



De appel valt niet ver van de boom

*Een onderzoek naar de identiteit en
het imago van Fresh Park Venlo*

*Venlo, juni 2010
Jony Jaspers & Loekie van der Sterren*

De appel valt niet ver van de boom

Namen:	Jony Jaspers 2099014 Loekie van der Sterren 2095111
Onderwijsinstelling: Afstudeerperiode:	Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven Februari 2010 – juni 2010
Titel afstudeerverslag: Ondertitel:	De appel valt niet ver van de boom Onderzoek naar de identiteit en het imago van Fresh Park Venlo
Organisatie:	Fresh Park Venlo Venrayseweg 102 5928 RH Venlo
Organisatiebegeleider:	Eefke Hendriks Adviseur Communicatie & PR
Docentbegeleider:	Wim Janssen

SAMENVATTING

Fresh Park Venlo (ook wel FPV) is een bedrijventerrein voor de verssector. Kort gezegd alles van logistiek tot bedrijven uit de verssector en alle voorzieningen aan toe komen samen op FPV.

Onderzoeksaanleiding & Hoofdvraag

Vanwege de naamswijziging van ZON Fresh Park naar de huidige benaming in 2008 is er weinig zicht op de naamsbekendheid en het imago van het bedrijventerrein. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: *'Hoe kan Fresh Park Venlo met behulp van communicatie haar naamsbekendheid vergroten en het imago versterken bij haar stakeholders?'*

Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgesteld volgens de Gap-methode van Jaap van der Grinten. Dit houdt in dat de gewenste identiteit achtereenvolgens met de gepercipieerde identiteit, fysieke identiteit en het imago geconfronteerd wordt. Aan het einde worden eventuele verschillen oftewel Gap's tussen de genoemde onderdelen geconstateerd.

De gewenste identiteit

De gewenste identiteit (het ideaalbeeld van het management) is onderzocht aan de hand van gesprekken met medewerkers van FPV en een analyse van interne documenten. FPV positioneert zich als een bedrijventerrein gericht op de verssector. Opvallend is echter dat er twee visies en twee missies gehanteerd worden. Deze zijn gericht op de ontwikkeling en beheer van vernieuwende huisvesting voor fresh en food bedrijven. Daarnaast worden er twee sets kernwaarden gehanteerd. Dit zijn de volgende: 'duurzaam', 'doeltreffend', 'expert', 'inlevend', 'initiatiefnemend/gangmakend', 'moedig', 'praktisch', 'verbindend', 'vindingrijk' en 'zelfverzekerd'. Ook is geen definitief merkdokument uitgeschreven. Er is twee jaar geleden een eerste aanzet gedaan die mondeling is afgerond. Het is jammer dat er geen definitief merkdokument aanwezig is. Het zou namelijk een handzame tool zijn bij het vaststellen van doelen en maken van uitingen. Het is immers de kern van een merk.

De fysieke identiteit

De fysieke identiteit (het uiterlijk en gedrag van de organisatie) is vastgesteld aan de hand van het analyseren van interne documenten, het hoofdkantoor, het bedrijventerrein en medewerkers van FPV. De fysieke identiteit van FPV ziet er professioneel uit; door consequente doorvoering en regelgeving van de huisstijl is er een duidelijk overkoepelend geheel ontstaan. Het belangrijkste dat de fysieke identiteit van FPV uitdraagt is de gunstige ligging, de verbinding tussen verschillende partijen en de focus op vers. De merknaam en slogan onderschrijven dit.

De gepercipieerde identiteit

Volgens de Spinnenwebmethode van Bernstein is tot slot de gepercipieerde identiteit (de identiteit zoals die intern gezien wordt) onderzocht. Het management en de medewerkers van FPV kregen hier de mogelijkheid de organisatie te beoordelen op de geformuleerde kernwaarden, door cijfers te geven voor de huidige en gewenste situatie. Uit dit onderzoek bleek dat respondenten het erover eens zijn dat alle kernwaarden relevant zijn voor FPV. Voor de gewenste situatie scoren ze allen rond de acht. De hoogst scorende kernwaarden voor de huidige situatie zijn 'initiatiefnemend', 'praktisch' en 'expert'. De laagst scorende zijn 'duurzaam', 'moedig' en 'verbindend'.

Het imago

In het onderzoek naar het imago is een tweedeling aangebracht. De stakeholders met wie FPV op dit moment het meeste contact heeft, de primaire groep, zijn geïnterviewd. Dit waren acht

respondenten. De andere stakeholders, de secundaire groep, zijn benaderd door middel van een enquête. Dit waren zeventien respondenten.

Uit het imago-onderzoek bleek dat de respondenten de kernactiviteit van FPV goed weten te benoemen. Verder is er een sterke vers-associatie aanwezig. De naam 'Fresh Park Venlo' wordt positief beoordeeld, hoewel er ook oude benamingen voor FPV gebruikt worden.

Het logo van FPV wordt minder goed beoordeeld. Het blijkt moeilijk herkenbaar. Daarnaast hebben de respondenten moeite de slogan te herkennen. Bij de keuze uit vijf slogans kiezen maar vier van de vijftientig respondenten de juiste. Ook vallen de respondenten over het woord 'everything'. Het zou niet kloppen met de werkelijkheid. Verder zou de slogan te breed toepasbaar zijn.

Ook de stakeholders geven aan alle kernwaarden relevant voor de organisatie te vinden. De hoogst scorende kernwaarden voor de huidige situatie zijn 'zelfverzekerd', 'praktisch' en 'expert'. De laagst scorende kernwaarden zijn 'duurzaam', 'vindingrijk' en 'moedig'.

Opvallend is dat de stakeholders bijna dezelfde kernwaarden het laagst beoordelen als de medewerkers. Over het contact met FPV is men zeer tevreden.

Gap-analyse

Allereerst is er bij FPV een Gap te zien tussen de gewenste en gepercipieerde identiteit. Te zien is dat er volgens het management en de medewerkers van FPV nog aan elke kernwaarde gewerkt mag worden. De focus mag hierbij echter gelegd worden op de kernwaarden 'duurzaam', 'moedig' en 'doeltreffend': zij vertonen het grootste verschil tussen de huidige en gewenste situatie.

Ook is er een Gap te zien tussen de gewenste en de fysieke identiteit. Een aantal kernwaarden dat vastgesteld is voor het gedrag van de medewerkers wordt namelijk zowel intern als extern minder goed beoordeeld. Verder blijkt het beeldmerk van FPV moeilijk te herkennen en te begrijpen. Hierdoor komt de gewenste identiteit niet voldoende tot uiting in de fysieke identiteit.

Tot slot is er een Gap te zien tussen de gewenste identiteit en het imago. Extern wordt FPV op dezelfde kernwaarden lager beoordeeld als intern.

Beantwoording hoofdvraag

Er zijn intern een aantal verbeterpunten geconstateerd, deze hebben invloed op het imago. Voor FPV is het daarom van belang allereerst aan de slag te gaan met de identiteit van de organisatie. Zorg ervoor dat intern alles in orde is. Dit zou op lange termijn het imago van de organisatie kunnen verbeteren. Er kan door middel van communicatie gewerkt worden aan de identiteit. In hoofdstuk acht is uitgewerkt hoe FPV dat kan doen.

Advies

Van der Grinten formuleert drie strategieën om Gap's weg te werken. De strategie die de meeste prioriteit verdient voor FPV is 'Het veranderen van de inzichten van de medewerkers.' Zoals vermeld scoort FPV op een aantal kernwaarden zowel intern als extern laag. Dit wil echter niet zeggen dat FPV hier per definitie niet goed in is. Het kan ook zo zijn dat de medewerkers van FPV zich simpelweg niet bewust (genoeg) zijn van deze kernwaarden. Aangezien dit extern een afdruk heeft achtergelaten, is aan te raden eerst alles intern in orde te maken. Intern moeten de kernwaarden meer gaan leven, voordat ze extern uitgedragen kunnen worden.

De drie belangrijkste adviezen die op dit punt gegeven worden zijn de volgende:

1. Formuleer een Sustainable Corporate Story (SCS)
2. Organiseer een discussiebijeenkomst
3. Maak de kernwaarden zichtbaar

Tot slot zijn er overige aanbevelingen geformuleerd die tevens een bijdrage kunnen leveren aan het corporate communicatiebeleid van FPV.

VOORWOORD

De appel valt niet ver van de boom

Fresh Park Venlo is te zien als een boom. Een grote appelboom. De kern van de appelboom bevindt zich in de wortels. Daarin ligt de identiteit besloten. Is dit een sterke en gezonde boom, dan is dit te zien en te proeven aan de appels. Hoe smaakvol zijn de appels van Fresh Park Venlo? Anders gezegd; wat is het imago van Fresh Park Venlo?

Deze scriptie is het resultaat van vier maanden hard werken. De afgelopen periode ervaren wij, Jony en Loekie, als zeer waardevol voor onze verdere carrière. Nog nooit zijn wij zo intensief met één onderwerp bezig geweest en zijn we zo diep in de theorie gedoken.

Natuurlijk hebben een aantal mensen ervoor gezorgd dat wij kritisch bleven op ons eigen werk. Allereerst verdient Eefke Hendriks een bedankje voor haar structurele begeleiding en kritische blik. Ook Wim Janssen bedanken wij voor zijn begeleiding en zeer scherpe feedback. Het management en de medewerkers van Fresh Park Venlo bedanken wij tot slot voor de medewerking aan het onderzoek.

Wij kijken met een tevreden blik terug op de afgelopen vier maanden!

Venlo, juni 2010

Jony Jaspers & Loekie van der Sterren

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING

VOORWOORD

INHOUDSOPGAVE

H 1	INLEIDING	1
H 2	ORGANISATIEBESCHRIJVING	2
2.1	Geschiedenis	2
2.2	Positionering	3
2.2.1	<i>Propositie</i>	3
2.3	Organisatiebeleidskader en communicatiebeleidskader	3
2.3.1	<i>Organisatievisie</i>	3
2.3.3	<i>Leiderschapsstijl en type medewerker</i>	3
2.3.4	<i>Organisatiecultuur</i>	4
2.3.5	<i>Organisatiestrategie</i>	4
2.3.6	<i>Visie op organiseren</i>	4
2.3.7	<i>Communicatievisie en communicatiestrategie</i>	4
2.3.8	<i>Communicatiestructuur en communicatieklimaat</i>	5
2.4	Concurrentie	6
2.4.1	<i>Concentratie op de versector</i>	6
2.4.2	<i>Concentratie op het creëren van een community</i>	7
H 3	ONDERZOEKSVERANTWOORDING	8
3.1	Onderzoeksaanleiding	8
3.2	Probleemstelling	8
3.3	Deelvragen	8
3.4	Theoretisch kader	8
3.4.1	<i>Identiteit</i>	8
3.4.2	<i>Imago</i>	9
3.5	Onderzoeksopzet	10
3.5.1	<i>Gewenste identiteit</i>	10
3.5.2	<i>Fysieke identiteit</i>	10
3.5.3	<i>Gepercipieerde identiteit</i>	10
3.5.4	<i>Imago: Diepte-interviews</i>	11
3.5.5	<i>Imago: Survey-onderzoek</i>	12
3.5.6	<i>GAP'S</i>	12
H 4	HOOFDONDERZOEK FASE I	13
4.1	Gewenste identiteit	13
4.1.1	<i>De visie & missie</i>	13
4.1.2	<i>Kerncompetenties</i>	13
4.1.3	<i>Waarden</i>	13
4.1.4	<i>Persoonlijkheidskenmerken</i>	14
4.1.5	<i>Organisatiedoelstellingen</i>	14
4.2	Fysieke identiteit	14
4.2.1	<i>Communicatie</i>	14
4.2.2	<i>Product</i>	15
4.2.3	<i>Omgeving</i>	15
4.2.4	<i>Gedrag</i>	15
4.3	Gepercipieerde identiteit	16
4.3.1	<i>Conclusie per kernwaarde</i>	16
H 5	HOOFDONDERZOEK FASE II	20
5.1	Achtergrond respondenten	20
5.2	Perceptie kernactiviteit FPV	0
5.2.1	<i>Versassociatie ja/nee</i>	20
5.2.2	<i>Associatie met business development</i>	21

5.3	Huisstijl	21
5.3.1	<i>Mening over naam Fresh Park Venlo</i>	21
5.3.2	<i>Dagelijkse benaming voor FPV</i>	22
5.3.3	<i>Het logo</i>	23
5.3.4	<i>De slogan: 'Where everything comes together'</i>	24
5.4	Associaties bij FPV	25
5.5	Waardering kernwaarden	25
5.6	Het ideale bedrijventerrein	29
5.6.1	<i>Komt FPV bij het ideale bedrijventerrein in de buurt?</i>	30
5.7	Contact met FPV	31
5.7.1	<i>Contactpersonen</i>	31
5.7.2	<i>Tone of voice</i>	31
5.7.3	<i>Middelen</i>	31
5.7.4	<i>Algemene verstandhouding</i>	31
5.8	Overig	32
H 6	HOOFDONDERZOEK FASE III	33
Gap 1.	Verschil tussen gewenste en gepercipieerde identiteit	33
Gap 2.	Verschil tussen gewenste en fysieke identiteit	34
Gap 3.	Verschil tussen gewenste identiteit en imago	34
H 7	CONCLUSIES	36
7.1	Beantwoording deelvragen	36
7.2	Beantwoording hoofdvraag	38
H 8	ADVIES	39
8.1	Oplossingen voor wegwerken van de Gap's	39
8.2	Hoofdadvis: Het veranderen van de inzichten van de medewerkers	39
8.2.1	<i>Formuleer een Sustainable Corporate Story (SCS)</i>	39
8.2.2	<i>Organiseer een discussiebijeenkomst</i>	41
8.2.3	<i>Kernwaarden zichtbaar maken</i>	41
8.3	Overige aanbeveling: Verander de wensen van de leiding	42
8.3.1	<i>De gewenste identiteit</i>	42
8.4	Overige aanbeveling: Verander het uiterlijk en gedrag van de organisatie	42
8.4.1	<i>Laat zien wat FPV met de kernwaarden doet</i>	42
8.4.2	<i>Onduidelijkheid omtrent beeldmerk ophelderen</i>	43
8.4.3	<i>Gebruik van de juiste naam</i>	43
8.5	Tot slot	43
8.5.1	<i>Identiteit en imago-onderzoek driejaarlijks herhalen</i>	43
8.5.2	<i>Terugblikken op de interviews</i>	43
8.5.3	<i>Jaarplan communicatie 2010</i>	43
8.5.4	<i>Contactgegevens inzichtelijk maken</i>	44
8.5.5	<i>Kijk naar je concurrenten</i>	44
8.5.6	<i>Blijf de dialoog met stakeholders stimuleren</i>	44
H 9	STAPPENPLAN SUSTAINABLE CORPORATE STORY	45
Stap 1	Positioneren	45
Stap 2	De gepercipieerde en de gewenste organisatie-identiteit vaststellen	45
Stap 3	Reputatieanalyse en trends in de publieke opinie	46
Stap 4	Creëren en bevestigen van de Sustainable Corporate Story	46
Stap 5	Implementatie van de uiteindelijke versie van de Sustainable Corporate Story	47
	Aandachtspunten bij het SCS	48
H 10	DISCUSSIE	49
	LITERATUURLIJST	51
	BRONVERMELDING	53
	BIJLAGE	ZIE CD-ROM

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

‘Hoe kan Fresh Park Venlo met behulp van communicatie haar naamsbekendheid vergroten en het imago versterken bij haar stakeholders?’

