**AFSTUDEERRAPPORT**

Imago’s kun je breken - Identiteit is je kracht

****

Afstudeerrapport

Imago’s kun je breken – Identiteit is je kracht

Datum: 5 maart 2012

Afstudeerder: Wouter Stapelkamp (1536095)

Opdrachtgever: OSB

Stagebedrijf: Alta Creatieve Marketing Communicatie

Scriptiebegeleider: Albert Tybout

Opleiding: Communicatiemanagement

Faculteit Communicatie & Journalistiek

Hogeschool Utrecht

# Voorwoord

Voor u ligt het eindproduct van mijn afstudeerstage bij Alta Creatieve Marketing Communicatie. Dit afstudeerrapport is een advies voor de Ondernemersorganisatie Schoonmaak- en Bedrijfsdiensten (OSB).

In opdracht van Alta heb ik onderzoek gedaan naar de zichtbaarheid van OSB onder haar leden. Dit was een geweldige ervaring die met name ontzettend leerzaam was.

Het hele project kan ik beschrijven als educatief en leuk, maar wat ik vooral heel waardevol vind, is het inzicht dat ik heb verkregen in de communicatie branche. Het onderzoek, samenwerken en schrijven van dit advies smaakt naar meer.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die hebben geholpen bij de totstandkoming van dit rapport. Zonder hen was dit niet mogelijk geweest. Daarom bedankt ik graag mijn stagebegeleider Albert Tybout, mijn stage, waarvan in het bijzonder: Astrid Jansen, Annelouk Kriele en Willem-Jan Hop. Zij hebben mij het meest begeleid en geholpen tijdens het proces. Als laatste wil ik OSB graag bedanken voor hun medewerking en daarbij Melanie Klerx in het bijzonder. Ik mocht haar als informatie database en klankbord gebruiken, wat bij deze scriptie essentieel was.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Wouter Stapelkamp

Utrecht, november 2011

# Managementsamenvatting

Dit adviesrapport voor OSB heb ik geschreven als afstudeeropdracht voor de opleiding

Communicatiemanagement van de Hogeschool Utrecht.

De schoonmaakbranche heeft weinig onderscheidend vermogen te bieden en concurrentie vindt veelal op basis van prijs plaats. De laagste aanbieder krijgt vaak het contract gegund. Intermediairs en opdrachtgevers spelen hierbij een grote rol. Het gevolg is dat prijzen en marges onder druk staan. Zo is de huidige situatie, waarbij OSB haar rol als ondernemersorganisatie niet goed kan uitvoeren doordat ze een onduidelijk imago bij haar stakeholders heeft.

Dit rapport is een advies voor OSB om de zichtbaarheid bij haar stakeholders te vergroten en daarmee haar rol als essentiële schakel in de branche beter te vervullen. De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

“Hoe kan OSB er voor zorgen dat het imago van de organisatie bij haar stakeholders verbeterd, zodat ze haar rol als ondernemersorganisatie beter kan vervullen.”

**Onderzoekopzet & resultaten**

Het onderzoek is als stappenplan opgezet.

Aan de hand van stap 1 van de merkmonitor is er gekeken naar de positie van OSB binnen de branche. Zo werd duidelijk welke stakeholders OSB heeft.

Vervolgens zijn deze stakeholders naar prioriteit ingedeeld in het power vs. Interest grid. Hier blijkt dat sommige stakeholders belangrijker zijn dan andere en dat sommige achterwegen gelaten kunnen worden. De belangrijkste zijn OSB leden en de afnemers. Hier moet de nadruk op liggen.

De stakeholders van OSB zijn in het HGA-model van Slangen gezet. Hier wordt aan de hand van acties duidelijk hoe OSB van de huidige stakeholder situatie naar de gewenste stakeholder situatie kan komen. Duidelijk wordt dat communicatie tussen OSB en haar leden maar ook tussen OSB en de afnemers beter moet. OSB moet duidelijk maken dat haar leden garant staan voor kwaliteit.

Vervolgens is er een merksessie gehouden waarbij de bij OSB horende kernwaarden worden voorgelegd aan medewerkers van OSB. Hier wordt duidelijk dat er een kleine gap bestaat tussen hoe het management OSB ziet en hoe de medewerkers OSB zien. Verder worden de kernwaarden concreet gemaakt.

Aan de hand van de tweede stap van de merkmonitor (de brandguide) wordt de identiteit van OSB duidelijk gemaakt.

**Advies**

Het advies is een stappenplan waarvan alle onderdelen stap voor stap correct moeten worden uitgevoerd om het gewenste effect te bereiken.

Stap 1: Interne training

Er moeten interne trainingen georganiseerd worden om het gap tussen de kernwaarden van het management en de medewerkers te dichten. Het is belangrijk dat de medewerkers de zelfde kernwaarden hebben als OSB omdat het via hen wordt uitgedragen. Het uiteindelijke doel is dat de medewerkers van OSB representatief zijn voor de organisatie.

Er moet voor gezorgd worden dat nieuwe werknemers zich de identiteit van OSB eigen maken. Gebeurd dit niet, dan loop je de kans dat de kernwaarden verwateren. Om dit te voorkomen moet voor nieuw personeel een document opgesteld worden waarin de identiteit van OSB en de gedachten erachter terug te vinden zijn.

Stap 2: Label voor de branche

Nadat de kernwaarden verweven zijn in de organisatie en zijn medewerkers moet dit worden uitgedragen. De volgende stap is de leden (maar ook niet leden) bewust maken van de toegevoegde waarde van OSB. OSB is er niet alleen voor CAO-onderhandelingen en advies, maar afnemers hechten een bepaalde waarde aan het OSB logo.

OSB moet zich zo gaan positioneren als BOVAG dat heeft gedaan. Het idee is dus OSB als keurmerk. Aangesloten leden staan bekend om hun kwaliteit. OSB staat garant voor haar leden.

Stap 3: Naar buiten treden

Wanneer voorgaande stappen succesvol zijn uitgevoerd is het tijd om ook aan de rest van de branche bekend te maken waar OSB voor staat en wat haar rol is in de branche. Aan de afnemers moet duidelijk gemaakt worden wat de voordelen van OSB leden zijn boven niet leden. Ze moeten overtuigd worden van de toegevoegde waarde.

Er moet op een heldere wijze gecommuniceerd worden zonder dat er al te veel tekst nodig is. De afnemer krijgt productgarantie, kwaliteit wordt geborgd. In en buiten de branche is aandacht voor communicatie van en over het keurmerk om ervoor te zorgen dat de afnemers niet om OSB heen kunnen.

Communiceren door en met de hele bedrijfskolom

Naast het stappenplan hierboven adviseer ik om verder onderzoek te doen naar de communicatie tussen de schakels in de bedrijfskolom. Deze communicatie loopt niet zoals gewenst, maar hoe deze succesvol veranderd kan worden, moet verder onderzocht worden.

