zij voor een continue stroom van opdrachten zorgen. Het aantal afnemers groeit snel, omdat het gebruik van een kleine pomp sinds de introductie groeit in populariteit. Het huren van een betonpomp bespaart veel tijd vergelijking met de conventionele manier, afnemers maken hierdoor sneller de keuze voor een kleine betonpomp.

Leverancierskracht

De Organisatie heeft een aantal vaste leveranciers. Dit zijn de leveranciers van de betonpompen, betonpomponderdelen, voertuigen en voertuigonderdelen. De betonpompen zijn van het merk Putzmeister, deze importeert De Organisatie vanuit Polen omdat dit financieel voordeliger is. Deze pompen hebben onderdelen van hetzelfde merk nodig (Putzmeister.com, 2020). De leverancier van deze onderdelen bezit een grote kracht, omdat er zich geen andere leverancier van Putzmeister in de regio van De Organisatie bevindt. Hierdoor is De Organisatie afhankelijk van één leverancier om pompen operationeel te maken en te houden. Voor de betonpompen zelf zijn er wel meerdere leveranciers, hierdoor is de kracht van de leverancier van de betonpompen minder groot dan de kracht van de leverancier van de onderdelen. Ook voor de voertuigen en voertuigonderdelen zijn meerdere leveranciers beschikbaar, de kracht van deze leveranciers is dus gering.

Mogelijke toetreders

De toetredingsdrempel tot de markt van betonpompverhuur is relatief laag in verband met de gemiddelde kapitaalintensiteit. Een betonpomp en voertuig kosten ongeveer € 75.000,-. Er zijn daarnaast geen specifieke eisen gesteld waaraan een organisatie voor betonpompverhuur moet voldoen. In de 15 jaar dat De Organisatie operatief is, zijn er al meerdere concurrenten bij gekomen. Dit zijn ook bestaande organisaties die hun diensten uitbreiden met het verhuren van een betonpomp.

Substituten

Een alternatief voor een betonpomp is nog niet gevonden. Een betonpomp, met name de kleine betonpomp, is juist een relatief nieuwe ontwikkeling. Als substituut zijn er een aantal mogelijkheden; het beton kan met een kruiwagen naar de plaats van bestemming gebracht worden of er kan gebruik worden gemaakt van een kraan met een kubel of een minimixer.

Concurrenten

Hoewel De Organisatie de eerste was in Nederland met het verhuren van een betonpomp zijn er inmiddels een aantal concurrenten. De meest krachtige concurrenten zijn volgens de directie van De Organisatie (Persoonlijke communicatie, 2020):

- Concurrent 1
- Concurrent 2
- Concurrent 3
- Concurrent 4
- Concurrent 5

Hierna behandelt dit hoofdstuk een analyse van deze concurrenten, gebaseerd op de websites en social media van de concurrenten welke in de bijlages staan (Bijlage V).

- Aanbod:

De Organisatie heeft het meest diverse aanbod, variërend van kleine betonpompen of betonmixers tot grote pompen en mixers. De rupsbetonmast is onderscheidend en bij geen van de concurrenten in het wagenpark te vinden. Daartegenover heeft Concurrent 3 een mixerpomp die geen van de andere bedrijven bezit. Van de concurrenten is het opvallend dat Concurrent 2 zich enkel richt op kleine betonpompen. Concurrent 4 verhuurt zowel kleine als grote betonpompen, maar heeft een zeer uitgebreid aanbod van zeven soorten grote betonpompen, ook Concurrent 3 heeft een ruim aanbod van vijf soorten grote betonpompen. In Tabel 3 is een overzicht terug te vinden van het aanbod van De Organisatie en concurrenten gebaseerd op de websites in de bijlages (Bijlage V). Daarnaast is door middel van getallen in de tabel aangegeven hoeveel soorten een bedrijf van een bepaald type materiaal aanbiedt.

Tabel 1: overzicht aanbod concurrentie & De Organisatie (Bijlage V)

	Aanhanger betonpomp	Grote betonpomp	Rupsbetonmast	Kleine mixer	grote mixer	Mixerpomp
De organisatie	2	2	1	1	2	
Concurrent 1	2	1				
Concurrent 2	2					
Concurrent 3	2					1
Concurrent 4	1	7				
Concurrent 5	1	5		2		

- Communicatie:

Niet alle bedrijven in de analyse hebben een overzicht van het materieel op de website vermeld staan. Wel is bij alle bedrijven een offerte online op te vragen. Opvallend is dat Concurrent 2 en Concurrent 3 ook een calculator op de website hebben staan waarmee de bezoeker zelf eenvoudig een offerte kan berekenen. Daarnaast hebben drie van de zes bedrijven een

overzicht van hun opdrachten. Alleen De Organisatie en Concurrent 4 publiceren tarieven op de website, bij de overige bedrijven moet hiervoor een offerte opgevraagd worden. In Tabel 4 is een overzicht te zien van de onderdelen die de websites van De Organisatie en haar concurrenten wel of niet bevatten.

Tabel 2: vergelijking websites concurrenten & De Organisatie (Bijlage V)

	Overzicht materieel op website	Tarieven op website	Online offerte aanvragen	Offerte calculator	Portfolio
De organisatie					
Concurrent 1					
Concurrent 2					
Concurrent 3					
Concurrent 4					
Concurrent 5					

Ook de Facebookpagina's van de bedrijven zijn geanalyseerd. Opvallend is dat Concurrent 3 in plaats van een Facebookpagina een Facebookaccount heeft. Hierdoor kunnen klanten het bedrijf wel bevrienden en volgen, maar niet *liken* of een recensie achterlaten. Anderen bedrijven in de analyse hebben een recensiecijfer tussen de 4,0 en 4,9. Concurrent 1 heeft de meeste recensies, Concurrent 3 heeft er het minste. Opvallend is dat Concurrent 3 in de vergelijking de meeste *likes* heeft en Concurrent 1 de minste. Ook is de pagina van Concurrent 1 minder actueel. De pagina met de meeste *likes*, Concurrent 4 Betonpompen, houdt de pagina het slechtste bij. Op deze pagina is in 2020 nog geen bericht geplaatst. In Tabel 5 is een overzicht te zien van de analyse van de Facebookpagina's van De Organisatie en haar concurrenten.

Tabel 3: vergelijking sociale media concurrenten & De Organisatie (Bijlage V)

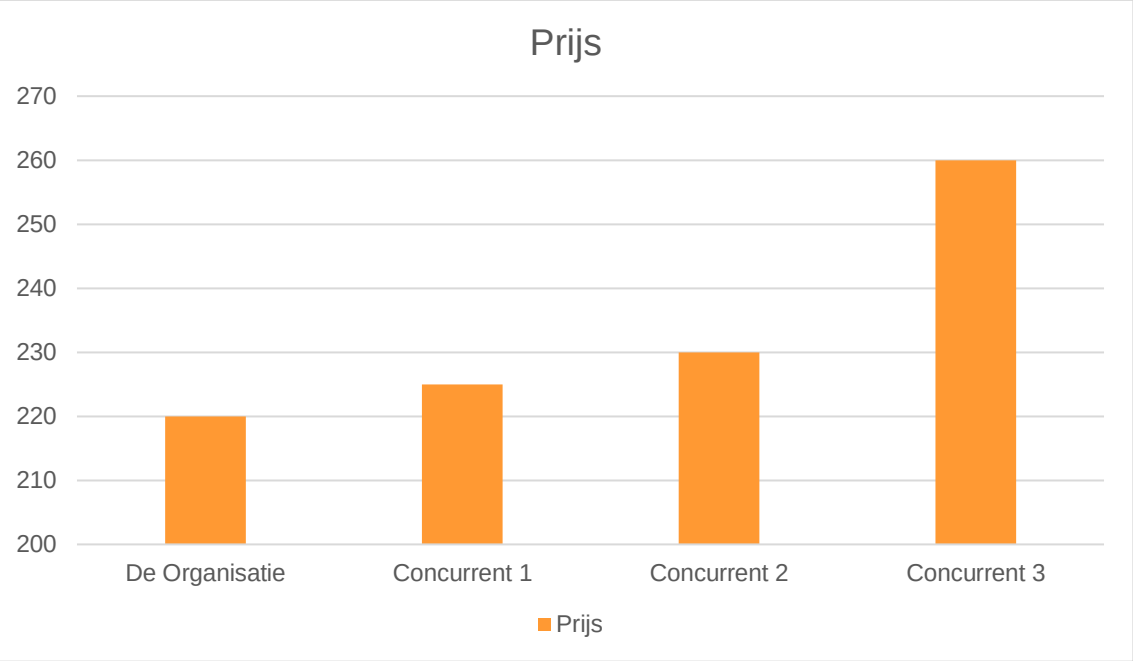
	Likes op Facebook	Mate van actualiteit	Materieel zichtbaar	Aantal recensies	Gemiddeld cijfer
De Organisatie	885	++		15	4,9
Concurrent 1	674	-		56	4,8
Concurrent 2	121	++		Geen	-
Concurrent 3	902	++		4	4,0
Concurrent 4	952	- -		Geen	-
Concurrent 5	Geen, priveaccount	++		Niet beschikbaar	Niet beschikbaar

- Prijzen:

De prijzen van de concurrenten liggen over het algemeen dichtbij de prijzen die De Organisatie voert. In Grafiek 1 staat weergegeven wat een gemiddelde klus kost bij De Organisatie en bij de meest krachtige concurrenten. Voor dit voorbeeld wordt uitgegaan van het volgende:

- 2 pomp-uren met een kleine betonpomp
- 30 meter slang
- 1 smeerbed

Voor dit voorbeeld is het niet mogelijk om de prijzen van Concurrent 4 mee te nemen in de analyse. Concurrent 4 Betonpompen heeft geen prijzen gepubliceerd en heeft niet gereageerd op offerteaanvragen. CONCURRENT 2 kan ook niet meegenomen worden in de analyse, omdat niet op offerteaanvragen is gereageerd. Opvallend is dat Concurrent 3 een hogere prijs hanteert, dit heeft te maken met het feit dat er via een contactformulier een offerte is opgevraagd, hierdoor zijn er reiskosten naar de vestiging in Woerden bijberekend.



Figuur 3: prijsvergelijking De Organisatie & concurrenten

Perceptiematrix:

Op basis van de analyse van de prijsklasse en het aanbod aan materieel is hieronder de perceptiematrix van de concurrentie van De Organisatie weergegeven. Van CONCURRENT 2 en Concurrent 4 zijn geen prijzen bekend. Hierom zijn deze concurrenten alleen op de horizontale as ingedeeld. Concurrent 4 heeft een breed aanbod aan materieel, breder dan De Organisatie, CONCURRENT 2 heeft juist een gelimiteerd aanbod aan materieel, net als Concurrent 3 (Tabel 3). De prijzen van Concurrent 3 en De Organisatie liggen dicht bij elkaar, de prijzen van Concurrent 3 liggen iets hoger (Figuur 3). Concurrent 1 ligt hoger in de prijsklasse en heeft minder aanbod dan De Organisatie. Ook liggen Concurrent 1s prijzen hoger dan die van Concurrent 3, maar Concurrent 1 heeft een breder aanbod. De prijzen van Concurrent 5 liggen hoger dan de prijzen van Concurrent 1 en De Organisatie (Figuur 3), maar Concurrent 5 heeft meer aanbod dan Concurrent 1 en minder dan De Organisatie (Tabel 3). Deze inzichten leiden tot de perceptiematrix in Figuur 4.

2.2.2. Ontwikkelingen in de bouwsector

De Organisatie is voor haar opdrachten in zekere mate afhankelijk van de ontwikkelingen in de bouwsector. Deze sector zit sinds een aantal jaar met meerdere problemen die in de toekomst ervoor kunnen zorgen dat de potentiele opdrachten voor De Organisatie afnemen. Er bestaat dus een urgentie, veroorzaakt door een externe invloed, om het imagoprobleem op te lossen en de bekendheid van het materieel te vergroten voordat het aantal opdrachten afneemt. Wanneer dit lukt zal De Organisatie de verwachte dip in de bouwsector beter het hoofd kunnen bieden. De verwachte dip in de bouwsector wordt veroorzaakt door meerdere aspecten welke hierna kort beschreven staan.

Personeelstekort

Ten eerste is er een personeelstekort in de bouwsector die is ontstaan tegen het einde van de kredietcrisis in 2011. Tijdens deze crisis zijn er in de bouwsector bezuinigingen doorgevoerd en veel vakmensen ontslagen of gestopt. Toen de crisis 5 jaar later voorbij was steeg de vraag naar bouwproductie weer, maar de verdwenen vakmensen kwamen niet meer terug. Zo ontstond er een tekort aan werkers in de bouw (RTLNieuws, 2018). Het tekort is nu zo nijpend dat 39% van de bedrijven in de bouwsector aangeven dat het personeelstekort de bouwactiviteiten belemmerd (RTLNieuws, 2018). Als de komende jaren het tekort niet terugloopt, heeft dit als gevolg dat de hoeveelheid werk die blijft liggen groeit en de bouw van nieuwe woningen en kantoren afneemt.

PFAS probleem

Naast het groeiende personeelstekort heeft de bouwsector sinds de zomer van 2019 last van een ander probleem, genaamd PFAS. PFAS is een verzamelnaam voor meer dan 6.000 verschillende stoffen. Deze stoffen zijn giftig, niet afbreekbaar en veroorzaken een verhoogd risico op kanker (Dietvost, 2019). Door de brede inzetbaarheid is er in de loop van de jaren veel PFAS in de Nederlandse grond terecht gekomen, uit onderzoek blijkt dat ongeveer 85% van de Nederlandse grond PFAS bevat (Dietvost, 2019). Om toekomstige gezondheidsschade door PFAS te beperken, heeft de overheid sinds 1 oktober besloten dat verplaatste grond maximaal 0,1 microgram PFAS mag bevatten. Deze nieuwe norm zorgde er echter voor dat veel bouwprojecten stil kwamen te liggen of zelfs geschrapt werden, aangezien bouwgrond wat boven de norm zat niet meer afgegraven of getransporteerd mocht worden (NOS.nl, 2019). In december 2019 versoepelde de overheid de norm naar 0,4 microgram, desondanks schatten onderzoekers de financiële schade door PFAS in de totale sector op 800 tot 900 miljoen en zijn de bouwachterstanden verder opgelopen (NOS.nl, 2019).

Corona crisis

Bovenop het personeelstekort en de PFAS-crisis kampt de bouwsector sinds begin 2020 ook met de Covid-19 crisis. Covid-19 staat voor Coronavirus Disease 2019, in de volksmond ook wel coronavirus genoemd. Dit nieuwe besmettelijke virus is eind 2019 in China overgebracht (gemuteerd) van dier op mens en zorgt op moment van schrijven wereldwijd voor problemen (Rijksoverheid, 2020). Het virus is vooral dodelijk voor ouderen en mensen met een zwakke gezondheid (Rijksoverheid, 2020). Om de bevolking te beschermen heeft de overheid maatregelen genomen om de verspreiding van het virus in te dammen. Alle horeca is gesloten tot ten minste 31 mei (Rijksoverheid, 2020). Eigenaren van horeca zijn volgens het Economische Instituut voor de Bouw (EIB) meer bezig met het financieel doorkomen van deze en volgende maanden nu hun inkomsten wegvallen en stellen hierdoor bouwplannen uit (Nu.nl, 2020). Hierdoor vallen in de bouwsector opdrachten weg. Het EIB verwacht dat er door de coronacrisis ongeveer 40.000 banen zullen verdwijnen en dat de bouwsector mogelijk harder geraakt wordt dan tijdens de economische crisis van 2008 (Nu.nl, 2020).