Voorgaande vraag is de probleemstelling die centraal staat in deze scriptie. In 2008 veranderde ZON Fresh Park haar naam naar Fresh Park Venlo. Er is nog geen onderzoek gedaan naar de naamsbekendheid en het imago van Fresh Park Venlo.

Aan ons, twee enthousiaste afstudeerders van de opleiding HBO Communicatie, de taak hier verandering in te brengen. De afgelopen vier maanden is met behulp van een nulmeting gekeken hoe de organisatie er voor staat.

Het onderzoek is opgezet volgens de Gap-analyse van Jaap van der Grinten. Hierin wordt de gewenste identiteit van FPV achtereenvolgens vergeleken met de gepercipieerde identiteit, de fysieke identiteit en het imago van de organisatie. Vervolgens wordt er gekeken of er eventuele verschillen oftewel Gap's aanwezig zijn tussen de genoemde onderdelen.

Het onderzoek leverde verrassende resultaten op. Door deze met elkaar te verbinden is er een aantal adviezen geformuleerd op corporate communicatie niveau. De adviezen hebben echter een andere wending gekregen dan verwacht.

Leeswijzer

De scriptie is als volgt opgebouwd:

H2 Organisatiebeschrijving	In dit hoofdstuk wordt FPV zo uitgebreid mogelijk beschreven.
H3 Onderzoeksverantwoording	Centraal staat de onderzoeksaanleiding en de benadering daarvan. Hoofd- en deelvragen zijn te vinden in dit hoofdstuk.
H4 Hoofdonderzoek Fase I	Dit hoofdstuk bevat de resultaten van het onderzoek naar de identiteit van FPV.
H5 Hoofdonderzoek Fase II	Hierin staan de resultaten van het imago-onderzoek beschreven.
H6 Hoofdonderzoek Fase III	Aan de hand van het onderzoek naar de identiteit en het imago van FPV worden er in hoofdstuk 6 eventuele Gap's geconstateerd.
H7 Conclusies	In hoofdstuk 7 worden de hoofd- en deelvragen beantwoord.
H8 Advies	In dit hoofdstuk staan de adviezen beschreven.
H9 Stappenplan Sustainable Corporate Story	Hierin staan de te nemen stappen voor het opstellen van een SCS beschreven.
H10 Discussie	Welke vragen heeft het onderzoek opgeleverd en wat had anders gekund? Deze vragen en meer worden in hoofdstuk 10 beantwoord.

* De bronnen van de noten die in de tekst vermeld staan, vindt u terug op bladzijde 53.

** Daarnaast wordt er verwezen naar de bijlage, hier begint de bladzijdennummering weer van voor af aan. De bijlage bevindt zich op Cd-rom. Deze is achterin de scriptie te vinden.

Bijlagen behorende bij dit verslag, vind je door te klikken op onderstaande link:
<http://145.85.7.25/co/com2know/scripties/20092010/FHCB091058ZONSupportBV.doc>

HOOFDSTUK 2 ORGANISATIEBESCHRIJVING

In dit hoofdstuk wordt allereerst de historie van Fresh Park Venlo (FPV) toegelicht. Daarna wordt er ingegaan op eigenschappen van de organisatie en communicatie van FPV.

2.1 Geschiedenis

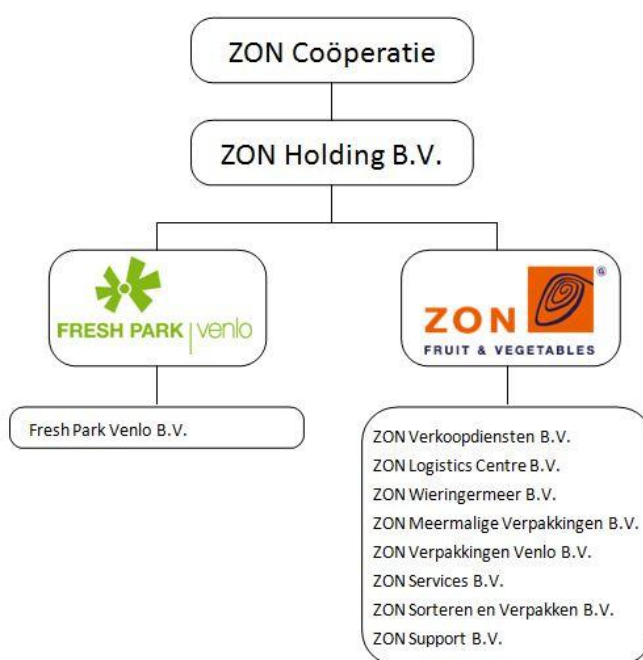
Fresh Park Venlo is 'een community van bedrijven die zich direct of indirect bezig houden met vers'.¹ Op dit moment zijn vooral groente en fruit bedrijven actief op FPV, maar uitbreiding naar vlees, vis en zuivel wordt nagestreefd. FPV is in de jaren zestig op initiatief van de roergangers van de Coöperatieve Venlose Veiling (CVV) ontstaan.

De CVV kocht 60 hectare grond tussen de spoorlijn Nijmegen-Venlo en de A67 in aanleg. In 1965 werd het 'veilingterrein' geopend, om direct na de start een forse groei door te maken. Een groei die in de jaren tachtig dusdanige vormen aannam dat de CVV en de concurrerende Venlose Groente Veiling (VGV) de handen ineensloegen. Sinds de fusie op 1 januari 1990 worden de producten van beide veilingen samen geveild en in 1992 gaan beide partijen op in de Coöperatieve Veiling Zuidoost-Nederland (ZON).²

Hoewel de veilingactiviteiten belangrijk bleven, werd er eind 2000 een nieuw concept gecreëerd, genaamd ZON Fresh Park. Dit was in die tijd het bedrijventerrein rondom ZON, dat een vestigingsplaats en netwerk vormde voor organisaties binnen de verssector. De organisatie hield zich bezig met de verdere ontwikkeling, onderhoud en beheer van het bedrijvenpark en het daarop te realiseren en gerealiseerde vastgoed. Daarnaast werden er diensten aangeboden op het gebied van beveiliging, onderhoud en receptie- en telefoondiensten.

Vanwege zowel een gemeentelijke herindeling waardoor het terrein voortaan bij Venlo hoorde, als vanwege de behoefte om ook verspartijen buiten de groente en fruit aan te trekken, heet het terrein vanaf 2008 *Fresh Park Venlo*. Vandaag de dag is FPV uitgegroeid tot een terrein van ruim 130 hectare grond, waarop ruim 100 bedrijven zijn gehuisvest.

Vanaf 2001 worden de diverse bedrijfsactiviteiten aangestuurd door ZON Holding B.V. waaronder een aantal werkmaatschappijen zijn gevormd. ZON Holding B.V. is het moederbedrijf van negen B.V.'s en twee merken, namelijk Fresh Park Venlo en ZON fruit & vegetables. FPV staat voor het bedrijventerrein en aanverwante activiteiten zoals onderhoud en beheer van gebouwen. ZON fruit & vegetables staat voor alle activiteiten die te maken hebben met de verkoop van groenten en fruit zoals marketing & verkoop, logistiek, kwaliteitszorg, sorteren en verpakken. Ook bestaan er stafafdelingen zoals Communicatie & Public Relations (CPR), human resources, administratie en systeembeheer. Deze vallen onder ZON Support en verzorgen ondersteunende taken voor alle merken.



Figuur 1. Organogram ZON Coöperatie

Bijlagen behorende bij dit verslag, vind je door te klikken op onderstaande link:

<http://145.85.7.25/co/com2know/scripties/20092010/FHCB091058ZONSupportBV.doc>

2.2 Positionering

FPV positioneert zich als een bedrijventerrein speciaal voor de verssector, dat veel voordeel kan bieden aan de bedrijven die zich op het terrein vestigen. Dit vanwege de synergie op het terrein en de zeer gunstige ligging zoals hieronder beschreven.

2.2.1 Propositie

De propositie van FPV luidt '*Where everything comes together.*' Dit is ook de slogan van FPV. Hiermee wordt bedoeld op drie punten:

1. 'De fysieke plek waar alles samenkomt (locatie). Het samenkomen van producten heeft juist op FPV als voordeel dat het vanuit hier ook weer verspreid kan worden. Daarnaast wijst het op de ligging van FPV, die veel logistieke mogelijkheden biedt. FPV ligt namelijk op een Europees knooppunt tussen de A67 en A73. Daarnaast ligt het dicht in de buurt bij de ECT (Europe Container Terminals) en Cabooter railterminals en de binnenvaarthaven.
2. De plek waar alles klopt; waar de faciliteiten geboden worden om de ondernemer te ontzorgen. Dit heeft dus betrekking op de activiteiten die op het bedrijventerrein volbracht worden. Alles van koeling tot verpakking van versproducten is mogelijk op FPV.
3. Versbreed. Denk hierbij aan groente, fruit, sierteelt (bloemen), vlees, vis en zuivel.³

2.3 Organisatiebeleidskader en communicatiebeleidskader

Een funderingsschema⁴, ontwikkeld door M. van den Bosch en P. Zweekhorst, geeft inzicht in de organisatiestrategie en het communicatiebeleid van de organisatie. De gedachtegang achter dit model is dat er matches en mismatches geconstateerd kunnen worden tussen het organisatie- en communicatiebeleidskader van FPV, waar vervolgens in het verdere onderzoek rekening mee gehouden kan worden. De belangrijkste onderdelen komen hieronder aan bod, de compleet uitgewerkte versie van het funderingsschema is te vinden in bijlage A bladzijde 3.

2.3.1 Organisatievisie

Uit het kennismakingsgesprek op 22 februari 2010 met Jan Janssen, manager FPV, bleek dat FPV twee visies hanteert. De visie van ZON wordt gezien als de kapstok, en de visie geformuleerd voor FPV vormt het strategische kader waarbinnen FPV opereert. Dit zijn de volgende visies:

Visie ZON

ZON organiseert een effectieve en efficiënte keten van producent tot afnemer door ondernemend, maatschappelijk verantwoord, markt –en servicegericht in te spelen op de wensen van de klanten.⁵

Visie Fresh Park Venlo

FPV ontwikkelt en beheert, zelfstandig of in samenwerking vernieuwende huisvesting voor fresh en food bedrijven door professioneel en maatschappelijk verantwoord in te spelen op wensen van wereldwijde klanten.⁶

2.3.2 Leiderschapstijl en type medewerker

De manager van FPV neemt samen met zijn team beslissingen en begeleidt het team waar nodig. Dit bleek tevens uit het kennismakingsgesprek met Jan Janssen. Hij draagt taken en verantwoordelijkheden over aan zijn medewerkers, die zelf hun weg zoeken binnen een aangegeven raamwerk. Wat hieruit geconcludeerd kan worden is dat de manager van FPV een democratische leiderschapstijl hanteert en hierbij delegeert.

Bijlagen behorende bij dit verslag, vind je door te klikken op onderstaande link:

<http://145.85.7.25/co/com2know/scripties/20092010/FHCB091058ZONSupportBV.doc>

De medewerkers van FPV zijn te omschrijven als zelfstandige medewerkers. De heer Janssen geeft dan ook aan: *'Mijn medewerkers hebben een grote vakbekwaamheid en een groot zelfvertrouwen. Ze willen ook zelf graag de verantwoordelijkheid nemen en dragen.'* Kijkend naar de indeling van Herschey en Blanchard zijn de medewerkers voornamelijk te typeren als bekwaam en bereid.

2.3.3 Organisatiecultuur

Kijkend naar de typologie van Handy is de cultuur van FPV te kenmerken als een taakcultuur. Dit houdt in dat de organisatie zich kenmerkt door deskundigheid en resultaatgerichtheid en bestaat uit los/vaste taakeenheden, waarbij elke eenheid grote zelfstandigheid bezit en tegelijkertijd een specifieke verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel.⁷ Binnen deze cultuur is het behalen van resultaat het centrale vraagstuk. Verder spelen participatie en groepsconsensus een belangrijke rol binnen de besluitvorming van FPV. Dit wordt zoals beschreven gestimuleerd door de democratische leiderschapsstijl die manager Jan Janssen hanteert. Medewerkers van FPV zijn zich allen bewust van eigen verantwoordelijkheden en taken.

2.3.5 Organisatiestrategie

Missie

FPV blijkt tevens twee missies te hanteren. Het gaat hier om dezelfde indeling; de missie van ZON wordt gezien als de kapstok, en de missie geformuleerd voor FPV vormt het strategische kader waarbinnen FPV opereert.

- *Missie ZON*
ZON is leidend in het realiseren van duurzame meerwaarde voor tuinbouwproducenten door onderscheidende activiteiten op het gebied van marketing en verkoop, logistiek en vastgoed.⁸
- *Missie Fresh Park Venlo*
FPV is leider in het ontwikkelen en beheren van renderende huisvesting voor fresh en food bedrijven.⁹

2.3.5 Visie op organiseren

Bij FPV is sprake van een organistische kijk op organiseren.¹⁰ Zo liggen verantwoordelijkheden verspreid over de organisatie, zijn er geen duidelijke hiërarchische verhoudingen binnen FPV en is er sprake van tweerichtingsverkeer wat betreft communicatie. Dit zijn allen kenmerken van de organistische kijk op organiseren. Op één punt typeert FPV zich echter meer als een mechanistische organisatie. De manager van FPV gaf namelijk aan dat bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers duidelijk zijn vastgelegd. Hiervan wordt niet of nauwelijks afgeweken. Het is echter niet vreemd dat FPV niet op alle punten volledig organistisch is. Geen enkele organisatie is namelijk precies in een hokje te plaatsen.

2.3.6 Communicatievisie en communicatiestrategie

In het communicatiekruispunt (figuur 2) van Betteke van Ruler, worden de visie op communicatie en de communicatiestrategie gecombineerd in één figuur. In het communicatiekruispunt worden de éénrichtingsverkeervisie (alleen zenden) en tweerichtingsverkeervisie (zenden & ontvangen) afgezet tegen twee belangrijke aspecten binnen communicatie, namelijk bekendmaking en beïnvloeding. Op deze manier kunnen er vier communicatiestrategieën onderscheiden worden, namelijk informering, overreding, dialogisering en formering.