# Inhoudsopgave

[Voorwoord 3](#_Toc318706656)

[Managementsamenvatting 4](#_Toc318706657)

[Inhoudsopgave 6](#_Toc318706658)

[1. Inleiding 8](#_Toc318706659)

[2. Aanleiding onderzoek 9](#_Toc318706660)

[2.1 Wat is OSB? 9](#_Toc318706661)

[2.2 De activiteiten 9](#_Toc318706662)

[2.3 Branche 9](#_Toc318706663)

[2.4 Hygiëne 9](#_Toc318706664)

[2.5 Imago 10](#_Toc318706665)

[2.6 Theorie 10](#_Toc318706666)

[3. Onderzoeksopzet 12](#_Toc318706667)

[3.1 Probleemstelling en onderzoeksvraag 12](#_Toc318706668)

[3.1.1 Deelvragen 12](#_Toc318706669)

[3.2 Onderzoeksopzet 12](#_Toc318706670)

[3.2.1 Merkmonitor stap 1 12](#_Toc318706671)

[3.2.2 Power vs. Interest grid 13](#_Toc318706672)

[3.2.3 HGA-model 13](#_Toc318706673)

[3.2.4 Merksessie 13](#_Toc318706674)

[3.2.5 Merkmonitor stap 2 13](#_Toc318706675)

[4. Onderzoeksresultaten 14](#_Toc318706676)

[4.1 Power versus interest grid 14](#_Toc318706677)

[4.2 HGA-Model 14](#_Toc318706678)

[4.3 Merksessie 15](#_Toc318706679)

[4.4 Merkmonitor stap 2 18](#_Toc318706680)

[5. Conclusies 20](#_Toc318706681)

[5.1 Merkmonitor stap 1 20](#_Toc318706682)

[5.2 Power versus Interest grid 20](#_Toc318706683)

[5.3 HGA-model 20](#_Toc318706684)

[5.4 Merksessie 21](#_Toc318706685)

[6. Advies 22](#_Toc318706686)

[6.1 Stap 1: Interne training 22](#_Toc318706687)

[6.2 Stap 2: Label voor de branche 22](#_Toc318706688)

[6.3 Stap 3: Naar buiten treden 23](#_Toc318706689)

[6.4 Communiceren door en met de hele bedrijfskolom 24](#_Toc318706690)

[6.5 Evaluatie 24](#_Toc318706691)

[Literatuurlijst 25](#_Toc318706692)

Bijlagen

I Branche informatie Rabobank

II Merkmonitor

III Samenvatting benchmarkonderzoek ‘Facility beleving in Nederland 2011’

IV HGA-model

# 1. Inleiding

OSB is de Ondernemersorganisatie Schoonmaak- en Bedrijfsdiensten. Uit een positioneringonderzoek uitgevoerd door DUO Market Research blijkt dat OSB niet goed zichtbaar is voor haar leden. OSB heeft aangegeven deze zichtbaarheid te willen verbeteren. Dit rapport bestaat uit een advies om juist dat te realiseren. Maar voordat we verder gaan is het belangrijk om de term ‘zichtbaarheid’ concreet te maken.

Imago

Voor veel bedrijven die aangesloten zijn bij OSB, is de toegevoegde waarde van de ondernemersorganisatie onduidelijk. Deze slechte zichtbaarheid waar we het eerder over hadden is in dit geval een kwestie van niet weten waar OSB precies voor staat en wat zij te bieden heeft in deze branche.

Het gaat hier om een onduidelijk imago, wat voort komt uit de identiteit van OSB.

*“Identiteit is hier het totaal van visuele en niet visuele middelen dat een organisatie hanteert om zich te profileren naar alle relevante doelgroepen. Dit kan van advertenties tot beursdeelname, van mailing tot jaarverslag. Imago is het beeld dat de diverse publieksgroepen hebben van een organisatie.”[[1]](#footnote-1)*

Onderzoekvraag

Om tot een compleet advies te komen wat deze zichtbaarheid kan verbeteren is er in de onderzoekvraag niet alleen naar OSB leden gekeken maar naar alle stakeholders van OSB. Op deze manier is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*“Hoe kan OSB er voor zorgen dat het imago van de organisatie bij haar stakeholders verbeterd, zodat ze haar rol als ondernemersorganisatie beter kan vervullen.”*

Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag zijn er de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wie zijn de stakeholders van OSB?
2. Hoe kan er op de stakeholders worden in gespeeld?
3. Hoe ziet de identiteit van OSB eruit?

Aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek is informatie verzameld om de stappen van de door Alta ontworpen merkmonitor in te vullen. Aan de hand van deze merkmonitor is de gewenste identiteit van OSB boven water gehaald, waarna een advies wordt gegeven om deze identiteit uit te dragen waardoor het imago bij de stakeholders van OSB veranderd.

Het adviesrapport is opgebouwd uit zes hoofdstukken: 1 Inleiding, 2 Aanleiding onderzoek, 3

Onderzoeksopzet, 4 Onderzoeksresultaten, 5 Conclusies en 6 Advies.

In hoofdstuk 2 wordt informatie beschreven die belangrijk is voor het onderzoek. In hoofdstuk 3 komen de verschillende stappen van het onderzoek aan bod. In hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek behandeld en in hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken uit dit onderzoek. Als laatste vindt u in hoofdstuk 6 het advies wat bestaat uit een stappenplan.

# 2. Aanleiding onderzoek

OSB staat voor Ondernemersorganisatie Schoonmaak- en Bedrijfsdiensten en is de werkgeversorganisatie van de schoonmaak- en glazenwasserbranche in Nederland. Hun belangrijkste doel is het behartigen van de belangen van de aangesloten leden. Maar uit een positioneringonderzoek van 2010, verricht door DUO Market Research, blijkt dat OSB niet goed zichtbaar is voor haar leden. Aan mij is gevraagd onderzoek uit te voeren naar hoe deze zichtbaarheid verbeterd kan worden.

In dit hoofdstuk worden de factoren behandeld die bij dit onderzoek van belang zijn.

## 2.1 Wat is OSB?

OSB telt 650 leden, die zich richten op het reguliere schoonmaakonderhoud op verschillende soorten objecten, glasbewassing, gevelreiniging, industriële reiniging en calamiteitenschoonmaak. Gezamenlijk hebben zij zo'n 120.000 medewerkers in dienst en realiseren zij 80% van de totale omzet in de markt. Ter vergelijking: de gehele schoonmaakbranche telt in totaal ruim 150.000 werknemers en is goed voor een omzet van 3,4 miljard euro per jaar.[[2]](#footnote-2)

2.2 De activiteitenOSB is onderhandelingspartner onder andere bij de totstandkoming van de CAO. Naast belangenbehartiging, is OSB ook actief op het gebied van informatievoorziening en ondersteuning. Wij geven diverse publicaties uit en houden onze leden op de hoogte van de actualiteiten en ontwikkelingen in de branche.