2.3. SWOT-analyse

Een SWOT-analyse vatten de resultaten uit Hoofdstuk 2 Situatieschets samen. De SWOT-analyse splitst zich uit in Sterktes, Zwaktes, Kansen en Bedreigingen.

Sterktes

Een sterkte van De Organisatie is (..) *Vertrouwelijk* (..) Een andere sterkte die naar voren kwam in de interne en externe analyse is dat het bedrijf op Facebook een groot bereik heeft en een hoog recensiecijfer, gegeven door klanten.

Zwaktes

Een zwakte van het bedrijf zijn de hoge investeringskosten die De Organisatie moet doen om nieuw groot materieel aan te schaffen. De interne analyse maakt zichtbaar dat de investeringskosten voor met name het grotere materieel hoog is. Dit zorgt voor een groot risico. In het geval van De Organisatie zijn de investeringskosten van het grotere materieel een zwakte, omdat dit materieel nauwelijks winstgevend is. Het materieel brengt niet genoeg op om de investeringskosten terug te verdienen.

Kansen

Uit de analyse van de concurrenten blijkt dat De Organisatie de laatste prijs hanteert ten opzichte van haar grootste concurrenten. Ook is het aanbod aan materieel groter ten opzichte van de meeste concurrenten. Als het aanbod en de prijzen zichtbaar zijn voor klanten, kan dit potentiele klanten overtuigen dat De Organisatie de beste keus is. Daarom is dit een kans voor De Organisatie.

Bedreigingen

Er zijn bij de externe invloeden enkele bedreigingen geconstateerd die effect gaan of kunnen hebben op bijvoorbeeld de omzet of marktpositie van De Organisatie. Toen het bedrijf begon was er weinig concurrentie op het gebied van kleine betonpompen omdat het bedrijf de eerste in Nederland was. Na het eerste succes begonnen andere betonpompbedrijven al snel met het inkopen van hun eigen kleine betonpomp. Ondertussen zijn er meerdere bedrijven die kleine en grote betonpompen aanbieden en de toetredingsdrempel voor de markt is laag. De kans is dus groot dat in de toekomst de concurrentie te groot is en De Organisatie haar (..) *Vertrouwelijk* (..) kwijt kan raken of klanten kan verliezen. Naast de groeiende concurrentie zorgen ook problemen in de bouwsector voor een bedreiging. Door meerdere oorzaken kan het aantal opdrachten in de toekomst afnemen, wat ook invloed op de omzet heeft.

Intern	**Sterktes** - Hoge naamsbekendheid - Hoog recensiecijfer op Facebook	**Zwaktes** - hoge investeringskosten	
	Kansen - lage prijs in combinatie met een hoog aanbod ten opzichte van concurrenten	**Bedreigingen** - Groeiende concurrentie - Minder opdrachten door problemen in de bouwsector	Extern

Figuur 4: SWOT-analyse De Organisatie

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie over identiteit en imago betreft theorieën over het beïnvloeden van het imago of de identiteit van een organisatie. Theorieën van Abbrat (1989), Markwick & Fill (1997), Birkigt & Stadler (1988), Van Riel (2010) , Dowling (2004), Balmer (1999), Balmer & Soenen (2002) en Van der Grinten & Weijnand-Schut (2017) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het Corporate Identity model van Birkigt & Stadler (1988) omdat het de identiteit overzichtelijk opdeelt in drie onderdelen. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door het imago beter aan te laten sluiten op de identiteit. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1. Imago & Identiteit

In 1989 ontwikkelde Abbrat (Abratt, 1989) een conceptueel model om het imago van een organisatie te managen. Dit model bestond uit drie fasen: de persoonlijkheid, de *corporate identity* en het *corporate* imago. Het model van Abratt (1989) gaf een raakvlak weer tussen de identiteit en het imago van de organisatie. Het imago werd door middel van communicatie op het publiek overgedragen. Om dit correct te laten gebeuren moest de communicatie aansluiten op de persoonlijkheid, of de filosofie, van de organisatie. Het model van Abbrat (1989) is voor andere auteurs een inspiratiebron geweest voor het ontwikkelen van hun eigen modellen. Ook zijn er door de jaren heen aspecten aan toegevoegd om het model multidisciplinair te maken. Onder andere de rol van de medewerkers, de communicatie en het bestuur is toegevoegd of uitgebreid (Balmer, 1999). De multidisciplinaire inzet van dit model maakt het model aantrekkelijk om in dit onderzoek te gebruiken.

Markwick & Fill (1997) waren van mening dat de omgeving een rol speelde bij het ontwikkelen van het imago. Het model, dat een aanvulling is op het model van Abbrat (1989) benoemt dat kennis van management, marketing en organisatiecommunicatie kunnen helpen bij het vormgeven van de strategie. Deze strategie helpt bij het bereiken van het gewenste imago bij de doelgroepen. Wanneer het huidige organisatie-imago niet het gewenste organisatie-imago is, stelt dit model dat strategie helpt bij het aanpassen van de persoonlijkheid en de identiteit, zodat het gewenste imago behaald wordt (Markwick & Fill, 1997).

Een model dat de identiteit en het imago van een organisatie in de analyse betrekt is het Corporate Identity model van Birkigt en Stadler (Birkigt & Stadler, 1988). Dit model gaat ervan uit dat het imago een directe reflectie is van de identiteit die een organisatie uitstraalt. De identiteit van de organisatie bestaat uit de persoonlijkheid van de organisatie. Een organisatie straalt de identiteit (en dus de persoonlijkheid) uit aan de hand van symboliek, gedag en communicatie. Het model is bruikbaar in dit onderzoek, omdat het duidelijk maakt welke

handelingen op het gebied van gedrag, communicatie of symboliek het bedrijfsprobleem veroorzaakt.

Van Riel (2010) vindt het model van Birkigt en Stadler (1988) minder bruikbaar, omdat het model volgens hem te weinig rekening houdt met de invloed van omgevingsfactoren. Van Riel beweert dat omgevingsfactorenfactoren, bijvoorbeeld het gedrag van concurrenten of de persoonlijke situatie van de doelgroep, het imago kunnen beïnvloeden (Van Riel, 2010). Een model dat meer rekening houdt met de persoonlijke waarden van de doelgroep is het Corporate Reputation model van Dowling (Dowling, 2004). Dowling gaat in zijn theorie minder in op de identiteit van een organisatie en richt zich meer op het imago en de reputatie. Volgens Dowling (2004) is het imago een persoonlijk beeld en bestaat het uit de kennis die een persoon heeft over de identiteit van een organisatie. Deze identiteit bestaat uit de persoonlijkheid, de bekwaamheden van medewerkers, de producten of diensten en het gedrag. Als een persoon deze kennis over de identiteit naast zijn of haar persoonlijke waarden neerlegt ontstaat volgens Dowling (2004) de reputatie van de organisatie: de afspiegeling van de mate waarop mensen een bedrijf als goed of slecht beoordelen. Het model van Dowling (2004) is bruikbaar in dit onderzoek omdat het uitgebreid ingaat op het imago van een organisatie, waar in dit onderzoek het probleem ligt. Wel legt het model minder focus op de identiteit van de organisatie, wat in dit onderzoek juist wel de bedoeling is.

Een model dat zich meer op de identiteit van een organisatie richt is het ACID model van Balmer en Soenen (Balmer & Soenen, 2002). Volgens Balmer en Soenen bezit een organisatie zes identiteiten, welke allemaal met elkaar verbonden zijn. Als de identiteiten niet op elkaar aansluiten ontstaat er een hiaat tussen de actuele en gecommuniceerde identiteit en kan een organisatie haar beloftes mogelijk niet waarmaken. Hoewel het model zich minder richt op het imago van een organisatie dan de modellen van Dowling (2004) en Birkigt en Stadler (1988), biedt het wel handvaten om het imago te veranderen door de verschillende identiteiten op elkaar te laten aansluiten. Dit maakt dit model geschikt voor dit onderzoek. Het ACID model is oorspronkelijk in 1999 ontwikkelt, maar is door Balmer en Soenen in 2002 herzien, het oorspronkelijke model ging uit van vier identiteitstypen. In de herziende versie is een identiteitstype toegevoegd, de ervaren identiteit. Tot slot hebben de auteurs een stap toegevoegd om de verschillende identiteitstypen met elkaar in overeenstemming te laten komen. Door de toevoeging dekt het model volgens Balmer er Soenen alle aspecten uit de theorieën over *corporate identity*. Wel is het model vooral van toepassing op dienstverlenende organisaties, wat in dit onderzoek minder van toepassing is.

Waar Balmer en Soenen zich richten op kloven tussen enkel de verschillende identiteiten werkt Van Der Grinten & Weijnand-Schut (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2017) wel met zowel de identiteit als het imago. De Gap-analyse is een meetmethode om de eventuele kloven tussen de gewenste identiteit en het imago te identificeren. Door middel van vijf stappen identificeert de onderzoeker zogenoemde kloven tussen de identiteit en het imago. Het model werkt ook met meerdere identiteiten, maar in plaats van zes zoals in het model van Balmer en Soenen (2002) werkt de GAP-analyse met drie organisatie-identiteiten. In tegenstelling tot het model van Birkigt & Stadler (1988) houdt het model daarnaast geen rekening met de persoonlijkheid van een organisatie als aanjager van de identiteit. De Gap-analyse is in dit onderzoek geschikt als ondersteunend model. Het is mogelijk om met behulp van de Gap-analyse de identiteit en het imago te meten, en eventuele kloven te identificeren (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2017). Daarnaast is het model een aanvulling op het model van Birkigt en Stadler, omdat de Gap-analyse een overzichtelijke meetmethode aanbiedt en omdat Van der Grinten net als Birkigt en Stadler de identiteit opdeelt in symboliek, communicatie en gedrag.

3.2. Conceptueel Model

Het probleem van De Organisatie dat het imago en de identiteit niet in overeenstemming zijn met elkaar kan worden opgelost met het model van Birkigt en Stadler (1988). Het model deelt de organisatie-identiteit op in verschillende kenmerken, waardoor het in kaart brengen van de identiteit overzichtelijker en accurater is. Birkigt en Stadler benadrukken dat een organisatie de vier kenmerken van de organisatie-identiteitsmix correct moeten uitdragen, omdat het imago een afspiegeling is van de organisatie-identiteit. Dit is precies het probleem van De Organisatie. Het Corporate Identity model van Birkigt en Stadler geeft de onderzoeker de mogelijkheid om te bepalen welke elementen aansluiten op de identiteit en welke elementen verbeteringen nodig hebben. Hierdoor kan in dit onderzoek bepaald worden welke van de drie aspecten beter op de persoonlijkheid moeten aansluiten. Het model van Van der Grinten & Weijnand-Schut (2017) biedt deze diepgang niet en geeft puur een meetmethode om de identiteit en het imago vast te stellen. Om deze redenen hanteert dit onderzoek de theorie van Birkigt en Stadler als uitgangspunt en dient de Gap-Analyse (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2017) als meetmethode van de identiteit en het imago.

Het Corporate Identity model (Birkigt en Stadler, 1988) gaat uit van een relatie tussen de symboliek, het gedrag, de communicatie en de mate van zelfkennis (de persoonlijkheid) van een organisatie. Deze vier kenmerken vormen samen de *corporate identity*. Volgens Birkigt en Stadler is het *corporate image* vervolgens een afspiegeling van deze *corporate identity*.

- *Symboliek*

Met symboliek bedoelen Birkigt en Stadler (1988) alle grafische uitingen van een organisatie. Deze symbolen moeten volgens het model flexibel genoeg zijn om mee te veranderen met de organisatie. Tegelijkertijd moeten de symbolen ook continuïteit uitstralen.

- *Gedrag*

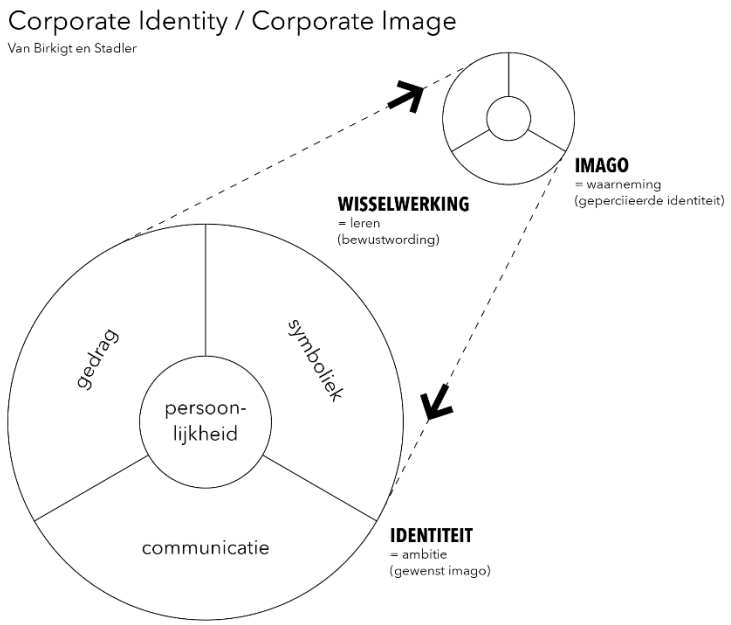
Het gedrag van een organisatie omvat het handelen van een organisatie. Volgens Birkigt en Stadler (1988) is dit het belangrijkste en meest effectieve kenmerk. Het gedrag van een organisatie kan het imago versterken of breken. Wanneer de organisatie in de ogen van de doelgroep slecht handelt, heeft dit meer invloed op het imago dan de andere twee aspecten in dit model.

- *Communicatie*

Het aanbod van verbale en/of visuele boodschappen vallen onder het communicatiekenmerk van de identiteitsmix. Volgens Birkigt en Stadler (1988) is dit kenmerk het meest flexibel en snel inzetbaar. Communicatie is voor een organisatie een makkelijkere en effectievere manier om een boodschap over te brengen, dan dat dit bijvoorbeeld via alleen gedrag of symboliek gaat. Birkigt en Stadler benoemen wel dat het belangrijk is om alleen boodschappen te communiceren die daadwerkelijk met het gedrag van de organisatie overeenkomen (1988).

- *Persoonlijkheid*

Dit kenmerk staat volgens Birkigt en Stadler (1988) ten grondslag aan de andere drie kenmerken. Een onderneming moet zichzelf goed kennen, wil zij zich correct presenteren door middel van symboliek, gedrag en communicatie. Deze drie kenmerken zijn in feite dus de verschijningsvorm van de persoonlijkheid (Van Riel, 2010).