Bij FPV is sprake van een tweerichtingsverkeervisie. Intern is dit te zien aan de democratische leiderschapsstijl die de manager van FPV hanteert. Hij vindt zijn medewerkers bekwaam en bereid en hecht daarom waarde aan hun mening. Verder zijn de medewerkers welkom input te leveren voor het blad 'ZON Magazine', dat zowel intern als extern wordt verspreid en voor de nieuwsbrief

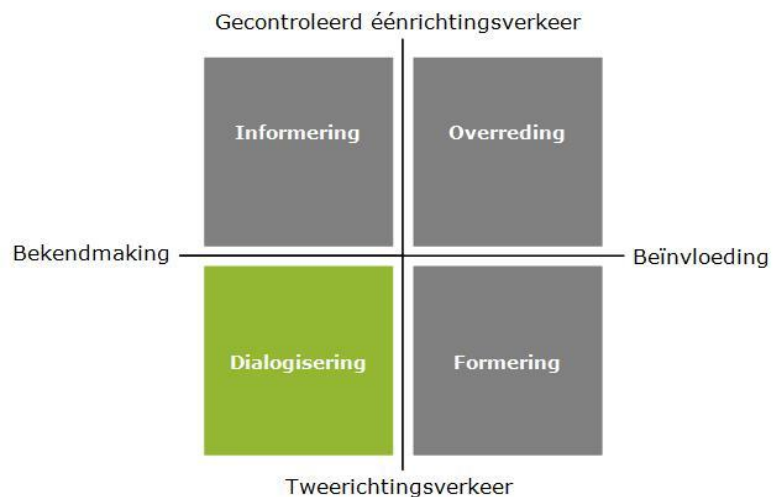
Bijlagen behorende bij dit verslag, vind je door te klikken op onderstaande link:

<http://145.85.7.25/co/com2know/scripties/20092010/FHCB091058ZONSupportBV.doc>

'Vers van de Pers'. Extern is de tweerichtingsverkeersvisie te herkennen aan een aantal aspecten. Allereerst voert FPV gesprekken met stakeholders. Dit gebeurt vooral in geval van belangrijke ontwikkelingen.

Op de website van FPV bestaat verder voor iedereen die dat wil de mogelijkheid om vragen en/of klachten achter te laten. Tot slot wil FPV een community vormen van de zogenaamde terreinbewoners;

de bedrijven gevestigd op het terrein. Op het terrein van FPV bevindt zich ook een Business Club waar terreinbewoners zich bij aan kunnen sluiten. Hiermee wordt de dialoog gestimuleerd.



Figuur 2. Het communicatiekruispunt

Uit het jaarplan voor communicatie 2010 blijkt overigens dat de organisatie steeds meer de tweerichtingskant wil verkennen. Hier wordt aangegeven dat de website een meer interactief karakter krijgt en dat er plannen zijn om op de website een gedeelte aan te maken speciaal voor de terreinbewoners. Dit zou de community kunnen versterken.

Dit alles in achtnemend en kijkend naar het communicatiekruispunt van Van Ruler, valt te concluderen dat de strategieën 'dialogisering' en 'formering' aansluiten bij de communicatiestijl van FPV. De nadruk ligt echter vooral op dialogisering. De organisatie gaat zoals aangegeven in gesprek met belanghebbenden, maar van wederzijdse beïnvloeding lijkt echter niet altijd sprake te zijn. FPV zit binnen de tweerichtingsverkeersvisie meer op het niveau van *bekendmaking*. Dit is kenmerkend voor de communicatiestrategie dialogisering.

2.3.7 Communicatiestructuur en communicatieklimaat

Interne communicatie

Binnen FPV zijn verschillende communicatiestromen te herkennen. Allereerst is er sprake van horizontale communicatie; medewerkers op hetzelfde hiërarchisch niveau communiceren rechtstreeks met elkaar. Dit gebeurt zowel formeel tijdens vergaderingen als informeel tijdens de pauzes. Ook is er sprake van verticale communicatie. Het management communiceert rechtstreeks met de medewerkers van FPV en andersom. Hier is dus zowel sprake van bottom-up als top-down communicatie. Dit is kenmerkend voor de democratische leiderschapsstijl en de tweerichtingsverkeersvisie. Tot slot is er sprake van laterale communicatie. Iedereen binnen de organisatie wordt dan gelijktijdig benaderd. Dit is o.a. terug te zien in de nieuwsbrief 'Vers van de pers'. Deze digitale nieuwsbrief wordt door CPR gelijktijdig en rechtstreeks naar alle medewerkers verzonden. De gehele organisatie wordt dus in één keer bereikt met dit middel. Ook het tweemaandelijks verschijnend blad 'ZON Magazine' is hier een voorbeeld van.

Wanneer er wordt gekeken naar de mate van formaliteit binnen FPV valt te concluderen dat die redelijk hoog is. Onder formele communicatie wordt voornamelijk communicatie verstaan die verloopt via het formele organisatienetwerk. Wanneer er wordt gekeken naar FPV valt te concluderen dat bij het managementteam vooral communicatie via memo's en vergaderingen een rol spelen, en bij medewerkers vooral intranet, Vers van de Pers en werkoverleggen. Deze vorm van communicatie heeft de overhand binnen FPV; men communiceert voornamelijk vanuit zijn of

Bijlagen behorende bij dit verslag, vind je door te klikken op onderstaande link:

<http://145.85.7.25/co/com2know/scripties/20092010/FHCB091058ZONSupportBV.doc>

haar eigen positie binnen de organisatie, zij het op een *informele toon*. Men is open, eerlijk, niet bang om feedback te geven en vertrouwt elkaar.

Onder informele communicatie wordt vooral communicatie verstaan die voortkomt uit het informele netwerk als een geheel van sociale relaties, dat spontaan ontstaat wanneer mensen contact met elkaar hebben. Bij FPV vindt dit vooral plaats in de pauzes, wanneer de medewerkers gezamenlijk lunchen. Verder maken medewerkers zo nu en dan een informeel praatje in de wandelgangen.

Externe communicatie

Externe communicatie wordt enerzijds verzorgd door CPR, anderzijds door medewerkers van FPV zelf die fungeren als contactpersonen naar belanghebbenden toe. Formele communicatie met een toon passend bij de relatie en situatie overheerst ook hier. Het contact vanuit medewerkers van FPV vindt face-to-face, per e-mail of telefonisch plaats. De afdeling CPR verspreidt daarnaast brochures, digitale nieuwsbrieven, direct mails en advertenties naar belanghebbenden en verzorgt de website van FPV. De organisatie is zo nu en dan te zien op beurzen en evenementen, doet zij aan sponsoring en verspreidt FPV gadgets.

Als laatste punt kan gesteld worden dat FPV consequent is in het naar buiten brengen van informatie en de daarbij gebruikte uitingen. Ze lichten de belanghebbenden tijdig in en bewandelen telkens dezelfde weg.

2.4 Concurrentie

Voor een bredere beeldvorming zijn tevens andere bedrijventerreinen bekeken. Bedrijventerreinen die zich ook volledig richten op verssector en bedrijventerreinen die zich richten op het creëren van een community waren hierbij het interessantst. Aspecten als kernactiviteit, gevestigde bedrijven, voordelen en positionering zijn geanalyseerd. Daarnaast is er gekeken naar bedrijventerreinen in de omgeving van Venlo. In de gemeente Venlo bevinden zich een aantal grote bedrijventerreinen. Het zijn geen directe concurrenten van Fresh Park Venlo, omdat ze zich allen op andere delen van de markt richten. De complete concurrentieanalyse staat in bijlage B bladzijde 14.

2.4.1 Concentratie op de verssector

Agri Business Centrum Westland te Poeldijk, Zuid-Holland

*'Een concentratie van meer dan 60 bedrijven die allemaal direct of indirect een link hebben met de agribusiness. Een altijd levendige locatie, waar bedrijven samenwerken en elkaar ondersteunen. Efficiënt en kostenbesparend.'*¹¹

Agri Business Centrum Westland (ook wel 'ABC Westland') heeft dezelfde kernactiviteit en doelgroep als FPV. Op ABC Westland zijn dan ook soortgelijke bedrijven gevestigd als op FPV. Ook lijken beide bedrijventerreinen zich te richten op de bevordering van samenwerking tussen terreinbewoners om zo synergie te creëren. ABC Westland ligt nabij een groot havengebied waar allerlei industrie is gevestigd.¹² Dit is een overeenkomst met FPV en biedt voor beide voordelen.

Een verschil tussen FPV en ABC Westland is te vinden in de houding en toonzetting van de bedrijventerreinen. ABC Westland is niet bang om van zichzelf aan te geven waar het goed in is. De organisatie weet zichzelf aan te prijzen. Bewoordingen als '*uitstekend onderhouden*', '*trots*', '*ultramodern*' en '*niet van nieuw te onderscheiden*' illustreren dit. FPV prijst zichzelf ook wel aan, maar is wat dat betreft net wat nuchterder, zakelijker en meer beschrijvend op haar website. Wellicht is dat ook passend bij de houding in het zuiden van Nederland.

Bijlagen behorende bij dit verslag, vind je door te klikken op onderstaande link:
<http://145.85.7.25/co/com2know/scripties/20092010/FHCB091058ZONSupportBV.doc>

2.4.2 Concentratie op het creëren van een community

Chemelot Geleen, te Geleen, Limburg

*'Chemelot is méér dan een industrieterrein. Het is een unieke chemie- en materialencommunity die zorgt voor een versnelde businessgroei via de open uitwisseling van ideeën'*¹³

Net als FPV heeft Chemelot Geleen een duidelijk concept; alleen chemische bedrijven mogen zich vestigen op het terrein. Ook hier is onderlinge samenwerking en synergie het doel. De positionering van het bedrijventerrein luidt dan ook *'The Chemical Innovation Community'*. Vooral *'open innovatie'* heeft Chemelot Geleen hoog in het vaandel staan; terreinbewoners zouden *samen* het beste kunnen innoveren.¹⁴ Ook de ligging van dit bedrijventerrein wordt benadrukt. Het terrein ligt aan het knooppunt van de A2 en A67, is nabij grote steden gevestigd, en wordt omringd door vijf luchthavens. Ook het treinstelsel rondom het terrein zou prima in orde zijn.¹⁵

Waar Chemelot Geleen actiever in lijkt te zijn dan FPV, is het contact onderhouden met haar omgeving. Zo heeft Chemelot Geleen een Linked-In, Twitter en Facebook account. Daarnaast organiseert het bedrijventerrein geregeld evenementen, waarbij zelfs aan leuke activiteiten voor kinderen wordt gedacht. Op de website benadrukt de organisatie dit nog eens, waardoor zichtbaar wordt hoe Chemelot Geleen hier haar best voor doet.

Tot slot heeft Chemelot Geleen testimonials van terreinbewoners op haar website staan. Zo laat de organisatie zien goed bezig te zijn, zonder hier zelf iets over te hoeven zeggen. FPV heeft dit ook, maar deze zijn minder opvallend en wederom meer nuchter, zakelijk en beschrijvend van aard.

Samengevat

- ABC Westland heeft dezelfde kernactiviteit en doelgroep als FPV. Wel is ABC gedurfter in uitspraken.
- Chemelot Geleen heeft hetzelfde concept als FPV. Wel *lijkt* Chemelot Geleen actiever in het onderhouden van contacten met de omgeving. Dit wordt duidelijk gecommuniceerd.

HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSVERANTWOORDING

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksaanleiding en de benadering daarvan centraal. De probleemstelling, de deelvragen, het theoretisch kader en de onderzoeksopzet worden hier beschreven.

3.4 Onderzoeksaanleiding

De aanleiding voor het onderzoek is dat er weinig zicht is op het imago van Fresh Park Venlo vanwege de naamswijziging van ZON Fresh Park naar de huidige benaming in 2008. FPV wil met een nulmeting kijken hoe het merk er nu voor staat. Het doel is inzicht verkrijgen in het imago en de naamsbekendheid van FPV en deze waar nodig verbeteren en/of versterken.

Naar aanleiding van het onderzoek wordt een advies op corporate communicatie niveau gegeven. Volgens Cees van Riel, communicatiedeskundige gespecialiseerd corporate communicatie, is corporate communicatiestrategie te definiëren als *'het managementinstrument waarmee, zo effectief en efficiënt mogelijk alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangspositie ontstaat met de doelgroepen waarmee men een afhankelijkheidsrelatie heeft.'*

3.5 Probleemstelling

De probleemstelling luidt: *'Hoe kan Fresh Park Venlo met behulp van communicatie haar naamsbekendheid vergroten en het imago versterken bij haar stakeholders?'*

3.6 Deelvragen

Om de hierboven beschreven hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat is het ideaalbeeld van het FPV volgens het management? (gewenste identiteit)
2. Wat is de identiteit van FPV op dit moment volgens de medewerkers en het management?
3. Hoe zou de identiteit van FPV volgens de medewerkers en het management moeten zijn?
4. Komen de gepercipieerde identiteit en gewenste identiteit overeen?
5. Wat is de fysieke identiteit van FPV?
6. Komt de fysieke identiteit van FPV overeen met de gewenste identiteit?
7. Wat is het imago van FPV?
8. Zijn er vergelijkingen tussen het imago, de gewenste identiteit en het gewenste imago?

3.4 Theoretisch kader

In deze paragraaf wordt beschreven vanuit welke theoretische invalshoek er onderzoek wordt gedaan. Zowel Jaap van der Grinten als Cees van Riel hebben zich toegelegd op de theorie omtrent identiteit en imago. Wij hebben een samenstelling gemaakt die wij passend vinden bij FPV.

3.4.1 Identiteit

Wij zijn van mening dat er drie soorten identiteit zijn:

Gewenste identiteit

De gewenste identiteit is de identiteit zoals het management van de organisatie die graag ziet. Het vormt een doel waarnaar gestreefd wordt. Hiervan wordt ook het gewenste imago afgeleid. De gewenste identiteit is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

Bijlagen behorende bij dit verslag, vind je door te klikken op onderstaande link:

<http://145.85.7.25/co/com2know/scripties/20092010/FHCB091058ZONSupportBV.doc>

- Visie
- Missie
- Kerncompetenties
- Waarden
- Persoonlijkheidskenmerken
- Gemeenschappelijke Vertrek Punten
- Organisatiedoelstellingen

Het betreft hier de terminologie van Jaap van der Grinten.¹⁶ Deze spreekt ons aan, omdat het meer houvast biedt dan de terminologie van Cees van Riel, te vinden in bijlage C op bladzijde 18. Van der Grinten is naar onze mening concreter in zijn definitie en gebruikt hierbij heldere voorbeelden.

Gepercipieerde identiteit

De gepercipieerde (waargenomen) organisatie-identiteit is de verzameling kenmerken die in de ogen van de organisatieleden typerend zijn voor de 'continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit' van de eigen organisatie.¹⁷ Deze definitie van Van Riel gebruiken wij in dit onderzoek, omdat hij hier rekening houdt met het feit dat je iets altijd vanuit je eigen referentiekader percipieert. Daarnaast betrekken wij alle medewerkers waaronder ook het management van de organisatie bij het onderzoek; dit is mogelijk doordat FPV een relatief kleine organisatie is.

We vinden dit sterker dan de term die Van der Grinten gebruikt (de *werkelijke* identiteit), waarbij hij geen rekening houdt met het referentiekader van een ieder en zich alleen richt op de medewerkers.

Fysieke identiteit

De fysieke identiteit is het uiterlijk van de organisatie, bestaande uit communicatie, product, omgeving en gedrag. De fysieke identiteit is de meest concrete vorm van identiteit en is als enige extern waar te nemen. Er wordt hier gebruik gemaakt van de definitie van Van der Grinten.¹⁸

3.4.2 Imago

Jaap van der Grinten en Cees van Riel hebben een gelijksoortige opvatting over het begrip imago. Beide heren spreken over een beeld van iets dat speelt onder bepaalde groeperingen.