## 2.3 Branche

De schoonmaakbranche is een branche waar makkelijk tot toe te treden is. De branche kent een grote dynamiek, heeft weinig onderscheidend vermogen te bieden en concurrentie vindt veelal op basis van prijs plaats. De laagste aanbieder krijgt vaak het contract gegund. Intermediairs en opdrachtgevers spelen hierbij een grote rol. Het gevolg is dat prijzen en marges onder druk staan.

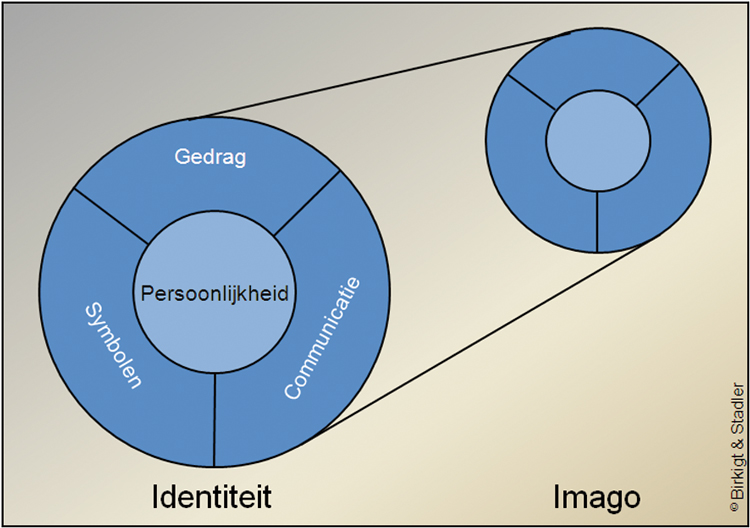
Alle betrokken partijen in de branche (intermediairs, opdrachtgevers en schoonmaakbedrijven) erkennen dat hoge m2 prestaties gevraagd worden en dat de winstmarges gering zijn. De te leveren schoonmaakprestaties zijn nauwelijks meer na te komen. Personeel staat onder druk om prestaties te leveren waar ze niet meer aan kunnen voldoen.[[3]](#footnote-3)

## 2.4 Hygiëne

De schoonmaaksector speelt een zeer belangrijke rol in onze maatschappij. Het zorgt voor een goede hygiëne voor ons allemaal. Het geldt helemaal daar waar kwetsbare groepen zijn, zoals in ziekenhuizen en verzorgingstehuizen, maar ook in de voedingsmiddelenindustrie speelt hygiëne een heel belangrijke rol. Je werkt bijvoorbeeld ook veel beter in een schoon kantoor en leerlingen presteren beter in een schone school, en een schone omgeving gaat ook agressie en vervuiling tegen.

## 2.5 Imago

OSB geeft aan dat het voor haar leden onduidelijk is wat de toegevoegde waarde is van OSB. Dit is jammer want zoals de schoonmaaksector er nu uitziet is er juist behoefte aan een goede ondernemersorganisatie die de belangen van schoonmakers kan behartigen. Het feit dat OSB niet goed zichtbaar is komt voort uit haar onduidelijke imago. Birkigt & Stadler beschrijven in het Corporate Identity-model hoe het imago afhankelijk is van de identiteit van een organisatie. Zie afbeelding 1. (Birkigt & Stadler, 1986)



Afbeelding 1. Corporate Identity-model van Birkigt & Stadler 1986

Het imago komt voort uit de identiteit, die bestaat uit de symbolen, communicatie en het gedrag van een organisatie. Het feit dat het imago niet is zoals gewenst betekend dat het wellicht ergens bij de identiteit al fout gaat.

## 2.6 Theorie

In dit hoofdstuk zijn theorieën beschreven die nodig zijn om de onderzoeksvraag helder en compleet te kunnen formuleren en beantwoorden.

**2.6.1 Identiteit en imago**

Identiteit is hier het totaal van visuele en niet visuele middelen dat een organisatie hanteert om zich te profileren naar alle relevante doelgroepen. Dit kan van advertenties tot beursdeelname, van mailing tot jaarverslag. Imago is het beeld dat de diverse publieksgroepen hebben van een organisatie. Imago is onder te verdelen in een kenniscomponent (naamsbekendheid) en een attitudecomponent (reputatie).

**Verhouding imago en identiteit**In de meest optimale vorm is imago gelijk is aan de identiteit van een organisatie. Maar dat komt in de praktijk vrijwel niet voor. Hieronder staan een viertal mogelijke verhoudingen tussen imago en identiteit:

Als het bedrijfsimago gunstiger is als de bedrijfsidentiteit is het een gunstige zaak. Het is echter ook gevaarlijk omdat de kans bestaat dat de organisatie door de mand valt en zo het vertrouwen van het publiek verliest als de identiteit niet aangepast wordt aan het imago;

Als het bedrijfsimago minder positief is dan de identiteit benut de organisatie haar kansen niet goed en moet zij het imago in een positieve richting proberen te beïnvloeden;

Wanneer het imago en de identiteit in overeenstemming zijn noemt men dat de optimale situatie. Het publiek denkt dan namelijk over de organisatie zoals de organisatie dat wenst. Men moet er binnen de organisatie wel voor zorgen dat dit positieve imago behouden blijft;

Bij nieuwe organisaties is er nog geen imago gevormd. De omgeving heeft nog

geen kans gehad een beeld over de organisatie te vormen en het is dan van belang dat de organisatie met haar communicatiemiddelen een imago creëert.

**Imago aanpassen**   
Als het imago en de identiteit niet gelijk zijn, moet het imago worden aangepast door middel van imagovorming. Er zijn een drietal instrumenten waarmee je het imago kan vormen:   
1. *Organisatiegedrag.* Hoe acteert jouw organisatie in de omgeving? Hoe worden producten of diensten geproduceerd en aangeboden bij klanten. Wat doet jouw organisatie voor het milieu? Wordt er aan maatschappelijk ondernemen gedaan.   
2. *Organisatiecommunicatie.* Alle vormen van communicatie met doelgroepen, zowel intern als extern. Vooral interne communicatie is belangrijk en wordt nogal eens onderschat. Belangrijk is dan ook om eerst intern te beginnen en daarna pas naar buiten toe.   
3. *Symboliek van de organisatie.* Dit zijn bijvoorbeeld logo's, symbolen, aankleding gebouwen en de huisstijl, maar ook de keuze van de bedrijfsnaam.