Afbeelding 1: Corporate Image model (Birkigt & Stadler, 1988)

3.3. Hypotheses

Hypothese 1:

Als een organisatie zichzelf herkent in de eigen persoonlijkheid, dan kan zij de identiteit correct uitdragen door middel van communicatie, symboliek en gedrag.

Het citaat uit de theorie van Birkigt & Stadler dat hoort bij deze hypothese is:

Wir sehen die Corporate Identity in Parallele zur Ich-Identität als schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, worten und taten eines Unternehmens mit seinem „Wesen“ (…) als dem manifestierten Selbstverständnis des Unternehmens (…) Wir haben die Unternehmenspersönlichkeit als das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens definiert. Voraussetzung ist also, dass sein Unternehmen sich selbst versteht, und zwar in seinem (makroökonomischen) bestand, seinen Zielen, seinen Zwecken in seiner makroökonomischen Funktion und in seiner sozialen Rolle.

(Birkigt & Stadler, 1988, p.18)

Volgens Birkigt en Stadler kan een organisatie haar identiteit alleen correct uitstralen door middel van communicatie, symboliek en gedrag, als de organisatie de eigen persoonlijkheid kent. Wanneer een organisatie de eigen persoonlijkheid niet kent, sluit de foute persoonlijkheid aan op de identiteit, welke op zijn beurt ook niet correct is. Op deze manier draagt de organisatie een incorrecte identiteit uit (Birkigt & Stadler, 1988).

Hypothese 2:

Als het gedrag van een organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van de identiteit met het imago van de organisatie.

Het citaat uit de theorie van Birkigt & Stadler dat hoort bij deze hypothese is:

Das weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen (…). Verhalten spiegeln sich die Zwecke, denen das Unternehmen dient, und die Ziele, die es verfolgt.

(Birkigt & Stadler 1988, p. 25)

Volgens Birkigt & Stadler is het gedrag het belangrijkste en meest effectieve instrument van de identiteit van de organisatie. Het gedrag weerspiegeld de doelen die het bedrijf wil halen. Het is volgens Birkigt & Stadler van belang dat het gedrag van de organisatie moet samenhangen met de communicatie en de symboliek. Samen met de persoonlijkheid als drijfkracht leidt dit tot de gewenste identiteit welke zorgt voor het gewenste imago (Birkigt & Stadler, 1988).

Hypothese 3:

Als de symboliek van een organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van de identiteit met het imago van de organisatie.

Het citaat uit de theorie van Birkigt & Stadler dat hoort bij deze hypothese is*:*

Die Unternehmenspersönlichkeit stellt sich dar in ihrem Erscheinungsbild, das zu optimaler Geschlossenheit gebracht wird durch das einheitliche Zusammenwirken von Markendesign, Grafikdesign, Architekturdesign, als Corporate Design. Das Erscheinungsbild braucht Kontinuität, es bedarf aber auch eines kontinuierlichen Wandels, synchron mit einer sich wandelnden Identity.

(Birkigt & Stadler 1988, p. 24).

Volgens Birkigt & Stadler heeft de symboliek van een organisatie continuïteit nodig. Dit instrument vertegenwoordigt de persoonlijkheid van de organisatie (Birkigt & Stadler, 1988). Om het imago in overeenstemming te brengen met de identiteit is het belangrijk om te toetsen of de symboliek van de organisatie past bij de persoonlijkheid van de organisatie.

Hypothese 4:

Als de communicatie van een organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van de identiteit met het imago van de organisatie.

Het citaat uit de theorie van Birkigt & Stadler dat hoort bij deze hypothese is:

Die Kommunikation ist das Instrument mit der höchsten Flexibilität innerhalb des Identitäts-Mix, denn sie erlaubt sowohl planungsgesteuerten, langfristig-strategischen als auch anlaßbedingten, schnellen taktischen Einsatz. Ihr Stil wird inhaltlich durch die Grundsätze des Unternehmensverhaltens, formal und visuell durch das Erscheinungsbild geprägt.

(Birkigt & Stadler, 1988, p.26).

Volgens Birkigt & Stadler is de communicatie een instrument met een hoge flexibiliteit. Het gedrag en de symboliek van de organisatie bepalen de stijl van de inhoud in de communicatie. Hierom is het dus belangrijk dat de drie instrumenten in samenhang met elkaar zijn om de gewenste identiteit correct over te brengen. Als de communicatie, het gedrag en de symboliek aansluiten op de werkelijke identiteit, dan draagt dit volgens Birkigt & Stadler bij aan het in overeenstemming brengen van de identiteit met het imago (Birkigt & Stadler, 1988).

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de huidige situatie van de organisatie. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen. De reden is dat kwalitatief onderzoek meer verdieping kan bieden in de waarden en achterliggende motieven van respondenten. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een selectie te maken van medewerkers en huidige klanten.

4.1. Methodes

Opbouw onderzoek

Om het onderzoek goed te laten verlopen is het belangrijk om inzichtelijk te maken hoe de resultaten antwoord geven op de deelvragen. De eerste deelvraag biedt door middel van deskresearch inzicht in de omgeving en huidige situatie van de organisatie. De tweede deelvraag biedt door middel van kwalitatief onderzoek en deskresearch inzicht in de identiteit van de organisatie. Volgens de theorie van Birkigt en Stadler (Birkigt & Stadler, 1988) bestaat de identiteit van een organisatie uit vier delen: de persoonlijkheid, de communicatie, de symboliek en het gedrag. Om de identiteit van de organisatie vast te stellen en zo de deelvraag te beantwoorden moeten al deze aspecten van de identiteit duidelijk zijn. De persoonlijkheid achterhaalt dit onderzoek door middel van interviews met de interne onderzoeksdoelgroep: de medewerkers en directie van de organisatie. De visuele identiteit, oftewel, het gedrag, de symboliek en de communicatie wordt door middel van deskresearch achterhaald. Aan de hand van de theorie van de GAP-analyse (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2017) voert de onderzoeker een *designaudit* uit wat de visuele identiteit van de organisatie inzichtelijk maakt. De derde deelvraag biedt inzicht in het imago van de organisatie door middel van kwalitatief onderzoek. De uitkomsten van de design audit gebruikt de onderzoeker om te achterhalen hoe de organisatie haar identiteit op de doelgroep afstraalt. Aan de hand van de resultaten kan de onderzoeker achterhalen of de communicatie, symboliek en het gedrag passen bij de persoonlijkheid van de organisatie en waar verbeterpunten mogelijk zijn. In tabel 6 is de opbouw van het onderzoek overzichtelijk gemaakt.

Tabel 4: opbouw onderzoek

	Deelvraag	***Onderzoeksmethode***
1.	*Deskresearch deelvraag*	Deskresearch
2.	*Wat is de identiteit van De Organisatie?*	Deskresearch & Kwalitatief onderzoek
3.	*Wat is het imago van De Organisatie?*	Kwalitatief onderzoek

Deskresearch

Voorafgaand aan het onderzoek en tijdens het onderzoek vindt deskresearch plaats in de vorm van literatuuronderzoek als theoretische onderbouwing van het onderzoek. Bij literatuuronderzoek vergaart de onderzoeker informatie uit literatuur, wetenschappelijke bronnen, rapporten en andere reeds beschikbare informatiebronnen (Verhoeven, 2014). Literatuuronderzoek helpt ook bij het samenstellen van de situatieschets. De situatieschets bevat informatie over de omgeving van de organisatie. Literatuuronderzoek is geschikt om de omgeving van de organisatie in kaart te brengen, omdat het hier gaat om feitelijke, reeds bestaande informatie (Verhoeven, 2014). Deskresearch in de vorm van interne analyses helpt bij het beantwoorden van de eerste deelvraag over de huidige communicatiestrategie van De Organisatie. Daarnaast geeft een interne analyse inzicht in de visuele identiteit van De Organisatie, wat helpt bij het gedeeltelijk beantwoorden van de tweede deelvraag.

Kwalitatief onderzoek

Literatuuronderzoek alleen is niet toereikend om de huidige identiteit en het huidige imago te onderzoeken. Hiervoor moet de onderzoeker in gesprek met medewerkers en huidige klanten. Door middel van interviews vindt kwalitatief veldonderzoek plaats. Bij kwalitatieve onderzoeksmethoden staat de motivatie van de respondenten centraal. Het gaat bij kwalitatief onderzoek niet om statistieken, maar om beweegredenen van respondenten (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek wordt kwalitatief onderzoek gebruikt om de belevingen en waarden van de medewerkers en klanten ten opzichte van De Organisatie in kaart te brengen. Kwalitatief onderzoek beantwoordt in dit onderdeel deelvraag 2 en 3 over de identiteit en imago van De Organisatie. Kwalitatief onderzoek helpt het beste bij het beantwoorden van de tweede en derde deelvraag, omdat deze deelvragen meer diepgang vereisen. Complexe onderwerpen als gedrag, symboliek en communicatie kunnen het beste door middel van diepte interviews beantwoord worden (Verhoeven, 2014). Bij een diepte interview bestaat de mogelijkheid voor de onderzoeker om door te vragen wanneer een antwoord meer toelichting vereist (Verhoeven, 2014). Kwantitatief onderzoek is in dit onderzoek niet toereikend. Bij kwantitatief onderzoek gaat het om het verkrijgen van meningen van grote groepen mensen (Verhoeven, 2014). Bij dit onderzoek gaat het om meningen en gevoelens van respondenten ten opzichte van een organisatie. In dit onderzoek is kwalitatief onderzoek daarom een betere keuze. Het kwalitatief onderzoek vind plaats in de vorm van half-gestructureerde interviews. Deze vorm van interviews bevat een topiclijst, maar geen strikte gestructureerde vragenlijst (Verhoeven, 2014). De interviews geven inzicht in het huidige beeld van de organisatie en wat er moet gebeuren om het imago meer in lijn te krijgen met de identiteit.

4.2. Datacollectie

Deskresearch

Deskresearch in de vorm van literatuuronderzoek vindt voornamelijk plaats door middel van het gebruik van online zoekmachines en databanken. Het literatuuronderzoek vind plaats aan de hand van een zoekplan. Een zoekplan geeft inzicht in het gebruik van de bronnen voor de probleemformulering, situatieschets en het theoretisch kader. Door de zoektermen zoals gebruikt op databanken vast te leggen krijgt het literatuuronderzoek structuur. Het zoekplan is te vinden in Bijlage VI.

Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een topic guide en een vragenlijst. Deze topic guide en vragenlijst zijn samengesteld aan de hand van de GAP-Analyse van Van der Grinten (2017) en het Corporate Identity model van Birkigt en Stadler (Birkigt & Stadler, 1988). Een topic guide geeft structuur aan het interview. Het onderzoek bevat twee vragenlijsten en twee topic guides (Bijlage VII & Bijlage VIII), één voor de interne onderzoeksdoelgroep en één voor de externe onderzoeksdoelgroep. Het onderzoek bestaat uit twee onderzoeksdoelgroepen. Om deze reden interviewt de onderzoeker in totaal 19 respondenten, van wie twaalf uit de externe onderzoeksdoelgroep. Volgens Baarda et al. (2018) treedt er na twaalf interviews met een onderzoeksdoelgroep meestal verzadiging op. Dit betekent dat de onderzoeker geen nieuwe informatie meer verkrijgt (Baarda et al., 2018). Mocht er na de twaalf interviews met de onderzoeksdoelgroep nog geen verzadiging zijn opgetreden neemt de onderzoeker meer interviews af. Tijdens de interviews maakt de onderzoeker gebruik van interviewtechnieken zoals *cardsorting*. Deze technieken zorgen ervoor dat de respondent zich beter kan uitdrukken. Ook neemt het gebruik van creatieve interviewtechnieken eventuele barrières weg zoals bijvoorbeeld taal- sociale en psychologische barrières (Verhoeven, 2014). De interviews met de onderzoeksdoelgroepen vinden bij voorkeur plaats bij de respondenten thuis. Wanneer het, in verband met de Covid-19 crisis, niet mogelijk of niet wenselijk is om interviews persoonlijk af te nemen neemt de onderzoeker de interviews op afstand af via Skype of via de telefoon. Door middel van een interview op afstand verkrijgt de onderzoeker alsnog de antwoorden op de vragenlijst. Hiervoor stuur de onderzoeker vooraf aan het onderzoek beeldmateriaal op aan de respondent ter voorbereiding op het interview, dit toonmateriaal is terug te vinden in te bijlages (Bijlage IX). Er zijn voordelen en nadelen van online kwalitatief onderzoek ten opzichte van de *face-to-face* variant. Bruins (2010) benoemt dat online kwalitatief onderzoek het directe contact mist dat juist essentieel is bij kwalitatief onderzoek. Aan de andere kant geeft online kwalitatief onderzoek een betere kijk in de situatie van de respondent dan een *face-to-face* interview op locatie (Bruins, 2010).

Onderzoeksdoelgroep

Het selecteren van respondenten gebeurt door middel van een doelgerichte steekproef. Hierbij selecteert de onderzoeker respondenten op basis van kenmerken. Respondenten moeten voldoen aan deze vooraf opgestelde kenmerken (Verhoeven, 2014). Dit onderzoek bevat twee onderzoeksdoelgroepen, een interne doelgroep en een externe doelgroep. Voor allebei deze onderzoeksdoelgroepen heeft de onderzoeker kenmerken opgesteld. Voor de interne doelgroep gelden de volgende kenmerken:

- ✓ Is minimaal 5 jaar werkzaam bij De Organisatie
- ✓ Is minimaal 20 uur per week in dienst bij de organisatie
- ✓ Is ouder dan 18 jaar

De onderzoeker kiest voor deze kenmerken, omdat medewerkers die langer in dienst zijn meer kennis hebben van de organisatie. Medewerkers die kort in dienst zijn (bijvoorbeeld een paar maanden tot een jaar) hebben mogelijk te weinig kennis over de organisatie om een goed beeld te geven van de identiteit. Hetzelfde geldt voor medewerkers die enkele dagen per week werkzaam zijn voor de organisatie. Om deze reden kiest de onderzoeker enkel respondenten die fulltime in dienst zijn van De Organisatie Naast de medewerkers interviewt de onderzoeker ook de directeur van De Organisatie. De directeur kan het beste inzicht geven in het gewenste imago en de gewenste identiteit, alsmede de missie en visie van het bedrijf.

Voor de externe doelgroep heeft de onderzoeker ook kenmerken opgesteld. Deze kenmerken zijn als volgt:

- ✓ De respondent is een huidige klant van de organisatie

De onderzoeker kiest voor deze kenmerken, omdat respondenten die geen interesse hebben in de organisatie een ander beeld kunnen hebben dan huidige klanten. Daarnaast zullen huidige klanten meer interesse hebben in de organisatie dan respondenten die nooit iets van de organisatie zullen afnemen. Het is voor de respondent niet verplicht om bekend te zijn met de organisatie, wel maakt de onderzoeker in de resultaten onderscheid tussen respondenten die wel of niet bekend zijn met de organisatie, het is mogelijk dat de beeldvorming van de organisatie tussen de twee groepen verschilt.