Van Riel heeft hierin naar onze mening een duidelijkere definiëring: '*Een imago is te zien als een meer of minder uitgekristalliseerd beeld over een bepaald object in het hoofd van mensen. Het imago over een bepaald object komt tot stand via een scala van indrukken dat een individu opdoet als hij direct of indirect met een object in aanraking komt*'.¹⁹ Van Riel maakt duidelijk dat de organisatie zelf invloed uit kan oefenen op het imago door het directe contact, maar dat het ook afhankelijk is van de omgeving die zorgt voor 'een scala van indrukken'. Externe factoren en het referentiekader van individuen worden hierin dus meegenomen. Van Riel geeft aan dat de organisatie geen totale controle kan hebben op het imago. Wij vinden het belangrijk dat dit voor ogen wordt gehouden.

Samengevat

De identiteit van een organisatie bestaat uit de gewenste, gepercipieerde en fysieke identiteit. Een imago is een meer of minder uitgekristalliseerd beeld over een bepaald object in het hoofd van mensen. Het komt tot stand via een scala aan direct of indirect opgedane indrukken.

Voor een completer overzicht van de theorie van Van der Grinten en van Van Riel over zowel identiteit als imago wordt verwezen naar bijlage C op bladzijde 18.

3.5 Onderzoekopzet

Het onderzoek bestaat uit drie fases. Als eerste wordt de identiteit van FPV onderzocht; dit betreft fase I. Daarna wordt er bij de stakeholders gekeken naar het imago van FPV, dat fase II vormt. Tussendoor kijken we in fase III naar de Gap's die al dan niet zichtbaar zijn tussen de voorgaande fases. De onderzoekopzet is opgesteld aan de hand van het boek 'Mind the gap' van Jaap van der Grinten. Tevens wordt er in dit hoofdstuk gekeken naar de onderzoeksdoelgroep van ieder onderdeel.

FASE I

3.5.1 Gewenste identiteit

De gewenste identiteit is de identiteit zoals het management van FPV deze als ideaal ziet. Het vormt het doel waarnaar gestreefd wordt. Aan de hand van het kennismakingsgesprek met manager Jan Janssen, de gesprekken met begeleidster Eefke Hendriks, het funderingsschema en de verschillende interne documenten waarvan het merkdokument het belangrijkste is, wordt de gewenste identiteit onderzocht.

3.5.2 Fysieke identiteit

Hierbij gaat het om het uiterlijk van de organisatie. De fysieke identiteit is onder te verdelen in:

- Communicatie
- Product
- Omgeving
- Gedrag

Het in kaart brengen van de fysieke identiteit betekent dat er per onderdeel voorbeelden van verzameld dienen te worden. Daarvoor worden de website, interne documenten en gesprekken gebruikt. Ook worden de omgeving en het gebouw van FPV bekeken.

3.5.3 Gepercipieerde identiteit

Als er gesproken wordt over de gepercipieerde identiteit wordt hiermee de ervaring van de identiteit bij de medewerkers en het management bedoeld. Bij dit deel van het identiteitsonderzoek wordt een vereenvoudigde versie van de Spinnenwebmethode van de Britse schrijver Bernstein (1986) gebruikt. De methode is officieel gericht op de identiteit vanuit het managementteam. Het is totaal niet uitgesloten dat dit kan verschillen van wat er werkelijk op de werkvloer of bij de doelgroepen gebeurt. Omdat FPV een relatief klein team bevat, is besloten de gehele organisatie bij het onderzoek te betrekken.

FPV bevindt zich in een situatie waarin de kernwaarden reeds zijn vastgesteld. De kernwaarden zijn tot stand gekomen tijdens de invoering van het nieuwe merk. Er is gekozen voor een vereenvoudigde versie van de Spinnenwebmethode omdat de eerste stap, het vaststellen van de kernwaarden, overgeslagen kan worden.

De medewerkers en het management van FPV worden gevraagd de kernwaarden te beoordelen met een 'huidig' en een 'gewenst' rapportcijfer. Deze worden vervolgens omgerekend naar een groepsgemiddelde. Met deze informatie wordt er een grafische weergave van de resultaten gemaakt in de vorm van een 'spinnenweb' van lijnen, dat door een wiel met spaken loopt. Dit geeft een goed beeld van waar de organisatie volgens de medewerkers en het management staat en graag wil staan. Hier wordt namelijk nogmaals getest wat de gewenste identiteit van FPV is wanneer er wordt gekeken naar de kernwaarden.

De stap die de Spinnenwebmethode officieel afsluit is een discussie. Deze wordt gestimuleerd om uiteindelijk de rode draad vast te stellen in het streven naar de gewenste identiteit van organisatie. Het zorgt ervoor dat de kernwaarden gaan leven binnen de organisatie. Deze stap wordt echter

Bijlagen behorende bij dit verslag, vind je door te klikken op onderstaande link:

<http://145.85.7.25/co/com2know/scripties/20092010/FHCB091058ZONSupportBV.doc>

niet uitgevoerd in verband met tijdsgebrek onder de medewerkers van FPV. Dit is een gemiste kans, omdat het een erg belangrijke stap is.

Onderzoeksdoelgroep Spinnenwebmethode

De onderzoeksdoelgroep voor het interne onderzoek naar de identiteit van FPV betreft alle medewerkers en het management van FPV. Dit is mogelijk omdat FPV een relatief kleine organisatie is.

FASE II

3.5.4 Imago: Diepte-interviews

Aan de hand van de gegevens die intern zijn verzameld met behulp van de Spinnenwebmethode, gaat het onderzoek extern verder. Het imago van FPV wordt gemeten bij de stakeholders. Het betreft hier organisaties die invloed ondervinden (in positieve of negatieve zin) of die zelf invloed kunnen uitoefenen op de FPV.

Er wordt gestart met diepte-interviews. Het betreft hier halfgestructureerde interviews: van tevoren zijn onderwerpen opgesteld die als leidend kunnen worden gezien. Indien er echter andere interessante zaken aan het licht komen tijdens het interview, worden deze niet uitgesloten. Het interview wordt gestart met een opwarmfase. Dit is bedoeld om de respondent te laten wennen en vertrouwen te creëren. Daarnaast is dit een geschikt moment om de respondent iets over zichzelf te laten vertellen. Als laatste biedt de opwarmfase de kans om nog eens te vragen of het doel van het interview duidelijk is en of de respondent nog vragen heeft. Vervolgens wordt er overgegaan in de vraagfase, waarin het doel van het interview verwezenlijkt wordt, in dit geval het imago van FPV in kaart brengen. Hierbij is het mogelijk door te vragen naar achterliggende gedachten en meningen van de respondenten door middel van de techniek Laddering.²⁰ Aan het einde van het interview wordt er een aantal praktische vragen gesteld en krijgt de respondent de gelegenheid om zelf nog iets toe te voegen aan het interview.

Onderzoeksdoelgroep interviews

Volgens Van der Grinten wordt er onderscheid gemaakt tussen de volgende stakeholders; klanten, investeerders, overheid, algemeen publiek, pressiegroepen, leveranciers en toekomstige medewerkers.²¹ FPV heeft een selectie gemaakt onder de stakeholders waarmee op dit moment het meeste contact is. Dit zijn acht organisaties.

Wanneer er gekeken wordt naar de door FPV geselecteerde stakeholders valt te concluderen dat hieronder investeerders, overheid, algemeen publiek en pressiegroepen vallen. Eén van deze organisaties was niet bereid om mee te werken aan het onderzoek. Het gaat nu dus om zeven interviews met in totaal acht respondenten. Deze groep wordt aangeduid als de *primaire doelgroep*.

Manager Jan Janssen heeft de volgende groep samengesteld:

Primaire doelgroep	
• LLTB • Rabobank • Klavertje 4 • Gemeente Venlo	• Gemeente Horst aan de Maas • Werkgroep Behoud de Parel • Dorpsraad Grubbenvorst

Bijlagen behorende bij dit verslag, vind je door te klikken op onderstaande link:

<http://145.85.7.25/co/com2know/scripties/20092010/FHCB091058ZONSupportBV.doc>

3.5.5 Imago: Survey-onderzoek

Naar aanleiding van de diepte-interviews wordt tevens een survey-onderzoek uitgevoerd. Dit is een kwantitatieve onderzoeksmethode. *'Deze vorm van onderzoek staat bekend om de systematische wijze waarop vragen worden gesteld en is de meest gebruikte methode om meningen, motieven, gedrag of andere kenmerken van de respondenten te meten.'*²² Dit onderzoek wordt uitgevoerd met behulp van een enquête. In deze enquête worden allereerst open vragen gebruikt om spontane antwoorden naar boven te halen. Ook wordt er gebruik gemaakt van schaalvragen (volgens de Likert-schaal). Er is gekozen om ook enquêtes af te nemen onder de stakeholders, omdat de steekproef zo groter wordt. Hierdoor wordt de verkregen informatie betrouwbaarder en is het een betere basis voor een advies.

Onderzoeksdoelgroep enquête

Naast de primaire- is er ook een *secundaire doelgroep*. Deze bestaat uit alle overige stakeholders van FPV. Deze groep wordt gevraagd een online enquête in te vullen. Op deze manier worden zoveel mogelijk stakeholders bij het onderzoek betrokken.

Deze onderzoeksdoelgroep bestaat uit drieëndertig stakeholders. Dit is tevens de steekproef omdat ieders mening van belang is. De uiteindelijke respons bestaat uit zeventien respondenten. Een overzicht van de secundaire doelgroep is te vinden in bijlage D op bladzijde 20.

Enquêtes	
Steekproef	33
Respons	17

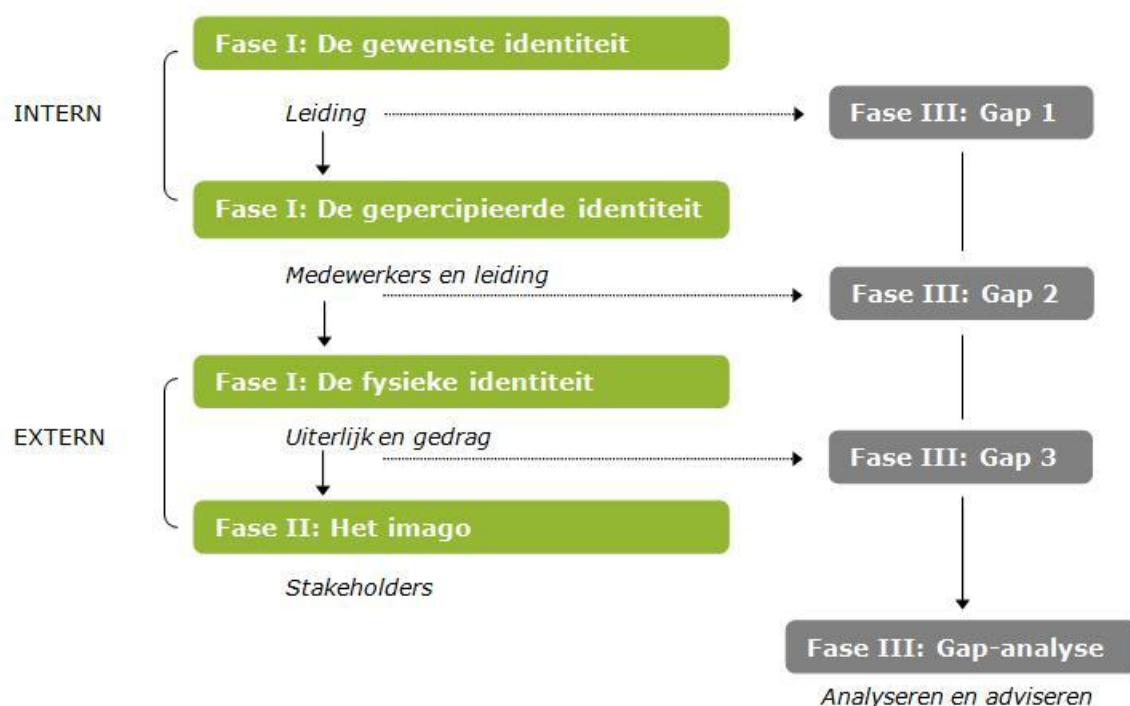
FASE III

3.5.6 GAP'S

Nadat fase I en fase II zijn onderzocht, kan er gekeken worden naar drie eventuele verschillen oftewel Gap's tussen de volgende onderdelen:

- Tussen de gewenste identiteit en de gepercipieerde identiteit (Gap 1)
- Tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit (Gap 2)
- Tussen de gewenste identiteit en het huidige imago (Gap 3)

In figuur 3 is de loop van het gehele identiteit- en imago-onderzoek schematisch weergegeven.



Figuur 3. Schematische weergave identiteit- en imago-onderzoek

HOOFDSTUK 4 HOOFDONDERZOEK FASE I

Zoals beschreven in de onderzoeksopzet wordt er in fase I gestart met het onderzoek naar de identiteit van FPV. In de volgende paragrafen worden de bevindingen geanalyseerd.

4.1 Gewenste identiteit

De gewenste identiteit is de identiteit van de organisatie zoals het management zou willen dat zij was. De gewenste identiteit is opgebouwd uit de visie, missie, kerncompetenties, waarden, persoonlijkheidskenmerken, gemeenschappelijke vertrekpunten en organisatiedoelstellingen. De gewenste identiteit van FPV is vastgelegd in het merkdokument. Het merkdokument van FPV is echter een ruwe versie. Dit heeft twee jaar geleden gediend als eerste aanzet, waarna het merk mondeling verder bepaald is. Het is jammer dat er geen definitief merkdokument aanwezig is. Het zou namelijk een handzame tool zijn bij het vaststellen van doelen en maken van uitingen. Het is immers de kern van een merk. Mede op basis van de eerste opzet van het merkdokument is de gewenste identiteit geanalyseerd.

4.1.1 De visie & missie

Zoals vermeld in de organisatievisie in paragraaf 2.3.1 (blz. 10) hanteert FPV twee visies. Dat wil zeggen; de visie van ZON wordt gezien als de kapstok en de visie van FPV vormt het strategische kader waarbinnen FPV opereert. Hetzelfde geldt voor de missies van FPV. Beide zijn bekeken:

Visies: Wat in beide visies sterkt terugkomt is de kernactiviteit. Ook de manier waarop de kernactiviteit volbracht moet worden staat centraal. Tot slot wordt 'inspelen op de wensen van de klant' in beide visies benadrukt.

Missies: Beide missies zijn toegespitst op 'leidend' zijn. Ook vers en vastgoed staan centraal.

Het hebben van twee visies en missies is echter niet aan te raden. Het kan onduidelijkheid opleveren omdat ze onderling toch wat verschillen vertonen.

4.1.2 Kerncompetenties

Bij FPV wordt niet bewust gebruik gemaakt van kerncompetenties. Wel heeft het management een viertal kerntaken geformuleerd, die enigszins in de buurt komen van kerncompetenties:²³

- Het ontwikkelen van nieuwbouw, het onderhouden en renoveren van de bestaande gebouwen en het verzorgen van de infrastructuur
- Het verhuren van de gebouwen
- Het zorgen voor geconditioneerde ruimtes voor de bewaring van versproducten en het beheer van die ruimtes
- Parkmanagement (beveiliging, onderhoud etc.)