Door communicatie, symboliek en het gedrag van de organisatie wordt de persoonlijkheid van de organisatie gevormd. De persoonlijkheid en de activiteiten (communicatie, symboliek en gedrag) die zij onderneemt richting haar doelgroep, vormen tezamen de corporate-identiteitsmix. Door communicatie, symboliek en het gedrag van de organisatie wordt de persoonlijkheid van de organisatie gevormd. De persoonlijkheid en de activiteiten (communicatie, symboliek en gedrag) die zij onderneemt richting haar doelgroep, vormen tezamen de corporate-identiteitsmix. Door middel van de drie instrumenten kan de organisatie reageren op signalen vanuit de omgeving en het imago aanpassen indien gewenst is.[[4]](#footnote-4)

**2.6.2 Stakeholders**Stakeholders werden als eerst beschreven door R. Edward Freeman in het boek “A Stakeholder Approach”. Hij beschreef hierin hoe verschillende belanghebbende op verschillende wijze moesten worden aangepakt. In dit geval word teen stakeholder dan ook gezien als een persoon of groep waarbij OSB belang heeft.

# 3. Onderzoeksopzet

## 3.1 Probleemstelling en onderzoeksvraag

OSB geeft aan niet goed zichtbaar te zijn voor haar leden. De ondernemersorganisatie komt op voor de belangen van deze leden maar voor hen is dat niet altijd even duidelijk. OSB is de grootste ondernemersorganisatie in de branche en wil zich naar buiten opstellen als een essentiële schakel in deze sector.

Om een essentiële rol te kunnen vervullen in de branche moet er niet alleen naar de leden gekeken worden maar naar alle actoren. Om deze reden heb ik aan de hand van de adviesvraag “Hoe kan OSB ervoor zorgen dat ze beter zichtbaar wordt voor haar leden” de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*“Hoe kan OSB er voor zorgen dat het imago van de organisatie bij haar stakeholders verbeterd, zodat ze haar rol als ondernemersorganisatie beter kan vervullen.”*

## 3.1.1 Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag zijn er de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wie zijn de stakeholders van OSB?
2. Hoe kan er op de stakeholders worden in gespeeld?
3. Hoe ziet de identiteit van OSB eruit?

## 3.2 Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit 2 delen: deskresearch en kwalitatief onderzoek. Voor het deskresearch zijn internet en het benchmarkonderzoek “Facility beleving in Nederland 2011” gebruikt. Het Positioneringonderzoek OSB door DUO Market Research gebruikt als basis voor het onderzoek.

Aan de hand van verschillende stappen van het onderzoek wordt steeds meer bekend over de stakeholders en identiteit van OSB. Op deze manier komen we stapsgewijs steeds dichterbij het beantwoorden van de onderzoekvraag.

## 3.2.1 Merkmonitor stap 1

Alta, het communicatiebureau van waaruit deze scriptieopdracht komt, werkt met de zelfontworpen merkmonitor. Het idee achter de merkmonitor is dat resultaat de uitkomst is van de combinatie: frequentie, impact en relevantie (resultaat = frequentie x impact x relevantie). Om tot de juiste invulling te komen van deze formule moet onderzocht worden hoe OSB in de branche staat. De eerste stap van de merkmonitor bestaat daarom uit een SWOT-, markttrend- en concurrentie analyse. De analyses zijn ingevuld met behulp van de branche informatie van de Rabobank. Deze branche informatie is opgenomen in Bijlage I. Verder is er een moodboard gemaakt om snel een beeld te krijgen van de branche organisaties. De analyses geven samen met de bevindingen in het benchmarkonderzoek “Facility beleving in Nederland 2011” een goed beeld van de huidige branche en de stakeholders die OSB heeft. De merkmonitor is terug te vinden in bijlage II. Een samenvatting van het benchmarkonderzoek is opgenomen in bijlage III.

## 3.2.2 Power vs. Interest grid

Aan de hand van de eerste stap van de merkmonitor zijn de actoren in de branche duidelijk geworden. De actoren zijn in de power vs. Interest grid afgezet tegen de invloed (power) die ze hebben in de branche. Tegelijkertijd wordt gekeken naar het belang (interest) dat de actoren bij OSB en de branche hebben. Op deze manier wordt duidelijk wat de belangrijkste actoren zijn voor OSB.[[5]](#footnote-5)

## 3.2.3 HGA-model

Na het invullen van het power vs. Interest grid zijn de actoren en de prioriteit duidelijk geworden. Om deze actoren en hun belangen goed in kaart te brengen is het HGA-model van Slangen ingevuld. Het HGA-model geeft aan de hand van kennis, houding en gedrag de huidige en gewenste situatie van actoren weer voor OSB. Daarnaast geeft het model aan welke actie ondernomen moet worden om van de huidige naar de ideale situatie te komen. Het HGA-model is tevens een mooi uitgangspunt voor de strategie. (Slangen, 2009, p15-18)

## 3.2.4 Merksessie

Om stap twee van de merkmonitor goed in te vullen, is er een merksessie gehouden met werknemers van OSB. De merksessie is een groepsinterview met 11 medewerkers van OSB. Het doel van deze bijeenkomst is om de kernwaarden van OSB voor te leggen aan haar werknemers om te kijken hoe zij scoren op deze kernwaarden. Dit houdt in dat OSB medewerkers samen tot bepaalde inzichten zijn gekomen waardoor de identiteit van OSB naar voren komt.

## 3.2.5 Merkmonitor stap 2

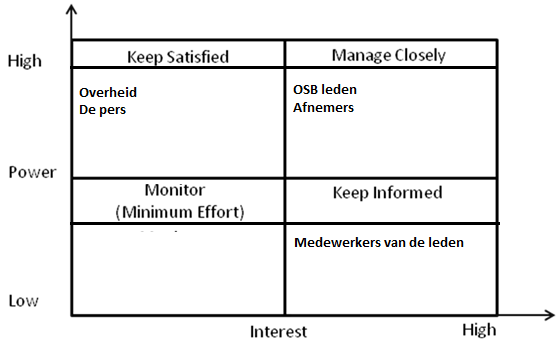
Aan de hand van stap 1 van de merkmonitor en de merksessie wordt samen met OSB stap 2 van de merkmonitor ingevuld. Stap 2 bestaat uit een brandguide die de identiteit van OSB weergeeft.

# 4. Onderzoeksresultaten

Hier zijn de onderzoeksresultaten van het deskresearch en kwalitatief onderzoek terug te vinden. Een aantal deelvragen worden hier beantwoord.