Omvang onderzoeksdoelgroep

Voor het onderzoek worden in totaal zeventien mensen geïnterviewd, vijf uit de interne onderzoeksdoelgroep (directie en medewerkers) en twaalf uit de externe onderzoeksdoelgroep. De kenmerken helpen bij het selecteren van de respondenten, zodat er een representatieve steekproef ontstaat. Hieronder is het respondentenoverzicht te vinden.

Tabel 5: overzicht interne onderzoeksdoelgroep

Resp. nr.	Man/Vrouw	Leeftijd	Jaren werkzaam bij organisatie	Functie
1	Man	39	5	Bedrijfsleider
2	Man	45	5	Vertegenwoordiger
3	Man	50	15	Directeur
4	Vrouw	50	15	Administratief medewerker
5	Vrouw	23	8	Communicatiemedewerker / transportmanager

Tabel 6: overzicht externe onderzoeksdoelgroep

Resp. nr.	Man/vrouw	Leeftijd	Bedrijf/particulier
6	Vrouw	37	Particulier
7	Man	43	Bedrijf
8	Man	25	Bedrijf
9	Vrouw	31	Particulier
10	Man	33	Zakelijk
11	Man	39	Zakelijk
12	Man	56	Bedrijf
13	Vrouw	48	Particulier
14	Vrouw	35	Particulier
15	Man	38	Bedrijf
16	Man	43	Bedrijf
17	Man	46	Particulier

Werven van respondenten

Het werven van respondenten gaat door middel van een persoonlijke uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek. Binnen de organisatie kiest de onderzoeker geschikte respondenten uit. Voor de externe doelgroep benadert de onderzoeker respondenten die aan de kernmerken voldoen. Buiten de organisatie selecteert de onderzoeker geschikte respondenten op basis van het huidige klantenbestand. Deze klanten hebben een beeld gevormd bij de organisatie op basis van (telefonisch) contact met medewerkers, de website, ervaringen en/of social media, oftewel de communicatie en symbolen. De klanten uit het klantenbestand hebben daarnaast ook ervaringen met De Organisatie en kunnen inzicht geven in het gedrag van de organisatie. Deze twee groep mogelijke respondenten kan de onderzoeker dus het beste gebruiken om onderzoek te doen naar het imago van De Organisatie. Om te voorkomen dat te weinig

respondenten beschikbaar zijn voor het onderzoek, nodigt de onderzoeker meer respondenten uit dan het onderzoek minimaal nodig heeft.

Analyse

De onderzoeker neemt de interviews op. Na het interview verwerkt de onderzoeker de opname in een verbatim, een geschreven uitwerking van het interview. De verbatims zijn als bijlage opgenomen in dit document (Bijlage X). De verbatims worden door middel van analyseschema's (Bijlage XI) geanalyseerd en verwerkt in het hoofdstuk resultaten.

4.3. Operationalisatie

Begrippen

- Gedrag van de organisatie

Met het gedrag van de organisatie bedoelt de onderzoeker alle handelingen van medewerkers waarmee een klant in aanraking komt (Birkigt & Stadler, 1988). Vragen over het contact met medewerkers aan de externe onderzoeksdoelgroep maken dit begrip meetbaar (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2017). Huidige klanten geven aan in hoeverre zij tevreden zijn met het gedrag van medewerkers.

- Persoonlijkheid van de organisatie

De persoonlijkheid van de organisatie is de basis voor het gedrag, de communicatie en de symboliek (Birkigt & Stadler, 1988). Vragen over de kerncompetenties en waarden van de organisatie aan medewerkers maken dit begrip meetbaar (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2017).

- Symboliek van de organisatie

De symboliek van de organisatie bevat alle visuele elementen die een merk zichtbaar maken. In dit onderzoek is de symboliek meetbaar gemaakt aan de hand van een analyse van de huisstijl, logo's en visuele communicatiemiddelen als folders (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2017).

- Communicatie van de organisatie

De communicatie van de organisatie is in dit onderzoek meetbaar gemaakt door een analyse van alle communicatie-uitingen (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2017).

- Identiteit

De identiteit van de organisatie is in dit onderzoek meetbaar gemaakt door vragen te stellen aan de interne onderzoeksdoelgroep over de missie, visie en waarden van de organisatie (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2017).

- Imago

Het imago omvat het beeld van de organisatie volgens (huidige) klanten (Birkigt & Stadler, 1988). In dit onderzoek is het begrip imago meetbaar gemaakt door huidige klanten vragen te stellen over hun beeld van de organisatie. Het imago meet de onderzoeker door huidige klanten te vragen naar associaties met de organisatie en kenmerken van de organisatie (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2017).

Meetinstrument

Het meetinstrument in dit onderzoek is het Corporate Identity model van Birkigt en Stadler (Birkigt & Stadler, 1988). Ter aanvulling maakt dit onderzoek gebruik van de GAP-analyse (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2017) om de begrippen uit de deelvragen en hypotheses meetbaar te maken. Volgens Birkigt en Stadler bestaat de identiteit uit de communicatie, symboliek en het gedrag van de organisatie, aangedreven door de persoonlijkheid. Om de identiteit juist in kaart te kunnen brengen is het belangrijk om vast te stellen wat deze aspecten meetbaar maakt. Tabel 9 bevat een overzicht van alle onderwerpen die bij de aspecten horen.

Tabel 7: operationalisatie van de begrippen uit de deelvragen & hypotheses

Communicatie	**Gedrag**	**Symboliek**	**Persoonlijkheid**
Begrijpelijkheid	Interactie met medewerkers	Lettertype	Kernwaarden
Manier van schrijven	Doen wat ze beloven	Logo	Missie
Titels	Gedrag op beeld	Pay-off	Visie
Magazine		Afbeeldingen	Doelstellingen
Nieuwsbrief		Symbolen	
Website		Kleuren	
Facebook		Illustraties	
Televisie		Lengte tekst	
		Verhoudingen	

Vragenlijsten

De topiclijsten en vragenlijsten stelt de onderzoeker samen met behulp van de theorie van Birkigt en Stadler (1988) en Van der Grinten (Van der Grinten & Weijnand-Schut, 2017). Het onderzoek bevat twee vragenlijsten met elk een eigen onderwerp, onderzoeksdoelgroep en deelvraag (Tabel 10). De vragenlijsten zijn terug te vinden in de bijlages (Bijlage VIII).

Tabel 8: overzicht vragenlijsten met bijbehorend onderwerp, onderzoeksdoelgroep en deelvraagnummer

Vragenlijst	***Onderwerp***	***Onderzoeksdoelgroep***	***Bijbehorend deelvraagnr.***
1.	*Identiteit (persoonlijkheid)*	*Intern*	*2*
2.	*Imago*	*Extern*	*3*

- Vragenlijst 1 Identiteit

De eerste vragenlijst behandelt de onderzoeker met de directie en medewerkers van de organisatie. De directie geeft door het beantwoorden van de vragen uit deze vragenlijst meer inzicht in de persoonlijkheid en de gewenste identiteit van De Organisatie. De medewerkers geven daarnaast ook inzicht in de persoonlijkheid. Volgens de theorie van Birkigt en Stadler

(1988) is het belangrijk dat de communicatie, symboliek en het gedrag aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie. Door de persoonlijkheid van De Organisatie vast te stellen kan verder in het onderzoek onderzocht worden of de drie elementen hierop aansluiten of niet. De eerste vragenlijst is gekoppeld aan de tweede deelvraag over de identiteit van de organisatie en de eerste hypothese. In Tabel 11 is te zien welke vragen uit de eerste vragenlijst antwoord geven op welke deelvraag.

Tabel 9: overzicht vragenlijst 1

Vragenlijstnr.	Deelvraagnummer	Bijbehorende vraagnummers uit vragenlijst
	1	nvt
1	2 (identiteit)	3 t/m 25
2	3 (imago)	4 t/m 31

- Vragenlijst 2: imago

Huidige klanten geven door middel van de tweede vragenlijst inzicht in het imago van de organisatie. De vragenlijst geeft inzicht in de manier waarop De Organisatie haar identiteit overbrengt op haar klanten. Door de verkregen informatie te vergelijken met de informatie over de identiteit verkrijgt de onderzoeker inzicht in mogelijke verbeterpunten en draagt dit bij aan het beantwoorden van de derde deelvraag. De tweede vragenlijst is gekoppeld aan de derde deelvraag over het imago van de organisatie en de tweede, derde en vierde hypothese over gedrag, symboliek en communicatie. In Tabel 12 is te zien welke vragen uit de tweede vragenlijst antwoord geven op welke deelvraag.

Tabel 10: overzicht vragenlijst 2

Vragenlijstnr.	Deelvraagnummer	Bijbehorende vraagnummers uit vragenlijst
	1	nvt
1	2 (identiteit)	3 t/m 20
2	3 (imago)	4 t/m 32

Deelvragen.

De vragen uit de vragenlijsten zijn nu gekoppeld aan de deelvragen uit het onderzoek. Het is belangrijk om inzichtelijk te krijgen hoe de vragen uit de vragenlijst deze deelvragen beantwoorden.

- *Deelvraag 1*

Deelvraag 1 beantwoordt de onderzoeker door middel van deskresearch en bevat informatie over de achtergrond van het probleem en de omgeving van de organisatie. Aan deze deelvraag zijn geen vraagnummers uit het kwalitatief onderzoek gekoppeld.

- *Deelvraag 2:*

De tweede deelvraag bestaat uit meerdere onderdelen, omdat volgens de theorie van Birkigt en Stadler de identiteit van een organisatie ook uit meerdere onderdelen bestaat, namelijk communicatie, gedrag, symboliek en persoonlijkheid (Birkigt & Stadler, 1988). Deskresearch geeft inzicht in de manier hoe de organisatie gedrag, communicatie en symboliek inzet om haar identiteit uit te dragen. Vervolgens houdt de onderzoeker interviews met de interne onderzoeksdoelgroep om de persoonlijkheid van de organisatie te achterhalen. De interne onderzoeksdoelgroep geeft inzicht in de persoonlijkheid van de organisatie door vragen te beantwoorden over de kernwaarden, visie en missie en kerncompetenties. Hierdoor kan de onderzoeker later in het onderzoek zien of de communicatie, symboliek en het gedrag overeenkomen met de persoonlijkheid van de organisatie. Samen met het deskresearch naar de communicatie, symboliek en het gedrag van de organisatie kan de onderzoeker met de resultaten van de eerste vragenlijst de tweede deelvraag beantwoorden. De vragen uit de eerste vragenlijst die de tweede deelvraag helpen beantwoorden staan in Tabel 13.

Tabel 11: operationalisatie deelvraag 2

Deelvraag	***Onderzoeksmethode***	**Topics**	**Vragennrs. (1)**
2. Wat is de identiteit van De Organisatie?	Deskresearch	Symboliek, communicatie & gedrag	nvt
	Kwalitatief onderzoek	Persoonlijkheid	3 t/m 25

- *Deelvraag 3:*

De tweede vragenlijst is bestemd voor de externe onderzoeksdoelgroep en helpt bij het beantwoorden van de derde deelvraag. De tweede vragenlijst geeft inzicht in de manier hoe de organisatie de identiteit op de externe onderzoekdoelgroep uitstraalt, dus hoe de drie aspecten op de doelgroep overkomen. Respondenten geven hun mening over de communicatie, het gedrag en de symboliek van de organisatie. De resultaten uit de interviews geven de onderzoeker inzicht waar de verbeterpunten voor de organisatie liggen, zodat het imago beter afgestemd kan worden op de identiteit. De uitgewerkte vragenlijsten staan in Bijlage VIII. De vragen uit de tweede vragenlijst die de derde deelvraag helpen beantwoorden staan per topic in Tabel 14.

Tabel 12: operationalisatie deelvraag 3

Deelvraag	***Onderzoeksmethode***	**Topics**	**Vragennrs. (2)**
3. Wat is het imago van De Organisatie?	Kwalitatief onderzoek	Communicatie	23 t/m 34
		Gedrag	9 t/m 13
		Symboliek	14 t/m 22

Operationalisatie hypothesen

Nu de deelvragen van het onderzoek gekoppeld zijn aan de vragen uit de vragenlijsten is het belangrijk om inzichtelijk te maken hoe de onderzoeker de hypotheses, zoals opgesteld in Hoofdstuk 3 Theoretisch kader, toetst. Hiervoor heeft de onderzoeker de hypotheses elk aan een deelvraag gekoppeld. Hierdoor koppelt de onderzoeker de hypothese ook gelijk aan de vragen in de vragenlijst die horen bij de gekoppelde deelvraag (Tabel 15).

Tabel 13: operationalisatie hypotheses

Deelvraagnr.	**Vragenlijst**	**Hypothese**	**Bijbehorende vraagnummers**
2 (identiteit)	1	1 (persoonlijkheid)	3 t/m 25
3 (imago)	2	2 (gedrag)	6 t/m 8 + 9 t/m 13
		3 (Symboliek)	6 t/m 8 + 14 t/m 22
		4 (Communicatie)	6 t/m 8 + 23 t/m 34

De eerste hypothese bevat een verbetering over de identiteit van de organisatie. Volgens de theorie van Birkigt en Stadler (1988) is het noodzakelijk voor een organisatie om de communicatie, symboliek en het gedrag aan te laten sluiten op de persoonlijkheid. Vervolgens moet een organisatie zichzelf goed kennen wil er een correct imago ontstaan. Als de organisatie zichzelf niet goed kent kan volgens de theorie van Birkigt en Stadler (1988) de persoonlijkheid niet correct worden uitgedragen door middel van communicatie, symboliek en gedrag. Deze hypothese koppelt de onderzoeker aan de tweede deelvraag over de identiteit van de organisatie. De tweede, derde en vierde hypothesen bevatten verbeteringen wat betreft het imago van de organisatie. De hypotheses stellen dat als een organisatie haar communicatie, symboliek of het gedrag optimaliseert, dit bijdraagt aan het in overeenstemming brengen van het imago met de identiteit. De onderzoeker koppelt de tweede, derde en vierde hypothese aan de derde deelvraag over het imago van de organisatie.

5. Resultaten

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de interne onderzoeksdoelgroep het met elkaar eens is over de identiteit van de organisatie. Uit de resultaten over het imago blijkt dat de externe onderzoeksdoelgroep tevreden is over het gedrag van de organisatie, maar minder tevreden is over de communicatie en symboliek van de organisatie. Respondenten vinden de toon en lengte van de teksten goed, maar het aanbod van materieel komt niet genoeg naar voren op de website en sociale media. Het kleurgebruik verstoort soms de leesbaarheid van de website en het logo spreekt wel aan, maar de betekenis is onduidelijk.

Deelvraag 1: Hoe communiceert De Organisatie op dit moment met klanten?