De vraag die gesteld wordt bij het opstellen van kerncompetenties is: 'Waar zijn we goed in?' Een organisatie onderscheidt zich veelal op één of twee kerncompetenties ten opzichte van de concurrentie.²⁴

4.1.3 Waarden

FPV heeft voor zichzelf een aantal (kern)waarden vastgesteld:²⁵

- | | | |
|-------------------------------|---------------|--------------|
| • Duurzaam | • Expert | • Praktisch |
| • Initiatiefnemend/Gangmakend | • Vindingrijk | • Verbindend |

4.1.4 Persoonlijkheidskenmerken

ZON Holding heeft een aantal interne gedragswaarden oftewel persoonlijkheidskenmerken geformuleerd. Deze geven aan hoe je die waarden wilt bereiken. Daarnaast beschrijven ze het gedrag van de medewerkers. Ook FPV streeft deze gedragswaarden na. Dit zijn de volgende:²⁶

- Inlevend: open staan voor collega's en externe relaties
- Moedig: durf risico te nemen, maar handel met kennis van zaken
- Zelfverzekerd: trots op 90 jaar kennis en handel, maar sla ook nieuwe wegen in
- Doeltreffend: verantwoording, actie en resultaten op korte en lange termijn

Samen met de eerder genoemde waarden vormen dit de tien kernwaarden die FPV nastreeft. Deze tien begrippen worden dan ook getoetst in het identiteitsonderzoek. Het voordeel van de persoonlijkheidskenmerken ten opzichte van de waarden is dat er een korte beschrijving is aan toe is gevoegd, waardoor het de begrippen in een context plaatst. Men weet hierdoor beter wat er met de termen bedoeld wordt. Daarnaast kunnen ze op deze manier beter onthouden worden.

4.1.5 Organisatiedoelstellingen

De organisatiedoelstellingen zijn bekeken. Deze staat niet in deze paragraaf vermeld omdat dit vertrouwelijk is en binnen de organisatie blijft. Wel kan aan de hand hiervan gezegd worden dat er goed nagedacht is over de doelen en er zijn strategische keuzes gemaakt.

Samengevat

- FPV wil leidend zijn in de ontwikkeling en het beheer van vastgoed voor bedrijven in de verssector.
- Kernwaarden als duurzaam, verbindend, inlevend, moedig en zelfverzekerd zijn belangrijk.
- Voor de toekomst heeft FPV duidelijke doelen geformuleerd.
- Opvallend is dat er intern geen definitief merkdokument aanwezig.

4.2 Fysieke identiteit

De fysieke identiteit bestaat volgens Jaap van der Grinten uit 'het uiterlijk van de organisatie, onder te verdelen naar communicatie, product, omgeving en gedrag.'²⁷ In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de fysieke identiteit van FPV. Voor een complete analyse van deze vorm van identiteit met behulp van diverse voorbeelden wordt verwezen naar bijlage E op bladzijde 21.

4.2.1 Communicatie

De organisatiernaam Fresh Park Venlo staat allereerst voor een bedrijventerrein (Park) dat zich richt op bedrijven in de 'verssector' (Fresh) en is gelegen in Venlo. Fresh Park Venlo wordt met drie hoofdletters geschreven. De naam kan, bij veelvuldig gebruik in een tekst, ook afgekort worden tot FPV.²⁸

Het logo van FPV bestaat uit twee pijlen die samenkomen op één punt. Dit punt staat symbool voor het bedrijventerrein.

Aan het logo zijn een aantal regels verbonden, hiervoor wordt

verwezen naar bijlage E. Onder het logo staat de slogan; 'Where everything comes together'. Daarnaast is er een vast format voor het lettertype, de kleur, grootte en stijl. Dit wordt doorgevoerd in documenten, zoals persberichten, corporate advertising, personeelsadvertentie en de corporate website. Het jaarverslag wijkt hier enigszins vanaf omdat dit onderdeel is van het jaarverslag van ZON Coöperatie. Hiervoor bestaat ook een vast format waarin de twee merken samenkomen met een interne huisstijlkleur blauw. Deze aanpassing wordt zowel in het jaarverslag



Figuur 4. Het logo van FPV

als in interne middelen doorgevoerd. Er kan gesteld worden dat FPV een duidelijke huisstijl hanteert. Aan de hand van deskresearch is vast te stellen dat deze consequent wordt doorgevoerd.

4.2.2 Product

Deze categorie bestaat volgens Van der Grinten uit producten, verpakkingen en handleidingen. De vormgeving, kwaliteit en prijs worden hierin meegenomen.²⁹ Kijkend naar FPV valt te concluderen dat er hiervan geen sprake is. FPV is namelijk te zien als een dienstverlener binnen de versector. De nadruk ligt daarnaast meer op omgeving; het is immers een bedrijventerrein met daarop allerlei gebouwen en voorzieningen.

4.2.3 Omgeving

Onder vormgeving verstaat Van der Grinten drie aspecten; 'de verkoopomgeving', 'het kantoor' of 'werkomgeving' en 'tijdelijke locaties'³⁰. In het geval van FPV is het kantoor als omgeving te zien. Daarnaast geldt het bedrijventerrein met daarop allerlei gebouwen als omgeving.

Het kantoor van FPV is tevens in de huisstijl ingericht. Wat opvalt is dat het logo en de bekende groene kleur veel in het gebouw terugkomen. Ook op het terrein zelf is gezorgd voor herkenbaarheid. Als je het FPV terrein oprijdt staat er een hoge pilaar met daarop het logo.

4.2.4. Gedrag

Gedrag is een categorie die moeilijker in kaart is te brengen, omdat het geen visuele categorie is. Aan de hand van het eerder opgestelde funderingsschema en een vragenlijst die ingevuld is door manager Jan Janssen, kan het gedrag van de organisatie beschreven worden.

Zoals al eerder beschreven geeft Jan Janssen aan dat er bij FPV sprake is van een democratisch leiderschap. Dit is ook terug te zien in de decentralisatie en beslissingsbevoegdheid van de medewerkers. De heer Janssen omschrijft zijn medewerkers als volgt: *'Mijn medewerkers hebben een grote vakbekwaamheid en een groot zelfvertrouwen. Ze willen ook zelf graag de verantwoordelijkheid nemen/dragen.'*

Binnen FPV heerst een goede onderlinge samenwerking tussen het management en de medewerkers. Medewerkers worden zoveel mogelijk betrokken bij bepaalde beslissingen. Er heerst weinig gezag vanuit de hiërarchische verhouding. Dit is in positieve zin, want in deze situatie versterkt dit de band en het onderling vertrouwen. In paragraaf 4.1.4 zijn verder interne gedragswaarden beschreven. De medewerkers van FPV dienen deze in acht te nemen.

De analyse van het gedrag is gedaan aan de hand van gesprekken met Jan Janssen en met de afdeling CPR. Daarnaast is er tijdens pauzes met de medewerkers van FPV gesproken. De analyse is dus niet uit eigen ervaring opgesteld, omdat het niet mogelijk was gedurende de afstudeerperiode een werkplek op het kantoor van FPV te creëren. Dit wordt wel als een gemiste kans gezien. Een fysieke plek binnen de organisatie had voor mee feeling met de cultuur gezorgd.

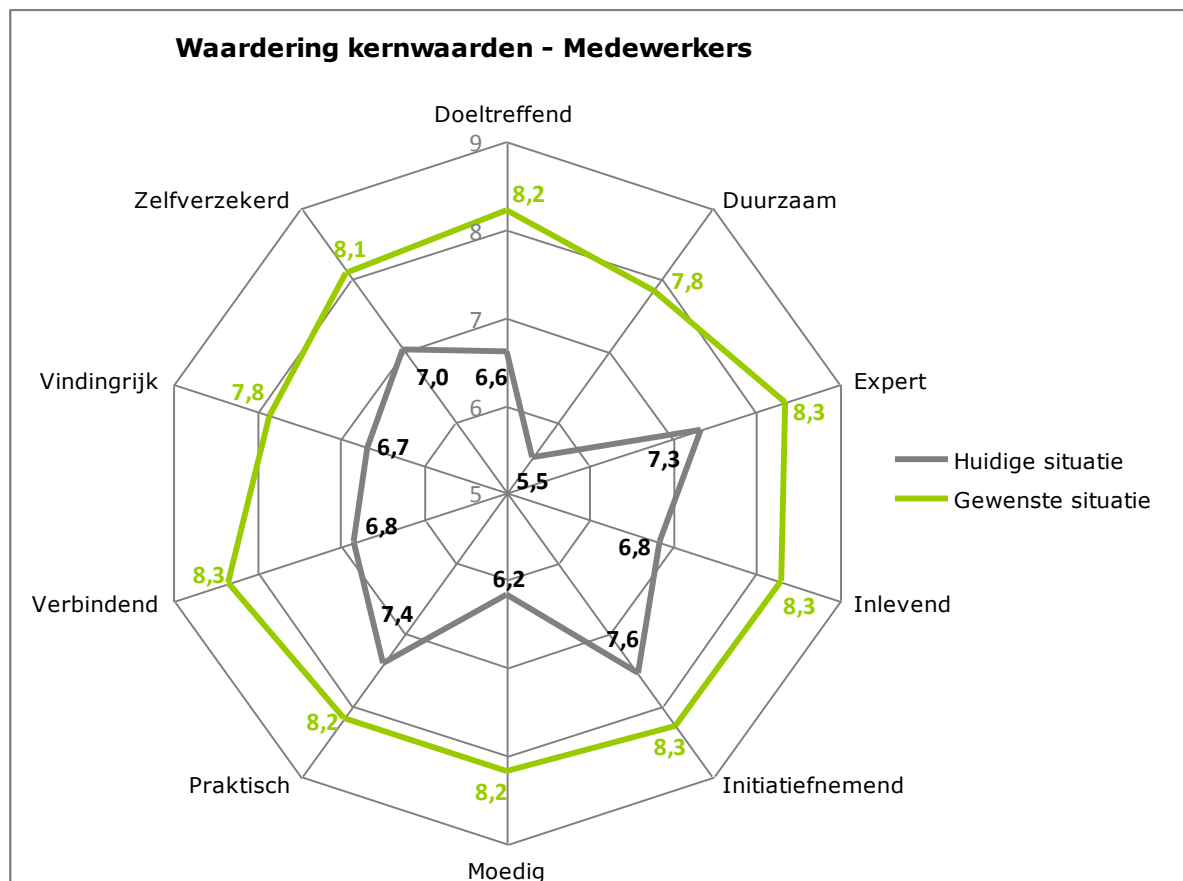
Samengevat

- Het belangrijkste dat de fysieke identiteit uitdraagt is de gunstige ligging, de verbinding tussen verschillende partijen, de focus op vers. De merknaam en slogan onderschrijven dit.
- Zonder toelichting op het beeldmerk is de betekenis hiervan moeilijk te begrijpen.
- Er is een zeer duidelijk overkoepelend geheel door consequente doorvoering en regelgeving van de huisstijl. Dit kan voor herkenning zorgen.
- Medewerkers kenmerken zich als vakbekwaam. Ze hebben een groot zelfvertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel.

4.4 Gepercipieerde identiteit

De gepercipieerde (waargenomen) organisatie-identiteit is de verzameling kenmerken die in de ogen van de organisatielieden typerend zijn voor de 'continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit' van de eigen organisatie.³¹

Alle dertien organisatielieden zijn gevraagd om de kernwaarden te beoordelen met een 'huidig' en 'gewenst' rapportcijfer. Zij hebben de vragenlijst uit bijlage F op bladzijde 28 per e-mail toegestuurd gekregen. Hier zijn negen reacties op ontvangen. Dit heeft geresulteerd in een zogenaamd spinnenweb. Het geeft een goed beeld van waar de organisatie volgens de medewerkers en het management staat en graag wil staan. Daarnaast wordt er middels deze methode gekeken welke kernwaarden als meest belangrijk voor de organisatie worden ervaren.



Figuur 5. Waardering kernwaarden door de medewerkers

4.3.1 Conclusie per kernwaarde

Om een zo goed mogelijk beeld te schetsen van wat de respondenten vinden van FPV, zijn de resultaten per kernwaarde hieronder weergegeven. Hierin zijn de verkregen cijfers en motivaties verwerkt. Alle reacties per kernwaarde staan beschreven in bijlage G bladzijde 30.

Doeltreffend

Kijkend naar de motivaties van de respondenten valt op dat er geen duidelijke overeenkomsten te vinden zijn. Iedereen lijkt een andere kijk te hebben op het begrip zelf en de mate waarin dit past bij FPV. Dit lijkt inherent aan elkaar te zijn; wanneer je immers allemaal een andere kijk hebt op

Doeltreffend	
Huidig cijfer	6,6
Gewenst cijfer	8,2
Vershil huidig & gewenst	1,6

de definitie van een kernwaarde, zul je ook allemaal een andere kijk hebben op in hoeverre dit begrip past bij een organisatie. Er zijn zelfs tegenstellingen te vinden onder de respondenten. Een respondent die FPV bijvoorbeeld niet bijster doeltreffend vindt geeft aan: *'Doelen worden daardoor wel eens via een omweg bereikt. Al doende leert men.'* Ook zou FPV niet doeltreffend zijn omdat het een bureaucratische instelling heeft. Een andere respondent geeft aan dat FPV juist te doeltreffend is. Hierdoor zou er niet altijd nagedacht worden over de gevolgen.

Duurzaam

Kijkend naar de motivaties van de respondenten valt op dat ze het op dit punt allen grotendeels eens zijn: FPV is bezig om duurzaam te worden, maar zit nog wel in de opstartfase. *'We zijn er druk mee bezig 100% duurzaam te worden. Momenteel is dit echter nog niet het geval.'* De groene scooters worden verder als voorbeeld genoemd. De twee respondenten die FPV op dit moment een 4 geven voor duurzaamheid geven aan dat het *'nog niet in de genen'* zit, en dat de focus voornamelijk op geld ligt. Een respondent die hiervoor een 6 geeft zegt hierover; *'Hier ligt geen focus mijns inziens. Het is mooi als we het park kunnen verduurzamen, maar business staat voorop.'* Daar waar het terrein verduurzaamd kan worden, wordt het echter wel gedaan volgens deze respondent. Overige respondenten zijn het er wel over eens dat FPV in de toekomst duurzamer moet of mag worden. Wat dat betreft wordt deze kernwaarde ervaren als belangrijk.

Duurzaam	
Huidig cijfer	5,5
Gewenst cijfer	7,8
Verschil huidig & gewenst	2,3

Expert

Volgens de respondenten heeft FPV veel kennis in huis. Men zou echter beter gebruik mogen maken van elkaars expertise, zo geven vier van de negen respondenten aan. De kennis zou nog veel bij *'individuele medewerkers'* zitten en hierdoor niet voldoende ingebed in de organisatie zijn. Hierin zou FPV zich volgens de respondenten dan ook kunnen en moeten verbeteren, om een gewenst resultaat van een 8,3 te bereiken.

Expert	
Huidig cijfer	7,3
Gewenst cijfer	8,3
Verschil huidig & gewenst	1,0

Inlevend

Veel respondenten geven aan dat men bij FPV redelijk inlevend is. Een aantal respondenten geeft verder aan dat inlevingsvermogen belangrijk is voor een goede klantrelatie. Je moet hier echter niet in doorschieten volgens drie van de negen respondenten: *'Dat kan de werksituatie bemoeilijken.'* Daarnaast zou het volgens een ander niet ten koste moeten gaan van de zakelijkheid en heeft het daarom geen topprioriteit. Kijkend naar de gewenste situatie wordt er door verschillende respondenten gesproken over *'de klantvraag'*. Men zou de klantvraag meer voorop mogen stellen volgens vier van de negen respondenten. Op die manier zou FPV in de buurt van de gewenste 8,3 kunnen komen.