4.1 Power versus interest grid

Het power versus interest grid maakt duidelijk welke externe stakeholders prioriteit hebben en waar de nadruk ligt op de benadering van deze groepen. Hieronder wordt duidelijk wat de belangrijkste stakeholders van OSB zijn. Daarmee wordt antwoord gegeven op deelvraag 1: *Wie zijn de stakeholders van OSB?*

Figuur 1: Power versus interest grid

Zoals te zien in Figuur 1, valt de overheid in de categorie ‘keep satisfied’ want hoewel ze invloed heeft op de totale branche, is het belang van de overheid niet groot. De overheid vindt het belangrijk dat de branche gezond is, maar gaat uit van een vrije markt waarin concurrentie aanwezig is. Het is dus voldoende om de overheid tevreden te houden.

De pers is net als de overheid een stakeholder die belangrijk is. Ze valt hier onder “keep satisfied” omdat ze goed geïnformeerd moet blijven terwijl het lastig is om haar te beïnvloeden.

OSB leden vallen onder ‘manage closely’, want zonder leden is er geen OSB. Het is een stakeholder die individueel misschien niet sterk is maar alle leden tezamen staan erg sterk. Aangezien OSB opkomt voor de belangen van deze partij, is het belangrijk ze goed geïnformeerd te houden.

De afnemers zijn de eindgebruikers in de branche. Zonder afnemers, ook geen werk. Zij staan tegenover de leden en bedingen een zo laag mogelijke prijs. Deze groep is misschien wel het aller belangrijkste voor OSB.

Voor de medewerkers van de leden van OSB is het vooral belangrijk dat ze geïnformeerd blijven. Veel macht hebben ze niet want er is voldoende aanbod van personeel maar een tekort aan banen. Ze werken voor de leden van OSB en zijn daarom wel een belangrijke groep om in de gaten te houden, daarom vallen ze onder “keep informed”.

## 4.2 HGA-Model

Om de externe stakeholders van OSB goed in kaart te brengen heb ik het HGA-model (Huidige situatie, Gewenste situatie en Actie) van Slangen (2009) gebruikt. Dit model geeft inzicht in hoe je van de huidige situatie naar de gewenste situatie kan komen door middel van bepaalde acties. Dusdanig wordt antwoord gegeven op deelvraag 2: *Hoe kan er op de stakeholders worden in gespeeld?* Hieronder staan de acties die genomen moeten worden om van de huidige naar de gewenste situatie te komen.

OSB moet beter contact onderhouden met haar stakeholders. Door in haar communicatie uitingen duidelijker en helder te zijn worden leden beter geïnformeerd en wordt gezichtverlies bij de afnemers voorkomen. Op deze manier worden de leden tevreden gehouden en wordt voor hen duidelijk waarom ze aangesloten zijn bij OSB.

OSB moet ervoor zorgen dat de omstandigheden in de branche veranderen ten gunsten van haar leden. Door als intermediair op te treden kan de orde in de branche herstelt worden. Daarnaast moet duidelijk worden dat OSB leden staan voor kwaliteit en hygiëne.

Het volledig ingevulde HGA-model is terug te vinden in bijlage IV.

## 4.3 Merksessie

Dit is de verslag legging van de merksessie waar de kernwaarden van OSB zichtbaar gemaakt worden. We maken in dit onderzoek gebruik van de definitie van

Rokeach (1973): “*Waarden zijn wenselijke, situatie overstijgende doelen, variërend in belangrijkheid, die dienen als leidende principes in het leven van mensen*.”

Deze merksessie is een groepsinterview met 11 medewerkers van OSB. Er is voor deze vorm gekozen om gezamenlijk tot dezelfde kernwaarden te komen. De 11 deelnemers komen uit verschillende plekken binnen OSB. Hierdoor krijgt elk niveau binnen OSB inspraak.

De gekozen kernwaarden zijn door het management van OSB aangedragen. Op deze manier kunnen we er achter komen of medewerkers de waarden ook als kernwaarden van OSB ervaren.

**Agenda**

1. Score OSB op de kernwaarden.
2. Eigen score op de kernwaarden.
3. Ontdekken van de kernwaarden en deze inhoud geven.

**Score OSB op de kernwaarden**

Allereerst wordt met elkaar ingevuld hoe de deelnemers aan de sessie vinden dat OSB

(als geheel/organisatie) scoort op de vastgestelde kernwaarden.

Hoe scoort OSB op de kernwaarden?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Hoog** | **Midden** | **Laag** |
| **Verbinden** | x | x |  |
| **Stimuleren** |  | x |  |
| **Enthousiast** | x |  |  |
| **Fairplay** |  | x |  |
| **Maatschappelijk betrokken** |  | x |  |

**Eigen score op de kernwaarden**

Vervolgens vult iedere deelnemer in hoe hij/zij zelf scoort op de vastgestelde kernwaarden.

Hoe scoor je zelf op de kernwaarden?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Hoog** | **Midden** | **Laag** |
| **Verbinden** | 5 | 5 | 1 |
| **Stimuleren** | 4 | 6 | 1 |
| **Enthousiast** | 9 | 2 | / |
| **Fairplay** | / | 11 | / |
| **Maatschappelijk betrokken** | / | 7 | 4 |

**Ontdekken van de kernwaarden en deze inhoud geven**

**Fairplay**

* Expliciet communiceren over onze bemiddelingsinspanningen;
* Durf elkaar aan te spreken op zaken die niet kloppen;
* Niemand zomaar uitsluiten. Iedereen gelijk behandelen;
* Ook hard optreden bij grotere bedrijven. Durven aan te spreken wanneer zij onder de prijs zitten;
* Afspraak: telefoon in de pauze door iedereen opnemen. In de praktijk doen alleen de secretaresses dit;
* Eerlijk blijven en met een glimlach, ook een goede boodschap brengen;
* Ruimte voor tafelvoetbal, dartbord of andere manieren van sport waar elke week een ander spel gespeeld kan worden. Dit kan door ons (medewerkers/collega’s), maar ook door bezoekers;
* Voorkomen van eilandjes. Brainstormen en meedenken met collega’s. Elkaar waarnemen.

**Enthousiast**

* Iedereen ontvangst gasten (waar mogelijk);
* Uitdragen wat we bereikt hebben;
* Verras het lid met de vraag of je nog ergens anders mee kan helpen;
* Delen van prestaties die je bereikt hebt, leuke ervaringen;
* Aandacht ontvangst klanten;
* Blijf authentiek;
* Leden met negatieve klant toch enthousiast maken met feiten dat iets geslaagd is;
* Leden/andere bellers op dezelfde enthousiaste manier te woord staan bij het opnemen van de telefoon;
* Facebook pagina OSB (moet wel iets op gebeuren), vrienden zoeken;
* Uitdragen dat OSB een goede club is;
* Er vol tegenaan gaan/ verbeteren;
* Op je eigen manier blijven doen waar je het best in bent, met een lach;
* Klaagverhaal proberen te keren in positieve wending;
* Nadruk op toegevoegde waarde en het bereik van doelen;
* Bekijk agenda’s en weet wie er komt, uitstralen ‘leuk dat je er bent’ (enthousiast ontvangen);
* Delen van successen via vaste rubriek in bijv. e-zine en OSB magazine, uitdragen wat er bereikt is. Op site life rubriek waarin medewerkers vertellen wat ze doen en oproepen tot vragen stellen;
* Onder de mail ‘als ik je nog ergens mee van dienst kan zijn dan hoor ik het graag’.