Hoofdstuk 2: Situatieschets bevat een interne analyse van de huidige communicatie van De Organisatie met klanten. De Organisatie communiceert met haar klanten door middel van de website en sociale media zoals Facebook. In de analyse is te zien dat het bedrijf de Facebookpagina regelmatig bijhoudt door middel van informeel geschreven berichten, vaak begeleidt door een filmpje of foto. De kleuren die het bedrijf in haar huisstijl hanteert, komen terug op de website, de sociale media en het uiterlijk van het materieel. Een uitgebreide bespreking van de analyse van de communicatie is terug te vinden in de interne analyse in Hoofdstuk 2 Situatieschets.

Deelvraag 2: Wat is de identiteit van De Organisatie?

Door middel van kwalitatief onderzoek is de persoonlijkheid van de organisatie onderzocht en vastgesteld. De persoonlijkheid bestaat zoals benoemd in de operationalisatie in Hoofdstuk 4 Methodologie uit de visie, missie, kernwaarden, sterke en zwakke punten, kenmerken en doelstellingen.

- Missie, visie & doelstellingen

Uit het kwalitatieve onderzoek met de interne onderzoeksdoelgroep blijkt dat De Organisatie de missie heeft om klanten zo goed en compleet mogelijk te bedienen, haar concurrenten voor te blijven en (..) *Vertrouwelijk* (..) (Bijlage XI, Analyseschema 7a). De Organisatie wil haar concurrenten voor blijven door de komende jaren creatief te blijven en te blijven innoveren in nieuwe (duurzame) technieken, dit is de visie van De Organisatie (Bijlage XI, Analyseschema 6a en 9a). De doelstellingen voor de komende jaren richten zich op het vinden van een eigen locatie en het investeren in duurzaam materieel (Bijlage XI, Analyseschema 6a).

"We willen de concurrenten steeds een stap voor blijven, alles wordt gekopieerd, dus door creatief te blijven blijf je de concurrenten voor. Dan geef je de klanten geen reden om over te stappen" (Bijlage XI, Analyseschema 9a, Respondent 3).

- Sterke/zwakke punten

De interne doelgroep heeft sterke punten van De Organisatie genoemd in het onderzoek. Zo is de flexibiliteit van de planning een sterk punt van de organisatie. De Organisatie heeft volgens respondenten veel materieel staan wat snel ingezet kan worden, waardoor klanten een korte wachttijd hebben. Ook is De Organisatie flexibel wat betreft afspraken, dit betekent dat afspraken vaak kort van tevoren nog gewijzigd of verzet kunnen worden. Een ander sterk punt tegenover klanten is dat De Organisatie volgens de interne onderzoeksdoelgroep meedenkt met de klant en zo de klant kan adviseren, dit komt overeen met het denken in oplossingen, een sterk punt wat respondenten ook noemen. Daarnaast is de veelzijdigheid van De Organisatie ook een sterk punt van de organisatie (Bijlage XI, Analyseschema 10a). De genoemde sterke punten zijn ook de sterke punten die het bedrijf wil bezitten, wel wil de organisatie oppassen dat de veelzijdigheid van De Organisatie haar klanten niet in de weg zit (Bijlage XI, Analyseschema 11a).

Als zwak punt geeft de directie van De Organisatie aan soms moeite te hebben met het nemen van grote beslissingen, ook geeft de interne onderzoeksdoelgroep aan soms beslissingen te nemen zonder genoeg vooronderzoek, waardoor de risico's van beslissingen niet goed zichtbaar zijn. Daarnaast is De Organisatie makkelijk in de omgang met het personeel, dit is een sterk punt en dit zorgt voor een prettige werkomgeving en weinig verloop in het personeel. Aan de andere kant wordt er nog wel eens misbruik gemaakt van deze houding. Tot slot is het ontbreken van een eigen locatie volgens de directie ook een zwakte. De Organisatie is nu gevestigd in een loods op het terrein van een boer. Een eigen locatie zorgt ervoor dat het bedrijf verder kan groeien en een professionelere locatie heeft (Bijlage XI, Analyseschema 12a).

"De Organisatie staat voor een bedrijf dat geen nee zegt tegen moeilijke klussen. Het personeel denkt met je mee en zorgt er hoe dan ook voor dat de klus wordt geklaard" (Bijlage XI, Analyseschema 15a, Respondent 5).

- Kernwaarden

De kernwaarden van De Organisatie zijn volgens respondenten eerlijkheid, transparantie, oplossingsgericht en betrokkenheid. De Organisatie wil eerlijk en transparant zijn tegenover klanten, medewerkers en andere stakeholders. De organisatie wil altijd meedenken en probeert altijd te denken in oplossingen. Hiermee probeert De Organisatie te laten zien dat zij betrokken is bij haar doelgroepen (Bijlage XI, Analyseschema 14a). Een kernwaarde die het bedrijf in de toekomst volgens de directie wil bezitten is duurzaamheid (Bijlage XI, Analyseschema 18a).

- Beloftes

Als organisatie maak je beloftes aan doelgroepen. Volgens respondenten belooft De Organisatie haar klanten altijd netjes en betaalbaar te werken. Ook belooft de organisatie met klanten mee te denken en zo goed mogelijk te adviseren. Ook flexibiliteit qua planning en werkzaamheden is een belofte die De Organisatie maakt aan haar klanten, respondenten geven aan dat alles mogelijk moet zijn (Bijlage XI, Analyseschema 15a). Daarnaast maakt De Organisatie ook aal leveranciers en andere stakeholders de belofte om eerlijk en transparant te zijn in combinatie met een goede samenwerking (Bijlage XI, Analyseschema 17a). Tot slot belooft De Organisatie haar medewerkers een fijne werkomgeving met een leuk en betrokken team waarin iedereen eerlijk en transparant naar elkaar is (Bijlage XI, Analyseschema 16a).

- Associatie

Respondenten werden tijdens het onderzoek gevraagd drie woorden te noemen die zij associeerden met De Organisatie. Respondenten noemden flexibel, zoals eerder in deze resultaten genoemd. Ook veelzijdig, betrouwbaar, betrokken, innovatief en oplossingsgericht kwamen bij deze vraag terug. Daarnaast associëren respondenten servicegericht, creatief en gezellig ook met De Organisatie (Bijlage XI, Analyseschema 19a). Daarnaast kozen respondenten elk vijf woorden uit een lijst van 20 woorden welke volgens hen kenmerkend waren voor De Organisatie. Opmerkelijk genoeg kwamen flexibel, betrokken, veelzijdig en betrouwbaar hier ook in terug (Bijlage XI, Analyseschema 20a). Daarnaast kenmerkt De Organisatie zich volgens respondenten ook met de woorden klachtgericht, onderscheidend en gespecialiseerd (Bijlage XI, Analyseschema 22a). De respondenten bevestigden met een controlevraag tot slot dat deze woorden de woorden zijn hoe zij De Organisatie zouden omschrijven (Bijlage XI, Analyseschema 21a).

“We zijn wel heel onderscheidend in de markt als betonpompbedrijf. Door heel erg te ontzorgen en heel erg mee te denken met de klant. Andere betonpompbedrijven rijden met de pomp naar de klant toe en de rest is voor de klant. Wij proberen daarin echt te ontzorgen” *(Bijlage XI, Analyseschema 22a, Respondent 2).*

Tot slot is met een aantal vragen de mate van identificatie van medewerkers met de organisatie getest. Opvallend aan de resultaten is dat alle unaniem respondenten aangaven zich thuis te voelen bij het bedrijf en trots te zijn op De Organisatie (Bijlage XI, Analyseschema 23a en 24a). Ook hebben respondenten het gevoel met hun werk daadwerkelijk iets bij te dragen aan het succes van De Organisatie (Bijlage XI, Analyseschema 25a). Respondenten vinden zichzelf passen bij de organisatie, daarnaast denken respondenten ook unaniem dat De Organisatie bij haar doelgroepen een positief imago heeft (Bijlage XI, Analyseschema 26a en 27a). Dit laatste wil zeggen dat de interne onderzoeksdoelgroep denkt dat de klanttevredenheid van het bedrijf hoog is.

Deelvraag 3: Wat is het imago van De Organisatie?

Door middel van kwalitatief onderzoek is het imago van de organisatie onderzocht en vastgesteld. Het imago bestaat zoals benoemd in de operationalisatie in Hoofdstuk 4 Methodologie uit de manier hoe de organisatie de persoonlijkheid door middel van communicatie, symboliek en gedrag overbrengt op de doelgroep.

- Associaties

In het onderzoek hebben de respondenten woorden genoemd welke zij associëren met De Organisatie. De externe onderzoeksdoelgroep associeert De Organisatie met transparant, netjes, professioneel en persoonlijk (Bijlage XI, Analyseschema 7b). Daarnaast gebruikte de onderzoeker dezelfde lijst met 20 woorden van de interne onderzoeksdoelgroep bij het externe onderzoek. Respondenten werden ook bij dit onderzoek gevraagd om vijf kenmerken te noemen waarmee De Organisatie het best omschreven kan worden. Respondenten kenmerken De Organisatie als gespecialiseerd, vakkundig, betrokken en betrouwbaar. Daarnaast zijn de kenmerken klantgericht en persoonlijk volgens respondenten ook op De Organisatie van toepassing (Bijlage XI, Analyseschema 8b). Wanneer respondenten gevraagd werd of De Organisatie haar beloftes nakomt is het resultaat unaniem. Alle respondenten geven aan nooit moeilijkheden te hebben gehad met de afspraken en beloftes die De Organisatie diende na te komen (Bijlage XI, Analyseschema 9b).

- Gedrag

Het gedrag is in het onderzoek als eerste door de externe onderzoeksdoelgroep beoordeeld. Alle respondenten ervaren of ervaarden het contact met medewerkers fijn, goed of prettig (Bijlage XI, Analyseschema 10b). Het contact met medewerkers werd omschreven als persoonlijk, prettig en professioneel (Bijlage XI, Analyseschema 11b). Als gevolg van het gedrag gaven respondenten aan een positief beeld te vormen van De Organisatie, namelijk een professioneel, transparant en persoonlijk beeld (Bijlage XI, Analyseschema 13b). Daarnaast waren medewerkers volgens respondenten ook goed op de hoogte van het aanbod aan materieel, respondenten werden hierin geadviseerd en op de hoogte gesteld (Bijlage XI, Analyseschema 14b). Geen van de respondenten gaf verbeterpunten ten aanzien van het gedrag van de medewerkers (Bijlage XI, Analyseschema 12b en 15b).

"Nou heel persoonlijk dus, en heel klantgericht. Je hoeft eigenlijk maar één keer te bellen en al je vragen worden beantwoord en alles is geregeld" (Bijlage XI, Analyseschema 11b, Respondent 6).

- Symboliek

Vervolgens hebben respondenten de symboliek van de organisatie beoordeeld. Zoals beschreven in de operationalisatie in Hoofdstuk 4 Methodologie bestaat de symboliek uit zaken zoals lettertypes, logo's, afbeeldingen, kleuren en verhoudingen. Het logo vonden de respondenten simpel, maar wel passend bij de organisatie. Wel zien de respondenten liever iets visueels van de organisatie terug in het logo, zoals een betonpomp of een mixer. Dit zorgt volgens respondenten ervoor dat het logo meer aanspreekt (Bijlage XI, Analyseschema 17b).
De kleuren van de huisstijl, zwart, grijs, wit en oranje vinden de respondenten passen bij de organisatie. Wel zorgt de combinatie van lichtgrijs en oranje soms voor moeilijkheden wat betreft de leesbaarheid, zoals bijvoorbeeld in het logo (Bijlage XI, Analyseschema 18b en 20b). Respondenten vinden het professioneel en goed dat de kleuren van de huisstijl terugkomen in het materieel, al zouden respondenten het donkergrijs van het materieel meer terug willen zien op de website en in het logo (Bijlage XI, Analyseschema 19b en 23b).

(..) *Vertrouwelijk* (..)

Respondenten vinden het lettertype op de website goed leesbaar, voor moeilijke lezers is het lettertype iets te klein (Bijlage XI, Analyseschema 21b). Ook de lengte van de teksten op de website beoordelen respondenten goed, alleen op de homepagina is de tekst te lang. Respondenten geven aan zo min mogelijk tekst op de homepagina te willen zien (Bijlage XI, Analyseschema 24b). De afbeeldingen en illustraties op de website vinden de respondenten duidelijk en scherp. Wel willen respondenten meer foto's van het wagenpark en het materieel terugzien, met name op de homepagina van de website. Enkele foto's, zoals een foto op de over ons pagina, is te klein en onduidelijk (Bijlage XI, Analyseschema 22b). De verhoudingen van de website zijn volgens respondenten goed. De grote vlakken en afbeeldingen geven de website een rustig uiterlijk. Wel beoordelen respondenten dat de menubalk bovenin te breed is. Hierdoor is het oranje te aanwezig en is de rest van de pagina te klein om op een beeldscherm te passen. Respondenten adviseren om de menubalk even breed te maken als het logo (Bijlage XI, Analyseschema 20b).

"Ik zou op de homepagina wat minder tekst doen en wat meer plaatjes, een lap tekst op de homepagina vind ik niet heel aantrekkelijk. Voor de rest op de website is het wel prima, ook omdat de manier van schrijven fijn is en er veel witregels tussen zitten" (Bijlage XI, Analyseschema 24, Respondent 11b).

Over het algemeen voelen respondenten zich wel aangesproken door de symboliek en de huisstijl van De Organisatie. Respondenten geven wel aan dat er behoefte is aan meer afbeeldingen en symboliek op de homepagina in de vorm van klikbare foto's of symbolen. Dit verleidt de bezoeker volgens respondenten om door te klikken op de website (Bijlage XI, Analyseschema 25b). Daarnaast benadrukken de respondenten dat het materieel duidelijk

zichtbaar op de homepagina moet komen te staan. Dit draagt volgens respondenten ook bij aan de bekendheid van het materieel (Bijlage XI, Analyseschema 26b en 27b).

(..) *Vertrouwelijk* (..)

Op de Facebook vinden de respondenten dat de combinatie van de profielfoto en de banner/coverfoto dubbelop is. Op beide foto's is een kleine betonpomp te zien. Dit geeft volgens respondenten de veelzijdigheid van de organisatie niet goed weer. Respondenten zien liever een algemene foto van het materieel als bannerfoto en het logo als profielfoto (Bijlage XI, Analyseschema 29b). Ook de foto's bij de posts laten een eenzijdig beeld zien van het aanbod aan materieel, respondenten vinden het opmerkelijk dat hier voornamelijk de grote pomp terug te zien is terwijl de naam van de Facebookpagina verwijst naar de kleine pomp (Bijlage XI, Analyseschema 30b).

- Communicatie

Tot slot hebben respondenten de communicatie van de organisatie beoordeeld. Zoals in de operationalisatie in Hoofdstuk 4 Methodologie beschreven, bestaat de communicatie uit de begrijpelijkheid en de toon van de teksten op alle communicatiemiddelen die de organisatie bezit. Respondenten vinden de teksten op zowel de Facebook als de website begrijpelijk en duidelijk. Er wordt geen tot weinig gebruikt gemaakt van woorden die respondenten niet begrijpen en de teksten zijn fijn geschreven (Bijlage XI, Analyseschema 32b). Ook het gebruik van titels en witregels vinden respondenten prettig toegepast. Daarnaast zijn de teksten volgens respondenten informeel geschreven, dit draagt bij aan een persoonlijke benadering van de organisatie. Respondenten vinden dit ook bij De Organisatie passen (Bijlage XI, Analyseschema 31b).