Inlevend	
Huidig cijfer	6,8
Gewenst cijfer	8,3
Verschil huidig & gewenst	1,5

Initiatiefnemend/Gangmakend

Op dit moment wordt FPV als initiatiefnemer gezien door de meeste respondenten. Een respondent vindt dat FPV soms echter wat te bureaucratisch is en duikgedrag vertoont. FPV zou dan kiezen voor de zekerheid. Over de gewenste situatie is iedereen het redelijk eens. Eén

Initiatiefnemend	
Huidig cijfer	7,6
Gewenst cijfer	8,3
Verschil huidig & gewenst	0,7

respondent geeft aan hoe FPV dat naar zijn/haar mening zou kunnen bereiken; *'FPV is nu nog wel eens trendvolgend en mag mijns inziens iets meer trendsettend zijn.'* Daarnaast geven drie respondenten aan dat FPV hier ruim voldoende scoort en dit niet verder hoeft te verbeteren.

Moedig

FPV werd op moed minder positief beoordeeld. Uitspraken met betrekking tot een relatief laag huidig cijfer waren: *'FPV is nog wat gevoelig voor wat de wereld van ons vindt'.* *'Men kiest voor zekerheid'* en tot slot *'We durven niet altijd moedig te zijn, we zijn bang voor afspraken uit het verleden.'* Een enkeling geeft echter aan dat FPV moedig is, omdat het tijdens deze economische crisis zowel in oppervlakte als qua medewerkers uitbreidt. Voor de gewenste situatie geven zeven van de negen respondenten een 8. Dit wordt aangevuld door een 7,5 en een 10. Men is het erover eens dat moed erg belangrijk is voor FPV.

Moedig	
Huidig cijfer	6,2
Gewenst cijfer	8,2
Verschil huidig & gewenst	2,0

Praktisch

Iedereen behalve één respondent geeft stellig aan dat de medewerkers van FPV over het algemeen (zeer) praktisch zijn. *'Het bedrijf is praktisch ingesteld als je kijkt naar het snel oplossen van problemen. Wanneer er een telefoontje komt van een klant, wordt dit in de meeste gevallen meteen opgelost.'* Dit zou dan ook zorgen voor een goede klantrelatie. Drie respondenten geven zelfs aan dat FPV zich op dit punt niet hoeft te verbeteren.

Praktisch	
Huidig cijfer	7,4
Gewenst cijfer	8,2
Verschil huidig & gewenst	0,8

De respondent die aangeeft dat 'praktisch' helemaal niet goed past bij FPV in de huidige situatie, geeft aan dat dit komt doordat de communicatie binnen FPV niet goed is.

Verbindend

De cijfers voor deze kernwaarde zijn vrij gevarieerd. Wat hier opvalt, is dat er een tweedeling bestaat in hoe het begrip 'verbindend' wordt opgevat. Enerzijds wordt er door een aantal respondenten gesproken over het interne gebeuren, de samenhang binnen het team. Anderzijds wordt er gesproken over FPV als partij die andere bedrijven samenbrengt. Een erg positieve kreet op dit gebied: *'FPV is dé regisseur in de versketen. FPV neemt die rol ook goed op zich en brengt partijen bij elkaar.'* Anderen geven aan dat FPV nog kan werken aan zichzelf op dit punt.

Verbindend	
Huidig cijfer	6,8
Gewenst cijfer	8,3
Verschil huidig & gewenst	1,5

Over de gewenste situatie is iedereen het eens; verbindend zijn is erg belangrijk voor FPV. Het gewenste cijfer is enkel gevormd uit achten en negens.

Vindingrijk

De motivaties voor de gegeven cijfers zijn zeer uiteenlopend. Eén respondent zegt dat men aardig creatief in aanpak is, omdat er veel zaken ad hoc aan worden gepakt. Hierdoor is *'Veel zelf uitgevonden, proefondervindelijk gegroeid.'* Deze persoon geeft FPV dan ook een 8 op dit moment. Ook zou het bedrijf *'zich positief ontwikkelen.'*

Vindingrijk	
Huidig cijfer	6,7
Gewenst cijfer	7,8
Verschil huidig & gewenst	1,1

Motivaties voor minder hoge punten waren *'We nemen te weinig risico omdat we denken dat er onvoldoende draagkracht binnen de organisatie is. Misschien is dat ook wel zo.'* Een ander geeft aan: *'Te vaak wordt er gebruik gemaakt van externe expertise.'* Bij ad hoc activiteiten zou FPV

echter wel vindingrijk zijn. Tot slot geeft iemand aan dat FPV soms te vindingrijk is, waardoor men de koers dreigt te verliezen.

Zelfverzekerd

FPV is vrij zelfverzekerd volgens de respondenten. Twee respondenten geven aan dat men wat meer mag laten zien zelfverzekerd te zijn. *'FPV gelooft al wel in haar eigen concept, maar naar buiten toe is men nog te voorzichtig.'* Een ander geeft aan: *'We zijn redelijk zelfverzekerd, maar dat lijkt nog wat veel gespeeld. Dat zou meer vanuit automatisme moeten komen'*. Daarentegen zijn er ook drie respondenten die aangeven dat FPV zelfverzekerd is en dit ook uitstraalt. Iedereen vindt het overigens een belangrijke kernwaarde.

Zelfverzekerd	
Huidig cijfer	7
Gewenst cijfer	8,1
Vershil huidig & gewenst	1,1

Samengevat

- Medewerkers kunnen zich vinden in de gewenste identiteit zoals geformuleerd door het management.
- Alle kernwaarden scoren gewenst rond een acht. Dit geeft een signaal af over de mate van bereidheid om mee te werken aan deze kernwaarden.
- De kernwaarden 'doeltreffend', 'duurzaam' en 'moedig' tonen het grootste verschil tussen huidig en gewenst. Dit zijn de kernwaarden waar volgens de respondenten aan gewerkt moet worden.
- De kernwaarden 'expert', 'initiatiefnemend' en 'praktisch' scoren dermate hoog dat ze dicht in de buurt komt bij de door de respondenten gewenste situatie.

HOOFDSTUK 5 HOOFDONDERZOEK FASE II

Fase II bestaat uit het onderzoek naar het imago van Fresh Park Venlo. Dit is uitgevoerd door middel van diepte-interviews en enquêtes. In dit hoofdstuk worden de bevindingen beschreven. De samenvattingen per interview zijn te vinden in bijlage I bladzijde 43 tot en met 74 en de resultaten per enquêtevraag bevinden zich in bijlage L bladzijde 97.

5.1 Achtergrond respondenten

De interviews zijn afgenomen bij acht respondenten van de Limburgse Land- en Tuinbouw Bond, Behoud de Parel, Gemeente Venlo, Klavertje 4, de Rabobank, Dorpsraad Grubbenvorst en Gemeente Grubbenvorst. Een beschrijving van deze organisaties is te vinden in bijlage H bladzijde 36 tot en met 41. Onder de respondenten van de enquêtes bevinden zich voornamelijk directeuren en managers/leidinggevenden. Alle ondervraagden zijn tussen de 33 en 65 jaar.

5.2 Perceptie kernactiviteit FPV

Alle respondenten uit de interviews geven, zij het in een andere bewoording, aan dat FPV een bedrijventerrein is voor de verssector. Dit sluit dus aan bij de kernactiviteit van FPV. Enkel één respondent benoemt de letterlijke kerntaken: *'Verhuur en de ontwikkeling van vastgoed'*.

Enquêtes

Ook de geënquêteerden weten de kernactiviteit van FPV te benoemen. Een enkeling denkt echter dat dit de verhandeling van groente, fruit en bloemen is.

5.2.1 Versassociatie ja/nee

Alle respondenten hebben de associatie met vers. Sommige geïnterviewden geven aan dat de naam deze associatie al opwekt. Vijf van de acht respondenten beginnen spontaan over de mogelijke uitbreiding naar vlees, vis en zuivel. Toch geven ze aan dat het verder in de regio nog onbekend is. Een ander vindt vlees, vis en zuivel niet passen bij FPV. Zeven van de acht respondenten plaatsen een kanttekening bij de versassociatie:

- *Meerwaarde*

Eén respondent mist het creëren van meerwaarde in versproducten. Hij vindt het een goed idee dat op FPV niet alleen het basisproduct verwerkt, verpakt en vervoerd wordt, maar dat het op het terrein ook bewerkt zou worden: *'Als ik naar de supermarkt ga, ik koop nooit een prei of een bloemkool, ik koop altijd van die pakjes en dat is vroeger een stuk prei geweest of zo, maar die hebben ze keurig voor me voorgesneden. (...) En daar zit dan die winst in.'* Dit zou FPV volgens hem tevens verbreden, waardoor het meer bedrijven aan zou trekken.

- *Is die associatie er op internationaal of eureginaal niveau wel?*

Twee andere respondenten geven als kanttekening aan dat FPV internationaal of eureginaal gezien wellicht nog niet voldoende de versassociatie opwekt. Hierin zou volgens de respondent zeker een rol voor FPV zelf in zijn weggelegd. De rest van de wereld mag een beter beeld krijgen van wat er bij FPV gedaan wordt en wat er aan *'geweldige mogelijkheden bestaat'* voor bedrijven die in de verssector zitten.

- *Wat doen het tankstation en het accountantskantoor op FPV?*

Hier beginnen drie respondenten over. Deze bedrijven zouden namelijk niet passen binnen het concept van FPV. Twee van de drie respondenten geven aan het nut van het tankstation inmiddels te begrijpen. Dit komt doordat ze hierover hebben gesproken met FPV. Dit gesprek was bevredigend. Over het nut van de aanwezigheid van het accountantskantoor blijven alle drie de respondenten onovertuigd: *'Die zou overal kunnen zitten.'*

Enquêtes

De associatie met vers wordt bevestigd door het merendeel van de respondenten uit de enquêtes. Zij geven veelal spontaan 'vers' of 'groente en fruit' aan wanneer wordt gevraagd waar ze als eerste aan denken bij FPV.

5.2.2 Associatie met business development

Drie respondenten associëren FPV tijdens de interviews met business development wanneer hier expliciet naar gevraagd wordt. Men doet dit dus niet spontaan. Twee respondenten snijden hierin het voornemen van de uitbreiding naar vlees, vis en zuivel aan. Een ander noemt het *'Fresh Idea Centre'*. Dit is volgens hem een soort centrum waar innovatieve ideeën worden bedacht m.b.t. nieuwe producten, productcombinaties en verpakkingen. Volgens de respondent mist FPV echter een centrale ruimte waar de innovaties getoond kunnen worden. Dit gebeurt nog teveel achter de schermen. Het zou tevens een kans bieden om de community te versterken.

Vier geïnterviewden hebben geen associatie met business development. Volgens één respondent zou FPV zich op dit gebied dan ook meer moeten onderscheiden. Hij ziet het namelijk wel terug in de ideevorming, maar nog niet in de praktijk. FPV zou *'nog teveel een grondboer, een verkoper van grond en maker van gebouwen'* zijn, die nog niet altijd voldoende duidelijk kan maken waarom bepaalde bedrijven zich op FPV moeten vestigen.

De laatste respondent geeft aan dat hij die associatie wel heeft, maar dat FPV op dat punt nog in ontwikkeling is. Hij ziet dit ook als een vervolgstap op image-building en marketing. Hij vindt dat de inhoudelijke propositie daarvoor goed geformuleerd moet zijn, maar hij geeft aan; *'Volgens mij hebben ze dat bij Fresh Park goed voor elkaar. In het huidige bedrijventerrein (...) zijn bepaalde keuzes gemaakt. Die worden goed en consequent doorgespeeld.'*

5.3 Huisstijl

5.3.1 Mening over naam Fresh Park Venlo

Zes van de acht respondenten uit de interviews zijn positief over de naam Fresh Park Venlo. Vier hiervan geven aan het een verbetering te vinden dat Venlo tegenwoordig in de naam is verwerkt:

- *Het dwingt Venlo zich als stad met agrarische achtergrond te profileren*

De gemeentes rondom Venlo zijn volgens deze respondent agrarisch georiënteerd. Venlo zou zich echter altijd als stad geprofileerd hebben. Hier ziet de respondent nu verandering in. Dit zou de economische aantrekkingskracht van het gebied vergroten, omdat Venlo een soort voortrekkersfunctie heeft. De regio accepteert dit, omdat zij zich hier aan op zou kunnen trekken.

- *Venlo is een bekend logistiek punt en het geeft de geografische positie aan*

Dit geven drie geïnterviewden aan. Het zou de aantrekkelijkheid en herkenbaarheid van het terrein vergroten. De aanwezigheid van 'ZON' in de oude naam zou dit onvoldoende gedaan hebben. Verder zou Venlo op het gebied van agro en logistiek een goede naam hebben.

- *Het sluit aan bij andere benamingen als Greenport Venlo en Floriade Venlo*

Deze respondent vindt het positief dat deze stijl doorgevoerd wordt. Dit ook weer vanwege het feit dat Venlo de grootste kern in de regio is en dus zorgt voor herkenbaarheid.

De overige twee respondenten zijn positief, omdat het de kernactiviteit (vers) zou weergeven. Twee respondenten vinden 'Venlo' in de naam helemaal niet goed om de volgende reden:

- *Het is tekenend voor het ego en dominantie van de Venlonaren*

Volgens één respondent uit de interviews is 'Venlo' waarschijnlijk in de naam verwerkt omdat het de grootste kern van de regio is. Meerdere gemeentes in de regio zouden er echter problemen hebben met de *'dominantie van de naam Venlo (...) die een steeds grotere rol gaat spelen en waarbij de andere gemeenten een beetje onder gesneeuwd raken.'* Hij geeft aan dat Horst in het verleden het centrum van de agro was. Zo zou Horst zich ook geprofileerd hebben. Venlo zou dit nu monopoliseren, wat *'toch nogal wat mensen jammer vinden.'* Later geeft hij echter wel weer aan dat de naam niet slecht is, omdat hij marketingtechnisch wel kan begrijpen dat Venlo erin zit verwerkt. Op deze manier kan je de communicatie die in Venlo is geïnvesteerd kapitaliseren, zo geeft hij aan. Volgens de andere respondent zou Venlo niet bekend staan in de agrosector, maar vooral in de logistiek. Daarom dekt 'Venlo' de lading niet.

Enquêtes

Bij de stelling *'De naam Fresh Park Venlo spreekt mij aan'* geven veertien van de zeventien respondenten aan het (helemaal) eens te zijn. Wanneer de respondenten in de enquête de mogelijkheid krijgen hier nog iets over te vermelden wordt het positieve gevoel over de naam nog eens bevestigd. Volgens deze groep dekt de naam de lading. De kanttekening die geplaatst wordt door één respondent is dat FPV 'parkachtiger' mag worden vanwege haar naam.

Daarnaast geven elf van de zeventien respondenten aan dat de kernactiviteit van FPV in de naam goed verwoord wordt. Volgens veertien respondenten sluit het aan bij de doelgroep en tot slot geven vijftien respondenten aan dat de naam herkenbaar is.