**Stimuleren**

* Rondje langs de velden (zoals Ab), ook in de commissies en platforms, ook in ledenbijeenkomsten;
* BO/ overzicht van wie wat doet. Drie prioriteiten presenteren en de gevolgen voor intern;
* Bijeenkomst over keurmerk zodat iedereen vragen kan beantwoorden;
* Soms een stukje ‘voor de muziek uitlopen’;
* Ledenbestand actueel houden;
* Informeren;
* Meer interactie;
* Laten zien dat we opleiden/ kennisvergroting bij leden belangrijk vinden;
* Leden telefonisch na het beantwoorden van een vraag stimuleren voor een cursus/ code/ alert maken voor hot-item;
* Gebruik van beelden bij het informeren van leden bijv. filmpje van inhoudsdeskundige à la Ted;
* Wijzen op goede dingen en daardoor stimuleren het goede voorbeeld te volgen;
* Door vaker te vragen hoe ondernemers met belangrijke onderwerpen zoals de code en het keurmerk omgaan.

**Verbinden**

* Collegiaal overleg;
* Echt vragen hoe ’t met mensen gaat. Oprechte interesse is het sleutelwoord;
* Ondernemers bij elkaar zetten om van elkaar te leren;
* Telefonisch contact met leden;
* Dingen voor elkaar over hebben;
* Creëren van een open sfeer waarin leden kunnen zeggen ‘wat ze op hun lever hebben’;
* Een keer per jaar een borrel organiseren voor alle commissie- en platformleden;
* Op nieuwe site veel ruimte voor discussie tussen leden onderling en discussie/ communicatie met OSB;
* Je mengen bij bijeenkomsten. Niet als OSB bij elkaar blijven staan;
* Door oprechte info te verstrekken aan de diverse doelgroepen betrokkenheid vergroten;
* Tijdens de bijeenkomst vragen: “Is er iemand aan wie ik je kan voorstellen?”;
* Herkenbaarheid via OSB-kostuum;
* Delen van informatie: vergaderstukken openbaar voor cie’s;
* Voor leden een aangepaste vorm: 1x per jaar een openbare bestuursvergadering;
* Communicatie: horen en gehoord worden:
  + interactieve website;
  + forum met spelregels;
  + lifestream van bijeenkomsten;
  + vorm via persoonlijke voorkeuren;
* Collegiaal overleg versterken;

**Maatschappelijk betrokken**

* Gezamenlijk werken aan of voor een goed doel;
* Mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt een kans geven;
* Het inleven in anderen;
* Lobbyen;
* Papierbak;
* Bij inkoop meer letten op duurzaam: fairtrade producten;
* Letten op papiergebruik: vergaderstukken digitaal;
* In de media laten zien dat we maatschappelijk betrokken zijn: leiden mensen op, sociale bedrijven;
* Concreet actieplan ter bevordering van MVO;
* De maatschappelijke positie van onze branche vaker uitdragen;
* Verplaats je in de ander (realiseer je wat de consequenties van je handelen zijn voor anderen);
* Goed voor mens en milieu:
  + energie (lampen);
  + papier;
  + percentage van de contributie naar maatschappelijk doel;
* Beslissingen en standpunten die we innemen toetsen op duurzaamheid en lange termijn consequenties;
* Zelf doen van inkoop;
* Uitdragen van de maatschappelijke positie van de branche.

## 4.4 Merkmonitor stap 2

Aan de hand van stap 1 van de merkmonitor en de merksessie is stap 2 van de merkmonitor samen met OSB ingevuld. Deze bestaat uit een actuele merkgids (brandguide) die terug te vinden is in de merkmonitor (bijlage II). De Brandguide is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

• Definitie van de markt

• Categorie voorwaarden

• Profiel van de doelgroep

• Positionering

• Kernpropositie

• Bewijsvoering

• Waarde & distributiepositie

• Merkpersoonlijkheid

• Interne waarden

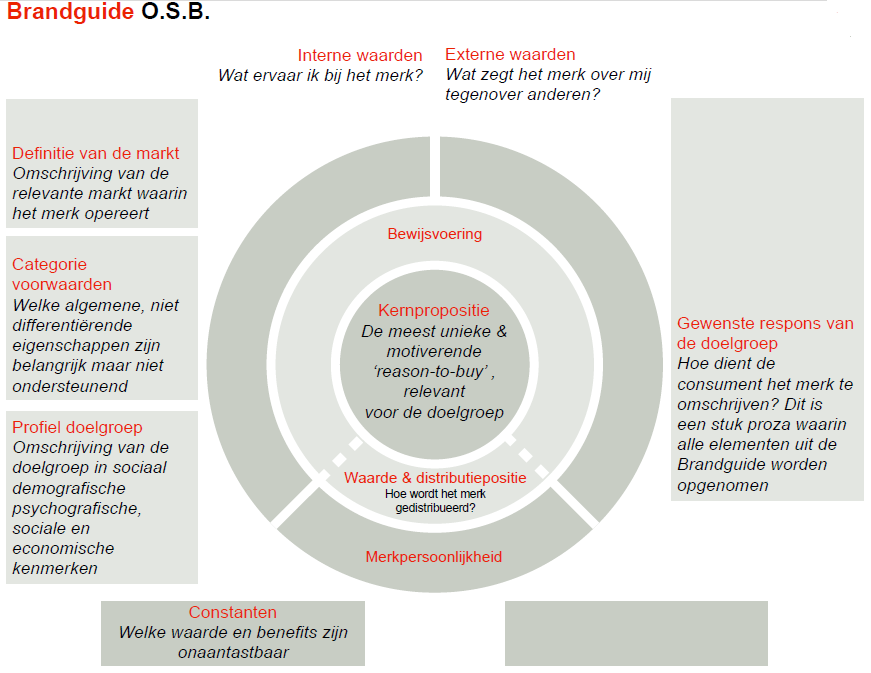
• Externe waarden

• Constanten

• Veranderingen

Samen geven deze onderdelen een goed beeld van de identiteit van OSB, en daarmee wordt antwoord gegeven op de deelvraag 3: *Hoe ziet de identiteit van OSB eruit?*

Afbeelding 2 is een lege brandguide om inzicht te geven in hoe de identiteit wordt opgebouwd.

Afbeelding 2 - Brandguide

# 5. Conclusies

Aan de hand van de onderzoekresultaten zijn er conclusies getrokken. Ze staan hieronder ingedeeld per onderzoekstap.