"Ja de toon is gelijk aan hoe ik persoonlijk over de telefoon werd aangesproken en die vond ik zelf erg prettig" *(Bijlage XI, Analyseschema 31b, Respondent 6).*

Respondenten geven wel aan de naam van zowel de website als de Facebook verwarrend te vinden in vergelijking met het materieel wat De Organisatie aanbiedt. De naam van de website en Facebook: (..) *Vertrouwelijk* (..) wekt volgens respondenten de indruk dat het om een kleine organisatie gaat, of dat de organisatie kleine betonpompen verhuurt (Bijlage XI, Analyseschema 33b). Dit komt volgens de respondenten niet overeen met hetgeen wat De Organisatie aanbiedt. Om deze reden adviseren respondenten om de naam van zowel de website als de Facebook te veranderen in de naam van het bedrijf: De Organisatie. Dit moet verwarring voorkomen (Bijlage XI, Analyseschema 36b).
De communicatie op de Facebook beoordelen de respondenten goed, persoonlijk en informeel. De Facebook en website geeft genoeg bedrijfs- en contactinformatie voor de respondenten. De

manier waarop De Organisatie publiceert op Facebook vinden de respondenten passen bij het bedrijf. Wel vinden respondenten dat het materieel niet goed naar voren komt op de Facebook, maar dat de nadruk vooral op de grote betonpomp is gelegd (Bijlage XI, Analyseschema 34b). Respondenten zien liever dat al het materieel aan bod komt, dit zal ook bijdragen aan de bekendheid van het materieel. Respondenten complimenteren wel de actualiteit van de Facebookpagina, respondenten beoordelen de Facebook als goed bijgehouden en up-to-date (Bijlage XI, Analyseschema 30b).

"Wat ik op de website toen al vond is dat alles werd uitgelegd, zelfs stap voor stap. En niet zoveel woorden waarvan ik niet weet wat het is. Dus wij wisten echt wat er zou gebeuren en hoe het in z'n werk ging. Dus de teksten zijn heel begrijpelijk, zelfs voor een leek" (Bijlage XI, Analyseschema 32b, Respondent 6).

Opvallend is dat het beeld van respondenten verandert wanneer er dieper op de communicatie is ingegaan. Respondenten geven aan dat zij De Organisatie als veelzijdiger beschouwen nu zij meer van de website en Facebook hebben gezien. Respondenten denken dat dit komt omdat zij nooit uitgebreid naar de website of Facebook hebben gekeken, en daarom niet op de hoogte waren van het aanbod van De Organisatie (Bijlage XI, Analyseschema 33b). Om dit in de toekomst te voorkomen, is het volgens respondenten belangrijk om het aanbod aan materieel duidelijk te communiceren op de homepagina van de website, en op de Facebook. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een vastgezet bericht bovenaan de pagina of een foto van het wagenpark als banner/coverfoto. Ook kan al het materieel, op de grote betonpomp na beter gepromoot worden op de Facebook. Respondenten zien liever de naam van het bedrijf, in plaats van de huidige naam, op de communicatiemiddelen terugkomen (Bijlage XI, Analyseschema 36b). Respondenten geven tot slot aan weinig informatie te missen. Wel geven met name de particulieren respondenten aan het prettig te vinden als er een voorbeeldberekening van een offerte op de website komt. Dit maakt het voor particulieren eenvoudiger om in te schatten hoelang de werkzaamheden duren en wat de prijzen zijn. Ook vinden respondenten het prettig om de prijzen ook bij het materieel zelf te vermelden. Het kopje waar de prijzen nu onder te vinden zijn mag blijven (Bijlage XI, Analyseschema 35b).

Hypotheses:

- Hypothese 1:

Als de organisatie zichzelf herkent in de persoonlijkheid, dan kan zij de identiteit correct uitdragen door middel van communicatie, symboliek en gedrag.

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers en directie van De Organisatie de organisatie deels anders omschrijven als de externe onderzoeksdoelgroep (Bijlage XI, Analyseschema 7a t/m 9a & 19b t/m 22b). Dit geeft aan dat de identiteit niet helemaal correct is uitgedragen door één of meerdere van de drie aspecten van het conceptueel model. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de organisatie zichzelf wel herkent in de persoonlijkheid. De hypothese moet dus worden verworpen.

- Hypothese 2:

Als het gedrag van de organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van de identiteit met het imago van de organisatie.

Uit de resultaten blijkt dat de persoonlijkheid van de organisatie volgens de interne onderzoeksdoelgroep maar deels overeenkomt met de persoonlijkheid van de organisatie volgens de externe onderzoeksdoelgroep. Daarnaast blijkt ook uit de resultaten dat het gedrag van de organisatie aansluit op deze persoonlijkheid (Bijlage XI, Analyseschema 10b t/m 14b). Het gedrag van de organisatie sluit dus aan op de persoonlijkheid van de organisatie en de persoonlijkheid is deels correct in overeenstemming met het imago van de organisatie. De hypothese kan niet worden aangenomen, maar ook niet worden verworpen.

- Hypothese 3:

Als de symboliek van de organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van de identiteit met het imago van de organisatie.

Uit de resultaten blijkt dat de persoonlijkheid van de organisatie volgens de interne onderzoeksdoelgroep maar deels overeenkomt met de persoonlijkheid van de organisatie volgens de externe onderzoeksdoelgroep. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de symboliek van de organisatie volgens de respondenten verwarring en onduidelijkheden veroorzaakt over de identiteit van de organisatie (Bijlage XI, Analyseschema 25b t/m 27b). De symboliek van de organisatie sluit dus niet aan op de persoonlijkheid van de organisatie, daarnaast komt de persoonlijkheid van de organisatie niet geheel overeen met het imago. De hypothese is aangenomen.

- Hypothese 4:

Als de communicatie van de organisatie aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie, dan draagt dit bij aan het in overeenstemming brengen van de identiteit met het imago van de organisatie

Uit de resultaten blijkt dat de persoonlijkheid van de organisatie volgens de interne onderzoeksdoelgroep maar deels overeenkomt met de persoonlijkheid van de organisatie volgens de externe onderzoeksdoelgroep. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de communicatie van de organisatie volgens de respondenten niet volledig is (Bijlage XI, Analyseschema 31b t/m 36b). Hierdoor veroorzaakt de communicatie verwarring over het aanbod en de identiteit van de organisatie. De communicatie van de organisatie sluit dus niet aan op de persoonlijkheid van de organisatie, daarnaast komt de persoonlijkheid van de organisatie niet geheel overeen met het imago. De hypothese is aangenomen.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: uit de resultaten blijkt dat de persoonlijkheid van de organisatie deels correct is overgebracht op de klanten. Ook sluit het gedrag van de organisatie volgens respondenten aan op de persoonlijkheid van de organisatie. De symboliek en de communicatie sluiten minder goed aan. De Organisatie communiceert volgens respondenten veel, maar de diversiteit van het aanbod is niet genoeg zichtbaar. Daarnaast zorgen enkele onderdelen van de symboliek voor onduidelijkheden en verwarring wat betreft de identiteit.

Deelvraag 2

Conclusie 1: de persoonlijkheid van de organisatie wordt deels correct overgebracht op de doelgroep

Tabel 14: vergelijking associaties

Interne associaties	Externe associaties
Flexibel	Professioneel
Veelzijdig	Netjes
Betrouwbaar	**Transparant**
Betrokken	**Persoonlijk**
Innovatief	
Oplossingsgericht	

Tabel 15: vergelijking kenmerken

Kenmerken intern	Kenmerken extern
Flexibel	Vakkundig
Betrokken	**Betrokken**
Veelzijdig	Persoonlijk
Betrouwbaar	**Betrouwbaar**
Klantgericht	**Klantgericht**
Onderscheidend	
Gespecialiseerd	**Gespecialiseerd**

Tijdens het onderzoek geven zowel de interne als de externe onderzoeksdoelgroep associaties en kenmerken van De Organisatie. Als de resultaten hiervan met elkaar vergeleken worden vormt er een beeld in hoeverre de persoonlijkheid volgens de interne onderzoeksdoelgroep (de persoonlijkheid volgens het bedrijf zelf), overeenkomt met de persoonlijkheid volgens de externe onderzoeksdoelgroep (de persoonlijkheid volgens de klanten). Als dit niet overeenkomt betekent dit dat de persoonlijkheid niet goed is overgebracht op de doelgroep. Uit de vergelijking van de resultaten (Tabel 16 & Tabel 17) blijkt dat de interne en externe onderzoekdoelgroep het deels eens zijn over wat de persoonlijkheid van De Organisatie is. Wanneer de resultaten over de associaties vergeleken worden valt op dat er twee associaties in beide resultaten terugkomen, al is het wel met een andere bewoording (Tabel 16). Dit geeft aan dat de interne onderzoeksdoelgroep voor een deel dezelfde associaties hebben bij De Organisatie als de externe onderzoeksdoelgroep.

Ook bij de kenmerken zijn er overeenkomsten tussen de resultaten van de interne en de externe onderzoeksdoelgroep. Deze overeenkomsten zijn opvallend, omdat respondenten allemaal uit dezelfde woorden konden kiezen, er is dus geen kans dat de betekenis van kenmerken veranderd, zoals in Tabel 16 is te zien. Wanneer de resultaten vergeleken worden komen vier kenmerken in allebei de resultaten voor (Tabel 17). Er kan op basis van de resultaten over de associaties en kenmerken geconcludeerd worden dat de persoonlijkheid van de organisatie voor een deel correct is overgebracht op de doelgroep.
.

Deelvraag 1 & 3

Conclusie 2: Het gedrag van De Organisatie sluit aan op de persoonlijkheid en de identiteit.

Uit de resultaten blijkt dat het gedrag van de organisatie unaniem door respondenten goed is beoordeeld. Dit betekent dat het gedrag aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie. Uit de resultaten blijkt dat respondenten tevreden zijn over het contact met medewerkers en vinden unaniem dat De Organisatie haar beloftes nakomt. Op basis van de resultaten over het gedrag van de organisatie volgt de conclusie dat het gedrag van De Organisatie volgens de klanten aansluit bij de persoonlijkheid en identiteit van de organisatie

Deelvraag 1 & 3

Conclusie 3: De Organisatie communiceert veel, duidelijk en begrijpelijk, maar het materieel wordt niet genoeg gecommuniceerd

Uit de resultaten blijkt dat respondenten de toon van de teksten prettig vinden en vinden passen bij de organisatie. Ook vinden de respondenten de teksten begrijpelijk. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de communicatie van het bedrijf, zowel via de website als via sociale media actueel en up-to-date is. Respondenten vinden dat de Facebook regelmatig wordt bijgehouden. De Organisatiet communiceert dus regelmatig, maar duidelijk en begrijpelijk. Aan de andere kant vinden respondenten wel dat de communicatie over het materieel van De Organisatie ontoereikend is. Het materieel is volgens respondenten niet goed zichtbaar op zowel de website als de sociale media. Ook is de bestaande berichtgeving over het materieel op de sociale media eentonig en is vooral één soort in beeld gebracht. Op basis van de resultaten over de communicatie van De Organisatie volgt de conclusie dat de communicatie van de organisatie actueel, prettig en begrijpelijk is, maar dat de communicatie over het materieel tekortschiet.

Deelvraag 1 & 3

Conclusie 4: De huisstijl past bij de organisatie, maar zorgt voor onduidelijkheid en verwarring

Uit de resultaten blijkt dat respondenten de kleuren van de website wel bij de organisatie vinden passen. Wel zeggen respondenten dat de kleuren er in enkele gevallen voor zorgen dat de website minder goed leesbaar is. Ook zijn de verhoudingen van de website volgens de respondenten te groot of te breed, waaronder de menubalk. Een ander belangrijk kritiekpunt volgens de respondenten is de naam van de website. Deze zorgt bij alle respondenten voor verwarring over de identiteit van het bedrijf. Respondenten vinden het logo net als de kleuren wel passen bij de organisatie, maar snappen de betekenis van de grijze vlakken ernaast niet. Het lettertype vinden de respondenten fijn, en passend bij de organisatie. Wel staat op de homepagina te veel tekst en te weinig afbeeldingen en symbolen, dit maakt de website volgens respondenten minder aantrekkelijk. Uit de resultaten over de symboliek van De Organisatie volgt de conclusie dat de symboliek bij de organisatie past, maar bij klanten voor onduidelijkheid en verwarring zorgt over de identiteit van de organisatie.

Probleemstelling

Eindconclusie

Het beantwoorden van de deelvragen en het toetsen van de hypotheses helpen met het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek. De probleemstelling, zoals opgesteld in hoofdstuk 1: Probleemformulering, luidt als volgt:

Hoe kan De Organisatie het imago van de organisatie in overeenstemming brengen met de identiteit van de organisatie?

De centrale vraag gaat over hoe De Organisatie haar imago ten opzichte van klanten kan verbeteren. Zoals besproken in Hoofdstuk 3: Theoretisch kader zeggen Birkigt en Stadler (1988) dat het imago een afspiegeling is van de identiteit. De identiteit bestaat vervolgens uit de symboliek, communicatie en het gedrag van de organisatie. De persoonlijkheid is de drijfveer achter deze aspecten. Uit de resultaten en conclusies van dit onderzoek blijkt dat respondenten de uiting van de aspecten symboliek en communicatie niet vinden passen bij de identiteit van de organisatie. Uit de resultaten blijkt dat respondenten wel een goed beeld hebben van het gedrag van de organisatie, dit gedrag past ook bij de identiteit. Volgens de getoetste hypotheses is het belangrijk dat elk aspect aansluit op de persoonlijkheid van de organisatie om het imago aan te kunnen laten sluiten op de identiteit. Het antwoord op de probleemstelling is dat De Organisatie haar communicatie en symboliek beter moet laten aansluiten op de identiteit van de organisatie, voordat het imago in overeenstemming kan worden gebracht met de identiteit.

Met het beantwoorden van de probleemstelling is de onderzoeksdoelstelling van dit onderzoek, zoals opgesteld in Hoofdstuk 1: Probleemformulering, gehaald. De onderzoeksdoelstelling luidt als volgt:

Inzicht geven in de identiteit, het imago en de huidige communicatie met klanten van De Organisatie teneinde een communicatieadvies te leveren om de identiteit en het imago dichter bij elkaar te brengen

In de resultaten is inzicht verkregen in de identiteit, het imago en de huidige communicatie van De Organisatie door middel van interviews met de huidige klanten van het bedrijf. De hoofdstukken Aanbevelingen (Hoofdstuk 7) en Implementatie (Hoofdstuk 8) dragen bij aan het behalen van het laatste deel van de onderzoeksdoelstelling. Deze hoofdstukken bieden een communicatieadvies en implementatieplan die de organisatie helpen met het verbeteren van het imago bij klanten zodat het beter aansluit op de identiteit.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: ten eerst is het belangrijk dat het bedrijf haar website aanpast aan de voorkeuren van de respondenten. Deze voorkeuren betreffen verbeteringen die de leesbaarheid en aantrekkelijkheid van de website verhoogt, met name de homepagina van de website. Daarnaast is een aanbeveling dat enkele missende informatie over het materieel op de website toegevoegd wordt. Bij de sociale media blijkt uit de voorgaande hoofdstukken dat de profielfoto en coverfoto voor verwarring zorgen, deze dient de organisatie te veranderen. Uit de resultaten blijkt tot slot dat het materieel meer gepromoot moet worden op de Facebook en sociale media.