5.3.2 Dagelijkse benaming voor FPV

Zeven van de acht geïnterviewden geven aan dat FPV in de omgeving vooral 'De veiling' of 'Het veilingterrein' genoemd wordt. Een aantal opvallende uitspraken hierover:

- *'Ik ken heel veel mensen die daar werken, maar die werken niet op Fresh Park Venlo! Die werken gewoon op het veilingterrein.'*
- *'Bij veilingterrein heeft iedereen een beeld. De boer die 's ochtends zijn aspergeoogst om vijf uur fijn op zijn aanhangwagentje neerzet en dan zo naar die veiling rijdt en naar zo'n klok komt.'*

Zelf zeggen de geïnterviewden zeer uiteenlopende benamingen te gebruiken. De correcte naam, evenals 'ZON', 'Veiling ZON', 'ZON Fresh Park' of 'Fresh Park' worden als voorbeeld genoemd.

Wanneer het aantal genoemde benamingen gedurende alle interviews geteld wordt, valt in figuur 6. te zien welke benamingen de respondenten daadwerkelijk het meeste gebruiken.

De naam 'Fresh Park' lijkt goed ingeburgerd te zijn. De combinatie met 'Venlo', de volledige naam, komt hierna pas. Waar rekening mee gehouden dient te worden is dat de helft van het aantal keer dat 'Fresh Park' genoemd werd, dit genoemd werd tijdens één interview. Zonder dit interview zou 'Fresh Park Venlo' bovenaan staan. De naam 'Fresh Park' is echter ook te zien als afkorting. Hierbij moet overigens ook vermeld worden dat het aantal keer dat men FPV aanduidde met de (bijna) goede benaming steeg nadat deze nadrukkelijk genoemd werd door de interviewers. Wanneer er enige tijd overheen ging, vervielen veel respondenten in het oude patroon en noemden ze FPV vaak 'de veiling'.

Enquêtes

De geënteerdeerden is tevens gevraagd welke oude namen nog leven. Hierbij waren meerdere antwoorden mogelijk waardoor de volgende tabel tot stand is gekomen in figuur 7. Ook hier is duidelijk dat oude namen nog leven.

Naam	Aantal
1. Fresh Park	87 (42+45)
2. Fresh Park Venlo	57
3. De Veiling	27
4. ZON Fresh Park	21
5. Het veilingterrein	3

Figuur 6. Benamingen uit de interviews

Naam	Aantal
1. Het veilingterrein	14
2. ZON Fresh Park	9
3. ZON Vastgoed	7
4. Geen	1
5. Anders nl; CVVterrein	1

Figuur 7. Benamingen uit de enquêtes

5.3.3 Het logo

Maar twee van de acht geïnterviewden herkennen het logo van FPV wanneer hen een overzicht van zes logo's wordt voorgehouden. Vervolgens werd er dieper op het logo ingegaan.

- *Positief of negatief?*

Drie respondenten zijn uitgesproken positief over het logo. Zij vinden dat het FPV goed visualiseert en dat het er professioneel uitziet. Vaak wisten de respondenten dan overigens nog niet de juiste betekenis van het logo. De overige respondenten zijn neutraal of negatief over het logo. De negativiteit is vooral afkomstig van het feit dat men het logo niet kent en niet snapt. Over het algemeen zou het logo 'niet blijven hangen'.

- *Herkenbaar*

Vijf van de acht respondenten geven zelf aan dat het logo niet voldoende herkenbaar is. Het feit dat maar twee respondenten het logo herkennen illustreert dit.

- *Betekenis*

De meeste respondenten vinden het lastig aan te geven wat het logo van FPV visualiseert. Zes van de acht respondenten denken wel dat het om een centrum gaat. Dit centrum zou dan zowel Venlo als FPV zelf kunnen zijn. De pijlen in het logo herkent slechts één respondent. Overig respondenten denken hierbij eerder aan wegen of 'stromen' die van het centrum af gaan. Dit is overigens niet helemaal verkeerd, want FPV fungeert tevens als distributiecentrum voor de rest van Europa.

Wanneer de respondenten te horen krijgen wat het logo verbeeldt, is men over het algemeen positief. Het verhaal vinden ze helder, maar het zou zonder de toelichting niet over komen. Een aantal respondenten geeft aan dat je het logo op teveel manieren kunt interpreteren: 'Het doet mij meer denken aan een molen met zes wieken. (...) Je moet niet een handboek nodig hebben om te snappen wat er bedoeld wordt.'

Enquêtes

De geënuquêteerden is een zestal logo's voorgelegd. Vijftien van de zeventien respondenten kiezen het goede logo. Opvallend is het verschil met de geïnterviewden, zij hadden hier meer moeite mee. De mogelijke reden hiervan is dat in de begeleidende e-mail het logo van FPV getoond werd. Dit kan bepaalde herkenning gecreëerd hebben, waardoor zij zo goed als allemaal in staat waren het goede logo te kiezen. Daarnaast hadden de geënuquêteerden tijdens het invullen van de enquête de mogelijkheid het logo online op te zoeken. Het is hier daarom betrouwbaarder op de resultaten van de interviews af te gaan.

Wanneer het goede logo met een korte toelichting daarop getoond wordt, gebeurt er dan ook iets vreemds. Als de geënuquêteerden wordt gevraagd of ze het logo herkenbaar vinden, antwoorden slechts vijf van de zeventien respondenten hier positief op. Het is daarom waarschijnlijk dat de respondenten het logo niet aan hadden kunnen wijzen wanneer ze deze niet net daarvoor in de e-mail gezien hadden.

Verder zijn elf respondenten neutraal over de stelling 'Het logo is begrijpelijk'. Drie respondenten vinden het wel begrijpelijk tegenover drie respondenten die het onbegrijpelijk vinden. De meningen zijn op dit punt dus erg verdeeld. Het logo zou Fresh Park Venlo en haar activiteiten daarnaast niet voldoende visualiseren. Dit geven acht respondenten aan. Zes respondenten zijn hier neutraal over. Tot slot vinden vijf geënuquêteerde het logo niet goed, tegenover negen respondenten die hier neutraal op antwoorden.

5.3.4 De slogan: 'Where everything comes together'

Niemand weet de slogan van FPV spontaan te benoemen. Geholpen wijzen slechts twee respondenten de goede slogan aan wanneer hen een lijstje van vier slogans wordt voorgehouden. Wanneer de goede slogan getoond wordt, is er slechts één positief over. Hij vindt dat het de lading dekt: *'Een knooppunt van alles dat met vers te maken heeft.'* Negatieve signalen gingen over:

- *Het woord 'everything'*

Zes van de acht respondenten vinden het woord 'everything' in de slogan niet goed. Twee respondenten geven aan dat het een vlak of leeg woord is. Het heeft geen betekenis. De rest vindt het niet passen, omdat helemaal niet 'alles' samenkomt op FPV. *'Er zijn daar geen computers.'* Het wordt verder door een aantal als hoogdravend ervaren: *'Ik vind het een beetje ver gaan.'*

- *De Engelse taal*

Eén respondent vindt het gebruik van de Engelse taal niet goed in de slogan. *'Als je Engels gebruikt, dan moet je het gebruiken omdat je de woorden niet in het Nederlands hebt. Of omdat je er in het Engels meer betekenis aan kunt geven dan in het Nederlands. Dat is niet gebeurd.'*

- *Te breed toepasbaar*

Drie van de acht respondenten geven verder aan dat de slogan te breed toepasbaar is: *'Dat slaat helemaal nergens op. Dit kun je echt zeggen voor de Maaspoort, de gemiddelde kroeg of...'* Een ander zegt: *'Als ik dit bij een schoenenfabriek zou hanteren, dan zou ik begrijpen dat zowel de veters, als de poets en het leer bij elkaar worden gebracht.'*

- *De oude is beter*

Drie respondenten vinden de slogan van ZON Fresh Park ('A place to meet and trade') beter. Dit is meer op handel toegespitst en zou daardoor de kernactiviteit beter verwoorden.

Drie respondenten vinden dat de slogan (na toelichting) voldoende verwoordt waar FPV voor staat.

Enquêtes

Ook onder de geënquêteerden weet niemand de eigenlijke slogan van FPV spontaan te benoemen. Geholpen weten slechts twee respondenten de goede te kiezen. De meest gekozen slogan (9x) is 'Fresh Thinking' van Opel. Dit levert het overzicht in figuur 8 op.

De slogan wordt door tien respondenten als begrijpelijk gezien. Op dit punt wordt de slogan dus beter beoordeeld dan het logo van FPV. Ook als het gaat om de herkenbaarheid van de slogan is het respondenten aantal hoger dan bij het logo, er zijn namelijk negen respondenten die de slogan als herkenbaar beoordelen. Vijf respondenten hebben hier geen mening over.

Slogan	Aantal
Fresh Thinking	9
The place to meet and trade	4
Where everything comes together	2
Het beste onder de zon	2
Connecting People	0

Figuur 8. Slogans

Als gevraagd wordt of de slogan verwoordt waar de organisatie voor staat, is men hier voornamelijk neutraal over (11x). Ook is gevraagd of de slogan goed wordt gevonden. Zeven geënquêteerden geven aan het hiermee eens te zijn, tegenover zes respondenten die hier geen mening over hebben en vier geënquêteerden die het hier niet mee eens zijn.

Omdat één respondent zich stoort aan het gebruik van de Engelse taal in de slogan, is ook dit aspect meegenomen in de enquête. Hieruit bleek dat men dit juist goed vindt; tien van zeventien respondenten vinden dat dit de slogan versterkt. Tot slot zijn vijf respondenten het eens met de stelling 'Het logo en de slogan passen goed bij elkaar'. De rest is hier neutraal over.

5.4 Associaties bij FPV

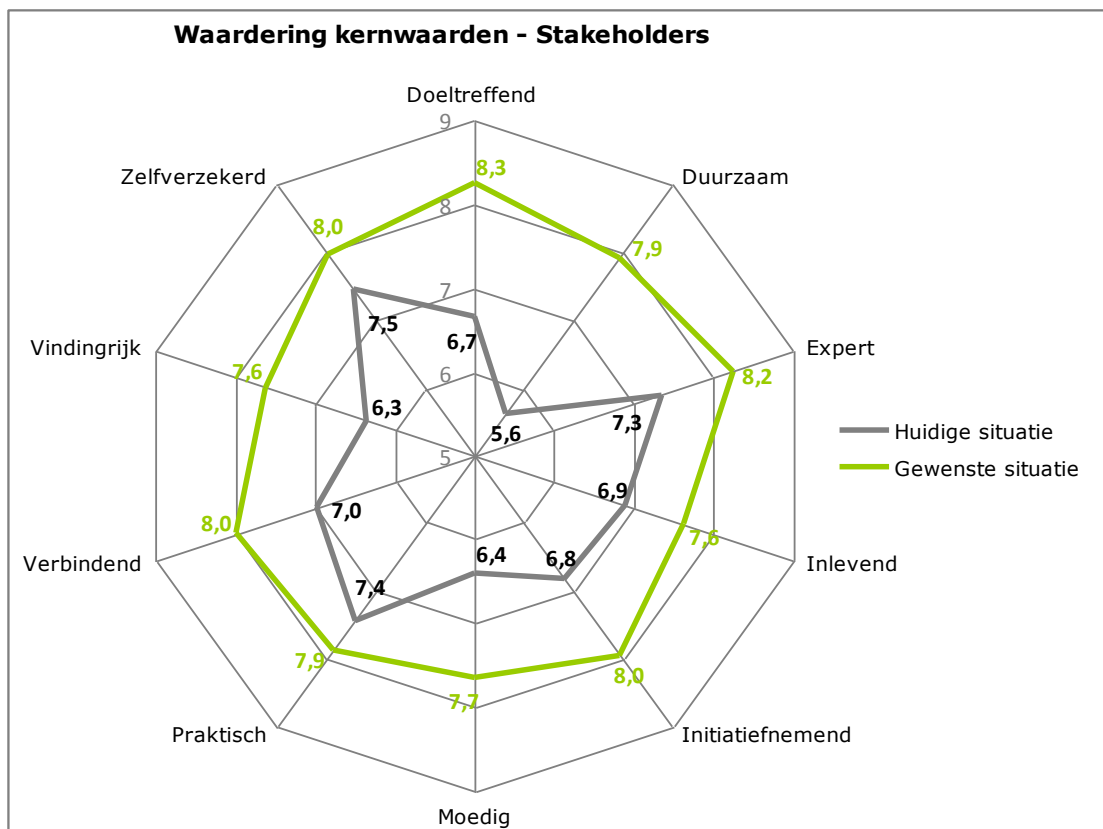
De meeste geïnterviewden hebben vooral de associatie met vers (4x) en groei van het terrein, dat nadelige gevolgen voor Grubbenvorst en omringende gebieden kan hebben (4x). De associaties met de goede locatie (2x), handel (2x) en vastgoed/gebouwen (1x) komen daarna.

Enquêtes

Zoals vermeld is de associatie met vers het meest aanwezig onder de geënquêteerden. Tien van de zeventien respondenten beginnen hier dan ook spontaan over. Daarnaast worden de veiling en ZON vijf keer genoemd.

5.6 Waardering kernwaarden

Zowel de geïnterviewden als de geënquêteerden hebben hetzelfde lijstje kernwaarden beoordeeld als de medewerkers van FPV. De beoordelingen van alle 25 stakeholders zijn in figuur 9 verwerkt. Zoals te zien in het figuur mag FPV zich op het gebied van elke kernwaarde nog ontwikkelen. De focus zou hierbij op de kernwaarden 'duurzaam', 'doeltreffend', 'vindingrijk' en 'moedig' moeten liggen. Het overzicht wordt hieronder per kernwaarde toegelicht. Alle opmerkingen per kernwaarde worden beschreven in bijlage J bladzijde 79.



Figuur 9. Waardering kernwaarden door de stakeholders

Doeltreffend

+ 22 respondenten geven FPV hiervoor een voldoende. FPV zou op dit punt 'aan de weg timmeren'.

- Drie respondenten hebben echter geen of bijna geen associatie met doeltreffendheid of missen innovatie, wat de doeltreffendheid zou kunnen vergroten. Tot slot geeft één respondent aan: 'FPV is misschien wel te veel beherend, afwachtend en te weinig proactief. Want waar wil je naar toe. Wat moet daar gaan ontstaan? Welke business wil je daar naartoe brengen?' De respondent geeft aan dat FPV dat beeld wellicht wel heeft, maar dat dat voor hem onvoldoende zichtbaar is.

! FPV mag op het gebied van duurzaamheid innovatiever worden. Ook mag FPV proactiever worden. Tot slot zou FPV de doeltreffendheid kunnen vergroten door samenwerkingsverbanden aan te gaan.

Doeltreffend	
Huidig cijfer	6,7
Gewenst cijfer	8,3
Verschil huidig & gewenst	1,6

Duurzaam

+ Dertien respondenten geven FPV op dit moment een voldoende voor de kernwaarde 'duurzaam'. Een aantal respondenten geeft aan dat FPV met duurzaamheid bezig is. Dit zien ze terug in de inrichting van het terrein en de activiteiten die plaatsvinden. Ook worden de door FPV ontwikkelde duurzame fietsroutes genoemd.