## 5.1 Merkmonitor stap 1

Uit de resultaten van het deskresearch zijn de volgende conclusies te trekken:

* De Inhoudelijke naamsbekendheid van OSB (wat weet men over OSB) binnen en buiten de branche is laag. Deze naamsbekendheid vooral binnen de branche moet omhoog zodat leden en andere stakeholders weten waar OSB voor staat en wat ze van haar kunnen verwachten.
* De eindgebruiker geeft in het onderzoek “facilitybeleving in Nederland”, de branche een 7,1 als rapportcijfer voor klanttevredenheid. (OSB/DMR onderzoek een rapportcijfer 7,0) Dit cijfer is voldoende maar zien we graag stijgen naar een 8,0.Vooral door beter kwalitatief werk is dit te realiseren.
* De branche communiceert onvoldoende in zijn algemeenheid (werkgever -> werknemer -> eindgebruiker) en claimt geen positieve ontwikkelingen. Dit moet veranderen in communiceren door en met de hele bedrijfskolom.
* Klantbeleving heeft geen focus. Vaak worden de schoonmakers gezien als externe werkkrachten die in de weg lopen. Dit moet veranderen door klantbeleving te verbeteren. Mensen op de hoogte brengen van de noodzaak van het werk.`

## 5.2 Power versus Interest grid

Uit het power versus interest grid is naar voren gekomen dat de OSB leden en de afnemers de belangrijkste stakeholders zijn van OSB. Zij hebben macht en belang in de branche. Met deze 2 actoren moet anders omgegaan worden dan voorheen om het imago te doorbreken.

De medewerkers van de OSB leden laten we achterwegen in het advies omdat ze te weinig macht hebben. Dit betekend niet dat ze compleet vergeten mogen worden. Bij deze groep is het belangrijk dat ze goed geïnformeerd blijven. Dit kan echter ook via de OSB leden zelf.

De overheid en pers zijn stakeholders die veel macht hebben maar weinig belang. Ook deze actoren worden niet meegenomen in het advies, daarvoor kan OSB te weinig invloed op ze uitoefenen. Ook hier geldt dat ze niet vergeten moeten worden, dus hou ze tevreden.

## 5.3 HGA-model

Het HGA-model heeft door middel van acties een brug gelegd tussen de huidige en gewenste situatie waarin stakeholders zitten. Deze acties vormen een goed uitgangspunt voor de strategie. Zo wordt duidelijk hoe OSB met haar leden en de afnemers moet omgaan.

Het moet voor OSB leden duidelijk zijn waarom ze lid zijn. OSB leden staan bekend om hun kwaliteit. OSB moet een soort BOVAG worden in de schoonmaak branche. Afnemers weten dat ze voor kwaliteit kiezen als ze voor OSB leden kiezen. Schoonmaak bedrijven moeten ook aan bepaalde voorwaarden voldoen om lid te worden van OSB.

Je bent lid van OSB voor:

* Individuele dienstverlening
* CAO-onderhandeling
* Juridische ondersteuning
* Inidvidueel advies
* Branche-onderzoeken (kennis)

Naar afnemers moet beter gecommuniceerd worden dat OSB leden de beste keuze zijn en dat een schone werk plek niet alleen hygiënisch is maar ook productiever.

## 5.4 Merksessie

OSB scoort nog niet zoals gewenst op haar kernwaarden. De resultaten van de merksessie geven aan dat de meeste waarden op ‘midden’ scoren. Gewenst is dat deze gaan verschuiven naar ‘hoog’.

Eigen score op de kernwaarden: De waarde ‘enthousiast’ scoort het hoogst. Opvallend is dat elke deelnemer bij de waarde ‘fairplay’ vindt dat hij/zij een ‘midden’ scoort. Een enkeling geeft zichzelf een lage score bij de waarden ‘verbinden’, ‘stimuleren’ en ‘maatschappelijk betrokken’, terwijl OSB als geheel/organisatie daar geen ‘laag’ toegerekend is.

Het is de bedoeling dat de kernwaarden van OSB door alle actoren in de branche aan OSB worden toegekend. Maar voordat externe actoren deze kernwaarden aan OSB zullen toekennen moeten eerst interne actoren dat ook doen. Uit de merksessie blijkt dat dit nog niet altijd het geval is. Actie moet ondernomen worden om deze verschuiving tot stand te brengen.

# 6. Advies

Om er voor te zorgen dat het imago in positieve zin wordt veranderd moet zoals Birkigt & Stadler dat aangeven de identiteit in orde zijn. In de voorgaande hoofdstukken is geanalyseerd volgens welke richtlijnen het gedrag en de communicatie van OSB tegenover haar stakeholders zou moeten zijn. In dit hoofdstuk worden deze richtlijnen verwerkt tot concrete adviezen. Door onderzoek te doen naar de externe stakeholders is duidelijk geworden hoe de drie componenten van de identiteit (symbolen, gedrag en communicatie) het imago kunnen beïnvloed. Dit advies gaat over het gedrag en de communicatie van OSB. De symbolen zijn bewust buiten beschouwing gelaten omdat adviesbureau Alta deze onlangs al onder handen heeft genomen.

Het advies is een stappenplan dat stap voor stap uitgevoerd moet worden. Het gaat hier dus om een advies dat volledig uitgevoerd moet worden wil het zijn beoogde effect behalen. Als onderstaande adviezen worden opgevolgd, zal de identiteit van OSB positief worden uitgedragen aan de hand van gedrag en communicatie. Het imago zal bij verschillende stakeholders veranderen zodat OSB haar rol als essentiële schakel in de branche, succesvol kan vervullen.

## 6.1 Stap 1: Interne training

Allereerst moet er interne training plaats vinden om er voor te zorgen dat de medewerkers van OSB de identiteit en kernwaarden van OSB goed kennen. Ze moeten deze uitdragen, want alleen als OSB intern sterk is, kan het extern ook sterk zijn.

Het gaat om trainingen waarbij op een leuke manier de kernwaarden worden overgedragen. Het uiteindelijke doel is dat de medewerkers van OSB representatief zijn voor de organisatie. Bij deze trainingen moeten medewerkers verdeeld worden in groepen. Deze groepen zijn zo ingedeeld dat medewerkers van verschillende niveaus bij elkaar komen. Op deze manier krijgen de medewerkers tegelijkertijd een bredere kijk op de organisatie.

Er moet voor gezorgd worden dat nieuwe werknemers zich de identiteit van OSB eigen maken. Gebeurd dit niet, dan loop je de kans dat de kernwaarden verwateren. Om dit te voorkomen moet voor nieuw personeel een document opgesteld worden waarin de identiteit van OSB en de gedachten erachter terug te vinden zijn. Dit document kan voor andere werknemers overigens als herinnering en richtlijn gebruikt worden.