Communicatie

Uit de resultaten van het onderzoek is geconcludeerd dat De Organisatie duidelijk en begrijpelijk communiceert, maar dat de communicatie over het materieel zowel op de website als op de Facebookpagina tekortschiet. Dit splitst zich uit in twee aanbevelingen: aanpassen van de website en aanpassen van de Facebookpagina. Respondenten hebben in het onderzoek verbeterpunten aangedragen, deze verbeterpunten zijn verwerkt in de aanbevelingen.

7.1. Aanpassen van de website

Aanpassen homepagina

In het onderzoek hebben respondenten aangegeven dat de homepagina te veel tekst bevat en hierdoor onaantrekkelijk is om te lezen. Respondenten geven aan liever veel foto’s en symbolen op de homepagina te zien, samen met enkele zinnen. Daarnaast geven respondenten aan dat het materieel slecht zichtbaar is op de homepagina. De aanbeveling is daarom ook om de tekst op de homepagina te vervangen door foto’s van het volledige materieel en om daarnaast meer gebruikt te maken van symbolen. Volgens respondenten kunnen de foto’s eventueel klikbaar worden gemaakt zodat de bezoeker naar de pagina over het geselecteerde materieel wordt geleid.

Missende informatie van materieel toevoegen

Daarnaast benoemden respondenten dat er materieel ontbreekt op de materieel pagina. Foto’s en informatie over de rupsbetonmast ontbreekt. Deze informatie moet worden toegevoegd.

7.2. Aanpassen van de Facebook

Profielfoto & coverfoto aanpassen

Uit het onderzoek blijkt dat respondenten de profielfoto en coverfoto op de Facebookpagina niet actueel vinden. Daarnaast zijn de twee foto's verwarrend omdat alleen de kleine betonpomp zichtbaar is. Respondenten geven aan dat de profielfoto enkel het logo van de organisatie moet bevatten en dat de coverfoto de veelzijdigheid van het bedrijf moet laten zien. De aanbeveling voor de Facebookpagina is dus het veranderen van de profielfoto in enkel een foto van het logo. Daarnaast moet de coverfoto veranderd worden in een foto van het wagenpark of een foto van het materieel.

Materieel zichtbaarder maken

Respondenten geven in het onderzoek aan dat de onderwerpen van de Facebookposts eentonig zijn. Respondenten zien enkel de grote betonpomp voorbijkomen. Respondenten raden aan om meer variatie in materieel terug te laten komen in de Facebookposts.

Symboliek

Naast de aanpassingen aan de communicatie op de website en de Facebook gaven respondenten in het onderzoek ook aan dat enkele technische aspecten van de website verbeterpunten bevatten.

7.3. Technische veranderingen website

Menubalk

Er zijn enkele punten van de website benoemd door respondenten. Ten eerste leek de kleur oranje te veel aanwezig bovenaan de website. Volgens respondenten heeft dit te maken met de grootte van de menubalk. Deze menubalk vinden respondenten te breed, waardoor de oranje kleur te aanwezig is en de rest van de site te smal wordt. Een aanbeveling is daarom om de menubalk smaller te maken. Respondenten geven aan dat de menubalk gelijk moet lopen met de huidige grootte van het logo op de website, dit is volgens respondenten een goed formaat. De oranje kleur is op deze manier minder aanwezig en de website is beter leesbaar omdat er meer ruimte ontstaat.

Leesbaarheid

Respondenten hebben in het onderzoek aangegeven dat de oranje kleur in combinatie met het lichte grijs slecht leesbaar is, met name in het logo bovenin de website. Ook geven respondenten in het onderzoek aan de donkergrijze kleur van het materieel stoerder te vinden en beter vinden passen bij het bedrijf. Een aanbeveling is daarom om de lichtgrijze kleur te vervangen door de donkergrijze kleur om de leesbaarheid te verbeteren. Ook gaven respondenten aan dat sommige kopjes van de menubalk niet goed leesbaar zijn, dit heeft te

maken met de dikte van de letters. Respondenten geven aan dat de leesbaarheid beter is als deze kopjes dikgedrukt of groter zijn.

Tot slot bleek uit het onderzoek dat het aanpassen van de bedrijfsnaam op de website en de Facebook een zeer wenselijk verbeterpunt is.

7.4. Aanpassen bedrijfsnaam op website en Facebook

Van (..) *Vertrouwelijk* (..) naar De Organisatie

Een groot verbeterpunt wat uit het onderzoek naar voren kwam is de naam van de website en de Facebook. Volgens respondenten zorgt de nam kleine betonpomp voor verwarring en ondermijnt het de veelzijdigheid van het bedrijf. Respondenten adviseren om de naam te veranderen naar De Organisatie, de naam van het bedrijf. Volgens respondenten schept dit een duidelijk beeld wat het bedrijf doet en samen met de andere genoemde verbeterpunten draagt dit volgens respondenten bij aan de bekendheid van al het materieel. Respondenten vinden de verandering van de bedrijfsnaam een goed verbeterpunt, omdat het volgens respondenten wenselijk is om één lijn te trekken qua naam door het hele bedrijf heen. Op deze manier kan er volgens respondenten geen verwarring ontstaan wie het bedrijf is en wat het bedrijf doet. De aanbeveling is daarom ook om op alle communicatiemiddelen de naam De Organisatie te gebruiken in plaats van kleine betonpomp.

8. Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel Continuous Improvement van Deming (1982). Als communicatiemiddelen zijn de website en de sociale media kanalen geschikt, wel dient de organisatie eerst de eigen identiteit vast te leggen. Totale kosten van implementatie bedragen (..) *Vertrouwelijk* (..). Totale (geschatte) opbrengsten bedragen (..) *Vertrouwelijk* (..).

8.1. Uitvoering

Om het bedrijf te begeleiden bij het implementeren van het advies omschrijft dit hoofdstuk de stappen die het bedrijf kan nemen om het advies correct te implementeren. De eerste stap gaat terug naar de basis. Voordat het imago correct aan kan sluiten op de identiteit is het belangrijk om de (visuele) identiteit vast te leggen door middel van een huisstijlhandboek. Dit huisstijlhandboek dient aangesloten te zijn op de merkwaarden van de klanten. Wanneer de (visuele) identiteit vaststaat, kan het bedrijf de huidige communicatie-uitingen aanpassen zodat zij aan de huisstijl voldoen. Om de huisstijl te bewaken, dient er één persoon voor te zorgen dat alle uitingen die het bedrijf naar buiten brengt voldoen aan de huisstijlregels in het huisstijlhandboek. Om de visuele identiteit regelmatig te monitoren kan het bedrijf gebruik maken van Continuous Improvement (Deming, 1982). Met dit implementatiemodel kan het bedrijf continue een correcte uitvoering van de visuele identiteit monitoren. Het model bestaat uit vier stappen: plan, do, check, act. Het model houdt in dat een organisatie iets plant, het doet, vervolgens checkt of dit het gewenste resultaat geeft en tot slotte bijstuurt waar nodig. Het is een constante cirkel, wanneer het bedrijf heeft verbeterd in de laatste stap, gaat het weer terug naar de eerste stap. Om deze reden is dit model geschikt om de visuele identiteit constant te kunnen monitoren.

8.2. Dummy's

Om de aanbevelingen vorm te geven zijn er dummy's gecreëerd. Het doel van deze dummy's is om een duidelijk beeld te geven van het effect van de implementatie van de aanbevelingen. Alle dummy's zijn terug te vinden in de bijlages (Bijlage XII).

Aanpassing van de website

Op afbeelding 4 is de het bovenste deel van de homepagina van de website te zien, inclusief de aanpassingen die uit de aanbevelingen volgden. Respondenten gaven aan de naam (URL) verwarrend te vinden, de naam van het bedrijf (De Organisatie) is beter. Daarnaast zijn de kleuren in het logo aangepast om de leesbaarheid te verbeteren. Respondenten gaven aan het donkere grijs meer terug te willen zien op de website in plaats van het lichte grijs. Daarnaast gaven respondenten aan dat de homepagina te veel tekst bevat en te weinig afbeeldingen en symbolen. Deze afbeeldingen moesten volgens respondenten het materieel laten zien om de

bekendheid van het materieel te verhogen. Een andere aanpassing is de breedte van het menu bovenaan. Respondenten gaven aan het menu een groot deel van het scherm in beslag nam. Ook de oranje kleur was hierdoor te aanwezig. Op Afbeelding 4 is te zien dat het menu nu naast het logo staat, dit hadden enkele respondenten voorgesteld. Het lettertype en de kleuren zelf zijn ongewijzigd. Respondenten gaven aan deze aantrekkelijk en passend te vinden.

(..) *Vertrouwelijk* (..)

Aanpassing van de sociale media

Over de Facebookpagina zijn respondenten grotendeels tevreden. In Afbeelding 5 zijn de voorgestelde aanpassingen te zien. De profielfoto bevat nu enkel het logo, welke in het midden van de cirkel staat. De coverfoto is een overzichtsfoto van het materieel. Daarnaast is ook op de Facebook de naam aangepast naar De Organisatie.

(..) *Vertrouwelijk* (..)

Over de schrijfstijl in de posts zijn respondenten tevreden. Er moet enkel meer variatie komen in het soort materieel wat gepromoot wordt. Hiervoor is in Tabel 18 een voorbeeld te vinden van een planning. De planning geeft handvaten wanneer welk materieel aan de beurt is om gepromoot te worden. Deze kan De Organisatie zelf naar wens invullen en bijhouden. Op dit moment post De Organisatie gemiddeld drie posts per week, het schema houdt deze frequentie ook aan.

(..) *Vertrouwelijk* (..)

8.3. Kosten en opbrengsten

Aan de implementatie van het advies zitten enkele kosten verbonden. Ten eerste is de huidige communicatiemedewerker parttime in dienst. Doordat de communicatiemedewerker met de implementatie verantwoordelijk is voor het monitoren van de visuele identiteit kan het noodzakelijk worden dat de communicatiemedewerkers het dubbele aantal uren gaat werken, dit brengt extra loonkosten met zich mee. Daarnaast staat de URL van de website (..) *Vertrouwelijk* (..) op al het materieel door middel van stickers. Als de naam van de website aangepast wordt moet ook al het materieel opnieuw bestickerd worden. De prijs hiervoor is berekend op basis van een online prijsberekening op auto-reclame.nl. Als laatste onderdeel van de implementatie moet de website aangepast worden aan de merkwaarden en behoeften van de klanten. Hiervoor moet De Organisatie een websitebeheerder inhuren. Het inhuren van een websitebeheerder kost ongeveer €50 tot €90 per uur en het aanpassen van de homepagina neemt ongeveer 3 uur in beslag (Loonwijzer.nl, 2020). In Tabel 19 staat een overzicht van de kosten van de implementatie.

Kosten

(..) *Vertrouwelijk* (..)

Opbrengsten

(..) *Vertrouwelijk* (..)

8.4. Risico's

De implementatie van de aanbevelingen brengen ook risico's met zich mee. De kans bestaat dat de organisatie bij het aanpassen van de website te weinig rekening houdt met de wensen van de doelgroep. Hierdoor kan het materieel alsnog niet duidelijk zichtbaar zijn voor potentiele klanten en blijft het probleem van de inzet van het materieel bestaan. Daarnaast is de invloed van de belettering van de busjes op de bekendheid van het materieel niet bekend. Het risico bestaat dat na het doen van deze investering er geen tot weinig verschil merkbaar is in de inzet van het materieel. Wel is de belettering van de busjes belangrijk voor de vindbaarheid van het bedrijf. De nieuwe URL van de website kan echter enkele problemen opleveren bij de bestaande klanten. Deze groep kent het bedrijf onder haar oude URL, (..) vertrouwelijk (..). Het veranderen van de URL kan ervoor zorgen dat bestaande klanten meer moeite hebben met het vinden van de nieuwe website van De Organisatie. Een oplossing hiervoor is om de domeinnaam te behouden, maar deze door te laten linken naar de nieuwe website.

Bibliografie

Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management, Vol. 7*, pp 63-76.

AD.nl. (2019, oktober 21). *Tekort bouwpersoneel: bedrijven moeten lang zoeken naar nieuwe boormeester of pijpfitter*. Retrieved from AD.nl: https://www.ad.nl/ad-werkt/tekort-bouwpersoneel-bedrijven-moeten-lang-zoeken-naar-nieuwe-boormeester-of-pijpfitter~a688ae1d/?referrer=https://www.google.com/

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., & Julsing, M. (2018). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek.* Utrecht: Noordhoff Uitgevers B.V.

Balmer, J. (1999). How to avoid the mortal sins of corporate brand Management. *Working Paper Series*, 99/14.

Balmer, J., & Soenen, G. B. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*.

Betonhuis.nl. (2018, december 17). *Ontwikkelingen woningnieuwbouw 2019-2021*. Retrieved from https://betonhuis.nl/betonhuis/ontwikkelingen-woningnieuwbouw-2019-2021

Birkigt, K., & Stadler, M. (1988). *Corporate Identity, Grundlagen, Functionen, Fallspielen, Verlag Moderne Industrie.* Landsberg am Lech.

Bruins, G. (2010). De toepasbaarheid van online kwalitatieve technieken. *Kwalon, 15*(2), pp. 53-59. Retrieved from tijdschriftkwalon.nl: https://www.tijdschriftkwalon.nl/scripts/shared/artikel_pdf.php?id=KW-15-2-8

Deming, W. (1982). Quality, Productivity and Competitive Position (Vol. 183). *Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study*.

Dietvost, G. (2019, oktober 29). *PFAS, van wonderspul in de anti-aanbakpan naar giftig zorgenkind*. Retrieved from NOS.nl: https://nos.nl/artikel/2308186-pfas-van-wonderspul-in-de-anti-aanbakpan-naar-giftig-zorgenkind.html

Dowling, G. R. (2004). Corporate Reputations: should you compete on yours? *California management Review, 46*(3), 19-35.

ING. (2019, december). *Ondanks stikstof en PFAS toch lichte groei in de bouwsector in 2020*. Retrieved from https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/outlook/bouw.html

Loonwijzer.nl. (2020). *Web- en multimediaontwikkelaars*. Retrieved from https://loonwijzer.nl/carriere/functie-en-salaris/web-en-multimediaontwikkelaars

Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, pp 396-409.