## 6.2 Stap 2: Label voor de branche

Nu de kernwaarden van OSB gedragen worden door de werknemers is het tijd om dit uit te dragen. De volgende stap is de leden (maar ook niet leden) bewust maken van de toegevoegde waarde van OSB. OSB is er niet alleen voor CAO-onderhandelingen en advies, maar afnemers hechten een bepaalde waarde aan het OSB logo.

Op de website van BOVAG staat:

*‘Voor de consument is BOVAG in de loop der jaren uitgegroeid tot een breed geaccepteerd kwaliteitskeurmerk. Immers, bedrijven die zich bij BOVAG willen aansluiten, moeten voldoen aan strenge kwaliteitseisen die ieder jaar opnieuw gecontroleerd worden. Het zijn betrouwbare bedrijven die op deskundige wijze hun werk doen. Bovendien verbinden ze zich aan het verlenen van de standaard BOVAG-garantie, zodat de consument te allen tijd terug kan vallen op het BOVAG-bedrijf. Voor de zekerheid’.*

In de ideale situatie zou BOVAG in bovenstaande tekst vervangen kunnen worden door OSB. Het idee is dus OSB als keurmerk, waarbij de volgende doelstellingen worden gedragen:

**Imago**

Het keurmerk moet het imago van de branche versterken en moet het imago van de aangesloten bedrijven versterken.

**Organisatie**

Het keurmerk moet schoonmaakbedrijven de zekerheid bieden dat het keurmerk zich ontwikkeld tot een gerespecteerd merk dat zekerheden geeft, maar ook eisen durft te stellen aan kleine èn grote bedrijven. Het OSB keurmerk durft op te treden tegen bedrijven die niet of niet meer aan de eisen voldoen. Het OSB keurmerk wordt gedragen door een organisatie die daar recht op heeft.

**Kwaliteit**

De keurmerk criteria dienen helder omschreven te zijn en moeten inhoudelijk ‘zwaar’ genoeg zijn om eisen te stellen aan de kwaliteit van de dienstverlening en aan de organisatie van het bedrijf.

Het keurmerk maakt onderscheid. Sommige bedrijven vallen af, maar bedrijven met keurmerk ontwikkelen zich beter dan bedrijven zonder.

## 6.3 Stap 3: Naar buiten treden

Nu de identiteit van OSB duidelijk is en succesvol wordt uitgedragen is OSB nu ook een keurmerk. Zowel de medewerkers van OSB als de leden zijn op de hoogte van waar OSB voor staat en wat zij toevoegt aan de branche.

Nu is het tijd om OSB voor te stellen aan de rest van de markt. Aan de afnemers moet duidelijk gemaakt worden wat de voordelen van OSB leden zijn boven niet leden. Ze moeten overtuigd worden van de toegevoegde waarde.

Er moet op een heldere wijze gecommuniceerd worden zonder dat er al te veel tekst nodig is. De beelden zoals het OSB logo moeten hierin onderscheidend en kwalitatief zijn om ook heel goed te benadrukken dat de OSB een professionele partij is. Op deze manier worden de kernpropositie “een branche organisatie die van aanpakken weet” naar buiten gebracht.

De afnemer krijgt productgarantie, kwaliteit wordt geborgd. In en buiten de branche is aandacht voor communicatie van en over het keurmerk om ervoor te zorgen dat de afnemers niet om OSB heen kunnen.

## 6.4 Communiceren door en met de hele bedrijfskolom

Uit het positioneringonderzoek van DUO market research blijkt dat communicatie in de branche slecht verloopt. Door bovenstaande adviezen zal de communicatie tussen OSB, haar leden en de werknemers beter verlopen. Maar om er voor te zorgen dat de communicatie tussen de medewerkers en de afnemers beter verloopt moet een campagne opgezet worden om meer respect voor de branche te krijgen.

Op dit moment worden schoonmakers vaak gezien als lasten die in de weg lopen. Mensen op de werkvloer zien de schoonmakers wel langskomen maar kennen ze verder niet. Door deze mensen op de werkvloer er bewust van te maken dat de schoonmakers niet alleen essentieel zijn maar ook goed zijn voor de productiviteit van een bedrijf wordt meer respect vergaard. Hoe deze campagne precies moet worden opgezet moet verder worden onderzocht.

## 6.5 Evaluatie

Omdat het advies een stappenplan is, is het raadzaam om na elke stap te meten of het gewenste effect is behaald. Als dit namelijk niet het geval is, is de kans van slagen bij volgende stappen klein.

Bij de interne training is het makkelijk na afloop de resultaten te meten door middel van een simpele enquête. Het is raadzaam om elk jaar een soort gelijke enquête af te nemen onder de werknemers van OSB. Op die manier kunnen veranderingen in de identiteit en kernwaarden op tijd gezien worden.

Om te meten of het keurmerk een verandering in het imago bij de OSB leden te weeg heeft gebracht, kunnen verschillende interviews worden georganiseerd met leden die voorheen ontevreden waren over de gang van zaken. Er kan gekeken worden of de zichtbaarheid van OSB is toegenomen.

Als laatste stap is het imago van de afnemers getracht te veranderen. Om te meten of dit succesvol was zal een nieuw onderzoek opgezet moeten worden. Er kan dan gekeken worden of er verandering hebben plaats gevonden in de branche. Tussen dit onderzoek en het uitvoeren van de laatste stap van het advies moet minimaal een jaar tijd zitten om het daadwerkelijke effect te kunnen meten.

# Literatuurlijst

**Boeken**

* Floor, J.M.G & van Raaij, W.F. (2006) Marketingcommunicatiestrategie, Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
* Riel, C.B.M. van. (2003) Identiteit en Imago, Schoonhoven: Academic Service
* Slangen, N. (2009). Strategische communicatie: De modellen van c. (pp. 15-18) Den Haag: Sdu Uitgevers.
* Verhoeven, N. (2008). Wat is onderzoek? Den Haag: Boom onderwijs

**Internetbronnen**

* OSB, Geraadpleegd in juli 2011,  
  http://www.osb.nl/Vereniging/Algemene-informatie/Algemene-informatie.html
* ODI, Stakeholder Analysis, geraadpleegd in september 2011, http://www.odi.org.uk/resources/download/5257.pdf
* Kennisportal, geraadpleegd in oktober 2011, http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=3280
* Mindtools, Stakeholder analysis, geraadpleegd in november 2011, http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\_07.htm

1. http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=3280 (18-10-2011) [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.osb.nl/Vereniging/Algemene-informatie/Algemene-informatie.html (10-11-2011) [↑](#footnote-ref-2)
3. Positioneringonderzoek OSB door DUO Market Research (juni, 2010) [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=3280 (18-10-2011) [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\_07.htm (06-11-2011) [↑](#footnote-ref-5)