NOS.nl. (2019, oktober 12). *Na stikstof nieuw probleem voor bouwsector: PFAS*. Retrieved from NOS.nl: https://nos.nl/artikel/2305828-na-stikstof-nieuw-probleem-voor-bouwsector-pfas.html

Nu.nl. (2019, augustus 19). *Bouwbedrijven kunnen groeiende vraag niet aan door personeelstekort*. Retrieved from Nu.nl: https://www.nu.nl/werk/5980297/bouwbedrijven-kunnen-groeiende-vraag-niet-aan-door-personeelstekort.html

Nu.nl. (2020, april 3). *Bouwbranche verwacht dat zo'n 40.000 banen verdwijnen door coronacrisis*. Retrieved from Nu.nl: https://www.nu.nl/economie/6042272/bouwbranche-verwacht-dat-zon-40000-banen-verdwijnen-door-coronacrisis.html?redirect=1&fbclid=IwAR1uTLD9pTzOt6__DaIekCI088Pks5lkxhr10ln3J38u6EYfRqkkSEGw9FM

Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy.* Retrieved from hbr.org: https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy

Putzmeister.com. (2020). *Stationary Concrete Pumps*. Retrieved from https://www.putzmeister.com/en/web/europe/products/-/product-category/view/59276/type1/concrete/concrete-pumps/stationary-concrete-pumps

Rabobank. (2019, december). *Bouwupdate december 2019*. Retrieved from https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/bouw/bouwupdate-december-2019/

Rijksoverheid. (2020, april 3). *Coronavirus COVID-19*. Retrieved from Rijksoverheid.nl: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19

Rijksoverheid. (2020, april 6). *Vragen & antwoorden nieuw coronavirus (COVID-19)*. Retrieved from Rijksoverheid.nl: https://www.rivm.nl/coronavirus/covid-19/vragen-antwoorden#Hoe%20snel%20kun%20je%20genezen%20na%20een%20besmetting?

RTLNieuws. (2018, augustus 16). *Kwart bedrijven kan werk niet aan door personeelstekort*. Retrieved from RTLNieuws.nl: https://www.rtlnieuws.nl/geld-en-werk/artikel/4371316/kwart-bedrijven-kan-werk-niet-aan-door-personeelstekort

Tanneberger, A. (1987). *Corporate Identity. Studie zur theoretischen Fundierung und Präsierung der Begriffe Unternehmenspersönlichkeit und Unternehmensidentität.* Zwitserland: Dissertation Universität Freibourg.

Van der Grinten, J., & Weijnand-Schut, H. (2017). *Mind the Gap; Stappenplan identiteit en imago.* Amsterdam: Boom uitgevers.

Van Riel, C. B. (2010). *Identiteit & imago.* Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Uitgevers.

Bijlages

Bijlage I: Overzicht materieel De Organisatie

(..) *Vertrouwelijk* (..)

Bijlage II: Overzicht opbrengsten De Organisatie

(..) *Vertrouwelijk* (..)

Bijlage III: Resultaten vooronderzoek De Organisatie

Tabel 16: resultaten vraag 2 uit het vooronderzoek

Vraag 2: Bent u klant van De Organisatie?			
	aantal	percentage	Cumulatief percentage
Ja	41	77	77
Nee	1	1	78
Ik ben klant geweest maar nu niet meer	8	15	93
Weet ik niet	3	7	100
totaal	53	100	100

Tabel 17: resultaten vraag 7 uit het vooronderzoek

Vraag 7: van welk materieel weet u dat u bij De Organisatie terecht kan?		
	aantal	percentage
Kleine betonpomp	49	93
Middelgrote betonpomp	25	48
Grote betonpomp	7	13
Rupsbetonmast	3	6
Kleine betonmixer	10	18
Grote betonmixer	6	11
totaal	100	100

Tabel 18: resultaten vraag 9 uit het vooronderzoek

Vraag 9: vink de zinnen aan die volgens u van toepassing zijn op De Organisatie		
	aantal	percentage
Aannemersbedrijf	3	6
Betonstort van A tot Z	25	47
Verhuur kleine betonpomp	49	95
Verhuur grote betonpomp	4	7
Verhuur betonmixers	14	27
Beton storten op moeilijke plekken	44	83
Betoncentrale	1	1
totaal	140	100

Bijlage IV: Cijfers van investeringen in materieel

(..) *Vertrouwelijk* (..)

Bijlage V: Screenshots ter behoeve van concurrentieanalyse

(..) *Vertrouwelijk* (..)

Bijlage VI – Zoekplan

Tabel 19: zoekplan externe bronnen

Link	Onderwerp	Hoofdstuk
https://nos.nl/artikel/2308186-pfas-van-wonderspul-in-de-anti-aanbakpan-naar-giftig-zorgenkind.html	PFAS	Situatieschets
https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pfas	PFAS	Situatieschets
https://nos.nl/artikel/2305828-na-stikstof-nieuw-probleem-voor-bouwsector-pfas.html	PFAS	Situatieschets
https://www.nrc.nl/nieuws/2019/11/30/pfas-pfoa-pfos-de-impact-is-nog-steeds-lastig-meetbaar-a3982219	PFAS	Situatieschets
https://www.nrc.nl/nieuws/2020/01/22/bouwsector-ligt-twee-jaar-stil-door-stikstofcrisis-a3987699	PFAS	Situatieschets
https://www.rtlnieuws.nl/geld-en-werk/artikel/4371316/kwart-bedrijven-kan-werk-niet-aan-door-personeelstekort	Tekort werknemers in bouwsector	Situatieschets
https://www.rtlnieuws.nl/geld-en-werk/artikel/4127311/drukte-bij-aannemers-tekort-aan-vakkrachten-en-lange-wachttijden	Tekort werknemers in bouwsector	Situatieschets
https://www.ad.nl/ad-werkt/tekort-bouwpersoneel-bedrijven-moeten-lang-zoeken-naar-nieuwe-boormeester-of-pijpfitter~a688ae1d/?referrer=https://www.google.com/	Tekort werknemers in bouwsector	Situatieschets
https://www.nu.nl/werk/5980297/bouwbedrijven-kunnen-groeiende-vraag-niet-aan-door-personeelstekort.html	Tekort werknemers in bouwsector	Situatieschets
https://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/dowling-reputation.pdf	Theorie Dowling	Theoretisch kader

Bijlage VII - Topiclijsten

Tabel 20: topiclijst interne vragenlijst

Onderdeel	Toelichting
Introductie	Respondent verwelkomen en bedanken Uitleg interview, anonimiseren en opname. Duur: 5 minuten
Topic 1: Kennismaken	Algemene vragen over leeftijd, functie en dienstverband. Vraag over hoe de respondent het bedrijf aan een vreemde zou omschrijven. Duur: 10 minuten
Topic 2: Visie	Vragen over de visie van De Organisatie Vragen over de droom van De Organisatie Duur: 5 minuten
Topic 3: Missie	Vragen over de toekomst van De Organisatie (5 jarenplan) Vragen over het realiseren van deze toekomst Duur: 5 minuten
Topic 4: Kerncompetenties, sterktes en zwaktes	Vragen over de sterktes van De Organisatie Vragen over de zwaktes van De Organisatie Duur: 5 minuten
Topic 5: Waarden	Vragen over de waarden van De Organisatie Vragen over de beloftes die het bedrijf maakt Vragen over waar De Organisatie voor staat ten opzichte van medewerkers, klanten en leveranciers Duur: 10 minuten
Topic 6: Associaties	Vragen over de associaties die de respondent heeft bij De Organisatie Duur: 5 minuten
Topic 7: Typering	Respondent wijst woorden aan welke typerend zijn voor De Organisatie Duur: 10 minuten
Topic 8: identificaties	Vragen over het werken bij het bedrijf Duur: 10 minuten
Topic 9: afronding	Laatste vragen over De Organisatie Respondent bedanken voor interview Duur: 5 minuten

Tabel 21: topiclijst externe vragenlijst

Onderdeel	**Toelichting**
Introductie	Respondent verwelkomen en bedanken Uitleg interview, anonimiseren en opname Duur: 5 minuten
Topic 1: Kennismaken	Algemene vragen over leeftijd en gebruik sociale media. Vragen over kennis van de branche Duur: 5 minuten
Topic 2: kennis organisatie	Vragen met betrekking tot de kennis over het bedrijf Duur: 5 minuten
Topic 3: Associaties	Vragen over de associaties die de respondent heeft bij De Organisatie Duur: 5 minuten
Topic 4: Typering	Respondent wijst woorden aan welke typerend zijn voor De Organisatie Duur: 5 minuten
Topic 5: gedrag	Vragen over de beloftes die het bedrijf aan haar klanten maakt Vragen over het contact met de medewerkers Duur: 10 minuten
Topic 6: Symboliek	Vragen over de huisstijl van het bedrijf Vragen over de symboliek op de website Duur: 10 minuten
Topic 7: Communicatie	Vragen de uitstraling van de sociale media Vragen over de toon van de teksten Vragen over de communicatie van het materieel Duur: 10 minuten
Topic 7: Afronding	Laatste vragen over De Organisatie Respondent bedanken voor interview Duur: 5 minuten

Bijlage VIII – Vragenlijsten

Vragenlijst 1: intern

Topic 1: Kennismaken

1. Hoe oud bent u?
2. Welke functie heeft u bij De Organisatie?
3. Hoeveel jaren werkt u bij De Organisatie?
4. Welk dienstverband heeft u?
5. Hoe zou u De Organisatie in enkele zinnen aan een vreemde omschrijven?

Topic 2: Visie

6. Wat wil De Organisatie bereiken?

Topic 3: Missie

7. Wat is de missie van De Organisatie
8. Waar staat De Organisatie hopelijk over 5 jaar?
9. Hoe wilt u dat bereiken?

Topic 4: Kerncompetenties

10. Wat ziet u als de sterkte punten van De Organisatie? Waar is De Organisatie echt goed in?
11. Zijn dit ook de gewenste sterke punten?

12. Wat zijn de zwaktes van De Organisatie?
13. Hoe wilt u deze zwaktes opvangen/wegnemen?

Topic 5: Waarden

14. Welke waarden vind De Organisatie belangrijk?
15. Wat beloofd u uw klanten?
16. Wat beloofd De Organisatie haar medewerkers?
17. Wat beloofd De Organisatie haar leveranciers en andere stakeholders?
18. Zijn dit ook de gewenste waarden?

Topic 6: Associaties

19. Wat zijn de eerste drie woorden die in u opkomen als u aan De Organisatie denkt?

Topic 7: Typering

20. Wilt u de 5 woorden aanwijzen die u het meest bij De Organisatie vind passen?

Woorden:

- Gespecialiseerd
- Betrouwbaar
- Innovatief
- Persoonlijk
- Flexibel
- Veelzijdig
- Ambitieus
- Uniek
- Vakkundig
- Degelijk
- Duurzaam
- Klantgericht
- Betrokken
- Onderscheidend
- Exclusief

21. Is dit volgens u kenmerkend voor De Organisatie?
22. Mist u nog woorden die u vind passen bij De Organisatie?

Topic 8: Identificaties

23. Ik ben trots op De Organisatie
24. Ik voel me thuis bij De Organisatie
25. Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van De Organisatie
26. De Organisatie en ik passen goed bij elkaar
27. Ik denk dat De Organisatie bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft

Topic 9: Afronden

Zijn er nog dingen over De Organisatie die ik heb overgeslagen?

Vragenlijst 2: extern

Algemene vragen:

Topic 1: Kennis branche en organisatie

1. Leeftijd?
2. Welke social media kanalen gebruik je?
3. Wat zijn de eerste drie organisaties die in u opkomen als u denkt aan betonpompverhuur?
4. Wat is uw mening over deze branche?

Topic 2: Kennis organisatie

5. Welke producten/diensten van De Organisatie bent u bekend mee?
6. Wat weet u nog meer van De Organisatie?

Topic 3: Associaties

7. Wat zijn de eerste drie woorden die in u opkomen als u aan De Organisatie denkt?

Topic 4: typering

8. Wilt u 5 kenmerken aanwijzen die u het meest bij De Organisatie vind passen? Leg bij elk woord uit waarom

Woorden voor cardsorting:

- Gespecialiseerd
- Betrouwbaar
- Innovatief
- Persoonlijk
- Flexibel
- Veelzijdig
- Ambitieus
- Uniek
- Vakkundig
- Degelijk
- Duurzaam
- Klantgericht
- Betrokken
- Onderscheidend
- Exclusief

Topic 5: Gedrag

9. Doet De Organisatie wat ze belooft?

10. Hoe ervaart u het contact met de medewerkers?
11. Hoe omschrijft u het contact met de medewerkers?

- Ik vind het fijn als medewerkers informeel met mij omgaan

12. Zou je iets willen veranderen aan het gedrag van de medewerkers?
13. Wat is het beeld wat u heeft van De Organisatie op basis van het gedrag? Past dit bij de organisatie?
14. Zijn medewerkers volgens u op de hoogte van het materieel?

15. Hoe kan gedrag helpen met bekendheid materieel?

- Is het door deze verbetering duidelijker dat De Organisatie alle soorten materieel heeft?

Topic 6: Symboliek: Tekst website over materieel

16. Wat is de eerste indruk van de website?
17. Vind u het logo van De Organisatie passen bij de organisatie?
18. Hoe zou je de huisstijl van De Organisatie omschrijven?
19. Vind je de huisstijl van De Organisatie passen bij de organisatie?
20. Zou je iets veranderen aan de huisstijl van De Organisatie?
21. Vindt u de lettertype prettig leesbaar?
22. Wat vindt u van de afbeeldingen en illustraties bij deze tekst? Zijn ze duidelijk?
23. Wat vindt u van de kleuren die gebruikt zijn. Leest het prettig? Waarom wel/niet?
24. Wat vindt u van de lengte van de tekst? Spoort het aan om de tekst helemaal te lezen?
25. Voelt u zich aangesproken door de huisstijl?
26. Kunt u het materieel makkelijk vinden op de site?

27. Hoe kan symboliek helpen met bekendheid materieel?

- Is het door deze verbetering duidelijker dat De Organisatie alle soorten materieel heeft?

Topic 7: Communicatie: Teksten Website en Facebook over materieel

28. Volgt u De Organisatie op social media?
29. Wat vind u van de profielfoto/naam/coverfoto?
30. Wat vind u van de posts?
31. Wat vind u van de toon van de tekst?
32. Vindt u de tekst makkelijk te begrijpen? Waarom wel/niet?
33. Wat is het beeld wat u heeft van De Organisatie op basis van de website en social media?
34. Vind u dat al het materieel duidelijk wordt gecommuniceerd?
35. Mist u nog informatie op de website of social media?
36. Hoe kan communicatie helpen met bekendheid materieel?

- Is het door deze verbetering duidelijker dat De Organisatie alle soorten materieel heeft?

Topic 7: Afronden

37. Zijn er nog dingen over De Organisatie die ik heb overgeslagen?

Bijlage IX – Toonmateriaal

(..) *Vertrouwelijk* (..)

Bijlage X – Verbatims

(..) *Vertrouwelijk* (..)

Bijlage XI – Analyseschema’s

(..) *Vertrouwelijk* (..)

Bijlage XII – Dummy’s

(..) *Vertrouwelijk* (..)