Duurzaam	
Huidig cijfer	5,6
Gewenst cijfer	7,9
Verschil huidig & gewenst	2,3

- Industrie zou in principe al niet duurzaam zijn, zo geeft een respondent aan. Volgens een andere respondent zou duurzaamheidsverlies vooral in productie van versproducten zitten. Er zou verder ook echt niemand zijn *'die zegt; ik zal eens wat tomaten uit regio Venlo eten omdat ZON Fresh Park het logistiek zo duurzaam heeft georganiseerd. Nee iets anders is wel, ik eet die en die tomaat omdat die duurzaam wordt geteeld.'* In die zin vond deze respondent de kernwaarde 'duurzaam' dan ook niet heel erg relevant voor FPV. Voor een ander is duurzaam bouwen op FPV niet duidelijk.

- ! Er wordt een aantal verbeterpunten genoemd voor FPV. Allereerst is de fusie al een oplossing. *'Een logistiek centrum daar en eentje hier en vanuit daar de cirkel bedienen'* zou veel logistiek schelen. Ook qua energieverbruik valt er nog wat te behalen. *'Er wordt heel veel energie gebruikt om te koelen. Dit geeft warmte af. Dat zou je kunnen gebruiken. Ze zijn daar actief mee bezig.'* Het gebruik van zonnecellen zou ook goed zijn. Het moet echter wel economisch te dragen zijn.

Expert

- + 23 respondenten geven FPV voor expertise een voldoende. Dit wordt o.a. herkend aan de manier waarop medewerkers van FPV te werk gaan, de klant voorzien van de juiste faciliteiten en gebouwen en hoe FPV vasthoudt aan het eigen concept. Eén respondent geeft aan dat hij FPV wel nog te veel een *'domme vervoerder'* vindt die de tomaat van a naar b brengt. Volgens deze respondent zou FPV veel meer toegevoegde waarde kunnen creëren door de tomaat te bewerken.

Expert	
Huidig cijfer	7,3
Gewenst cijfer	8,2
Verskil huidig & gewenst	0,9

- De respondenten die aangeven dat FPV op dit punt een onvoldoende scoort, doen dit omdat ze innovatieve industrie missen. Kennis zou ook meer in gevestigde bedrijven dan in FPV zelf zitten.
- ! Allereerst zou FPV zoals vermeld meer op toegevoegde waarde moeten gaan zitten. Ook zou FPV op het gebied van duurzaamheid allerlei oplossingen kunnen verzinnen. Tot slot zou FPV innovatiever mogen worden

Inlevend

- + Omdat FPV zo dichtbij de sector zit, weet de organisatie wat er speelt, zo redeneert een respondent. Een ander zegt dat FPV wel inlevend moet zijn, anders had het geen succes kunnen hebben met het huidige concept. Tot slot geven twee respondenten aan dat FPV bereid is mee te werken als omwonenden bijvoorbeeld klachten hebben. Iedereen behalve één respondent vindt FPV in ieder geval voldoende inlevend. Volgens veertien respondenten zou FPV zich op dit gebied zelfs niet verder hoeven te ontwikkelen.

Inlevend	
Huidig cijfer	6,9
Gewenst cijfer	7,6
Verskil huidig & gewenst	0,7

- ! Hoewel men FPV op dit punt goed beoordeelt, draagt één respondent een verbeteringsmogelijkheid aan. Het zou volgens hem het inlevingsvermogen ten goede komen wanneer er alleen lokale handelaren met lokale producten zich op het terrein vestigden. Handelaren die dichtbij het terrein wonen, zouden anders en beter betrokken zijn. Ze zien FPV als hun eigen achtertuin.

Initiatiefnemend / Gangmakend

- + Volgens één respondent wordt een coöperatie normaal getypeerd door een behoudend karakter. In het geval van FPV is het echter gelukt toch innovatief te zijn. FPV zou namelijk duidelijk

vernieuwend zijn, wat volgens deze respondent ook te maken heeft met initiatief nemen. Dit wordt gezien wanneer er ontwikkelingen plaatsvinden waar omwonenden het niet mee eens zijn. FPV zou dan actief op zoek gaan naar oplossingen. Eén respondent zegt dat wanneer FPV initiatief neemt, ZON fruit & vegetables daar wel altijd achter staat. FPV lijkt dit niet alleen te doen.

Initiatiefnemend/Gangmakend	
Huidig cijfer	6,8
Gewenst cijfer	8,0
Verschil huidig & gewenst	1,2

- Twee respondenten geven FPV op dit gebied een onvoldoende. Het acquisitiebeleid zou nog niet goed zijn. Dit geeft een andere respondent die wel een voldoende toekent voor deze kernwaarde ook aan.
- ! Allereerst mag FPV meer initiatief tonen door het nieuwe logo en de naam verder te verduidelijken. Verder mag FPV meer initiatief tonen in het '*hier naar toe halen van bedrijven en daar oplossingen voor bedenken*.' Dat geven twee respondenten aan. Tot slot zou FPV initiatief kunnen nemen in het milieuvriendelijk verpakken van producten.

Moedig

- + Positief gestemde respondenten zien moed terug in het investeringsbeleid en het ondernemerschap van FPV. Over het algemeen scoort FPV op dit gebied echter niet hoog.

Moedig	
Huidig cijfer	6,4
Gewenst cijfer	7,7
Verschil huidig & gewenst	1,3

- Vier respondenten kennen hier een onvoldoende aan toe. FPV zou brutaler mogen worden. '*Ze steken hun nek niet heel ver uit. Ze zitten nog te veel op grondontwikkelaar en te weinig op zelf het initiatief nemen, om bijvoorbeeld nieuwe kanalen aan te boren, om stroom samen te bundelen, om nieuwe gebieden te ontdekken*.' Tot slot zou FPV niet moedig zijn, want als ze dat wel waren geweest, dan was de 'Greenport Lane' er nooit gekomen, aldus een respondent.
- ! FPV zou door meer risico's te nemen meer bedrijven aantrekken. Een respondent stelt voor dat FPV investeert in startende ondernemingen, door hen drie jaar lang zonder huur te laten betalen te huisvesten. Deze incubatorrol zou bedrijven stimuleren en naar FPV toetrekken.

Praktisch

- + Alle respondenten geven FPV op dit punt een voldoende. FPV zou praktisch meedenken en men zou altijd vraag- en oplossingsgericht te werk gaan. Tot slot snapt FPV de business.

Praktisch	
Huidig cijfer	7,4
Gewenst cijfer	7,9
Verschil huidig & gewenst	0,5

- ! In het verleden is een in opdracht van FPV gekapt bos uit Grubbenvorst gecompenseerd bij Helden. Verschillende respondenten beginnen hierover, en zien dit als een punt dat FPV mag verbeteren.

Verbindend

- + Veel respondenten beginnen over communicatie. Over het algemeen blijkt FPV goed te communiceren richting haar stakeholders. Eén respondent geeft aan dat het wel lijkt alsof FPV hierin de laatste tijd een stapje terug heeft gedaan om wat meer aan Klavertje 4 over te laten. Dit vindt de respondent niet erg.

Verbindend	
Huidig cijfer	7,0
Gewenst cijfer	8,0
Verschil huidig & gewenst	1,0

- Maar één respondent beoordeelt FPV op dit punt met een onvoldoende. Dit omdat hij te weinig samenwerkingsverbanden ziet. Hij noemt hier mogelijke partijen als Greenport Venlo & Klavertje 4.
- ! Volgens twee respondenten mag FPV zich op dit punt wel drastisch verbeteren. Enerzijds moet deze kernwaarde tot in het optimum gerealiseerd worden, omdat dat immers terug komt in de propositie van FPV. Een ander geeft aan dat FPV zoals vermeld meer moet gaan samenwerken.

Vindingrijk

- + Twee respondenten geven aan dat FPV vindingrijk is in het zoeken naar oplossingen wanneer dit nodig is.

Vindingrijk	
Huidig cijfer	6,3
Gewenst cijfer	7,6
Verschil huidig & gewenst	1,3

- Hoewel de meeste respondenten FPV op dit punt een voldoende geven, wordt het toch omschreven als niet goed genoeg. De meeste respondenten kunnen namelijk geen voorbeelden van hele vindingrijke dingen bedenken. Verder mag FPV ondernemender worden. *'Niet alleen denken in onmogelijkheden maar mogelijkheden. Lef, initiatiefrijk, de boer op, niet wachten wat op je af komt, maar zelf naar buiten gaan en de kans creëren.'*
- ! In energieverbruik, handelsgebied en betrokkenheid bij ondernemers mag FPV verbeteren. Ook mag het zoals vermeld ondernemender worden. Minder afwachtend.

Zelfverzekerd

- + Volgens een aantal respondenten gelooft FPV in zichzelf. Dit blijkt uit de manier waarop men zich presenteert en blijft ontwikkelen in tijden van crisis.

Zelfverzekerd	
Huidig cijfer	7,5
Gewenst cijfer	8,0
Verschil huidig & gewenst	0,5

- Drie respondenten geven aan dat FPV niet zelfverzekerd is wanneer er gekeken wordt naar de bescheidenheid die het bedrijf uit. Dit zou typerend zijn voor de Noord-Limburger. Deze is nuchter en schuchter. Zeer tekenende uitspraken hierover zijn:
 - *'Ze hebben iets goeds te bieden en dat mag de wereld best weten.'*
 - *'Als je het vergelijkt met het westen van het land, die stralen dat veel meer uit. (...) Er gebeuren hier hele goede dingen, maar het is een enorme bescheidenheid en heel veel onder het maaiveld houden. Daar vind ik dat we wel wat extroverter in zouden mogen zijn.'*
 - *'In die zin van, be good and tell it. Wat meer bravoure, wat lef tonen. Ze realiseren soms gewoon bijzondere zaken, maar draag dat dan ook uit. Laat dat zien.'*
- ! Verbeteringsmogelijkheden zijn af te leiden uit bovenstaande uitspraken. Be good and tell it!

5.6 Het ideale bedrijventerrein

Kijkend naar alle reacties uit de interviews, ziet het ideale bedrijventerrein er als volgt uit:

• Synergie

Volgens drie van de acht respondenten is het belangrijk dat er toegevoegde waarde ontstaat doordat je bepaalde bedrijven bij elkaar plaatst. Er moet uitwisseling van ideeën uit ontstaan. *'Ook in de versindustrie is diversiteit heel belangrijk. Wanneer je in contact komt met andere bedrijven, krijg je vaak van die cross-overs.'* Dit zou leiden tot onverwachte innovaties.

Eén respondent geeft aan dat hij een fysieke ontmoetingsplek voor terreinbewoners mist. *'Je moet elkaar ontmoeten bij de koffiemachine.'* Dit zou de community versterken. Het creëren van die community is daarnaast voor FPV extra belangrijk, omdat FPV de regisseur van het concept is.

- *Goede voorzieningen en slimme infrastructuur*

Qua bereikbaarheid, toegankelijkheid, infrastructuur en op ICT gebied moet een bedrijventerrein goed verzorgd zijn. Een scherpe prijs is hierbij ook belangrijk. En verder: *'Alle wegen op het terrein moeten zodanig zijn uitgevoerd dat deze direct via de kortste route naar de ontsluitingswegen leiden.'*

- *Rekening houden met omgeving / Milieuvriendelijk*

Twee respondenten geven aan dat het ideale bedrijventerrein rekening houdt met de omgeving en deze met respect behandelt. Het liefst zouden bedrijventerreinen zo ver mogelijk van woongemeenschappen gelegen zijn, waardoor er geen (geluids)overlast zou ontstaan.

Tot slot zou het ook belangrijk zijn wanneer er op een bedrijventerrein dat Fresh en Food verwerkt (groen, zo redeneert een respondent) ook een groene uitstraling heeft op het terrein zelf. Tot slot is het volgens hem belangrijk dat er op het terrein wandel- en fietsroutes aangelegd worden, zodat de omgeving kan zien wat er op het terrein gebeurt. Ook zou het meer parkachtig moeten worden, zo geven twee respondenten aan. Waarom heet het anders Fresh Park Venlo, zo redeneren ze.

- *Het ideale bedrijventerrein kijkt vooruit*

Tot slot geeft een respondent aan dat het ideale bedrijventerrein bouwt met het oog op de toekomst, zodat je na een aantal jaren niet *'in de oude rommel komt te zitten.'* Hij geeft aan dat het niet goed is wanneer bedrijventerrein zijn *'achtergebleven'*. Je zou dan niet meer de gevraagde kwaliteit kunnen bieden.

'Als je de kans hebt om dingen opnieuw in te richten, moet je het zo doen dat het ook over 10, 20 of 30 jaar nog steeds een hoogst attractief vestigingsklimaat heeft voor bedrijven die een bijdrage komen leveren aan de economie en zeker aan de lokale economie.'

5.6.1 Komt FPV bij het ideale bedrijventerrein in de buurt?

Twee geïnterviewde respondenten geven expliciet aan dat FPV voor hen in de buurt komt bij het ideale bedrijventerrein. Enerzijds zegt een respondent: *'FPV is qua parkmanagement en ontwikkelen van bedrijventerrein een voorbeeld en wat dat betreft wel een ideaal bedrijventerrein. Doordat zij die rust kunnen bewaren door gewoon de bedrijven in die sector daar te bundelen, is het voor ons het ideale bedrijventerrein.'* Een ander geeft aan dat FPV hierbij in de buurt komt, omdat de organisatie zich bewust is van de weg die ze moet afleggen.

Men geeft niet snel aan dat FPV in de buurt komt bij het ideale bedrijventerrein. Twee respondenten benadrukken hier namelijk dat het ideale bedrijventerrein niet bestaat. Wanneer je eenmaal in de buurt komt, zou de lat weer een stukje hoger gelegd worden: *'Je bent nooit klaar.'*

Een verbeterpunt volgens één respondent zou kunnen zijn dat FPV proactiever in acquisitie wordt. Zoals eerder aangegeven: *'Niet wachten totdat het gebeurt, maar zelf zorgen dat het gebeurt.'*

5.7 Contact met FPV

De meeste respondenten uit de interviews hebben incidenteel contact met FPV. Enkel wanneer het nodig is. Men vindt dit prima. Verder is er met sommige respondenten sprake van periodiek contact. Over het algemeen is men hier tevreden over. Twee respondenten geven echter aan dat de kwantiteit omhoog mag. Enerzijds om ideeën uit te wisselen, anderzijds om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen.

Enquêtes

De geënquêteerden hebben voornamelijk maandelijks (7x) en incidenteel (5x) contact. De meesten (twaalf respondenten) vinden dit precies goed. Daarnaast wordt aangegeven dat het initiatief in de meeste gevallen van beide kanten komt.

Het contact wordt verder als goed gezien door dertien respondenten. Veertien mensen zijn het erover eens dat FPV goed naar hen luistert. Tevens veertien respondenten vinden dat FPV hen begrijpt. Tot slot zijn zeven respondenten van mening dat FPV hen op de hoogte houdt van relevante ontwikkelingen. Acht respondenten hebben hier geen mening over.

5.7.1 Contactpersonen

De geïnterviewden hebben voornamelijk contact met management en directie. Verder worden medewerkers van acquisitie en development genoemd. Men vindt het prima met meerdere personen contact te hebben. Iedereen zou dit doen vanuit zijn of haar eigen rol. *'Als hij maar weet waar hij het over heeft,'* zo geeft één respondent aan.

5.7.2 Tone of voice

Iedereen is zeer positief over de manier waarop ze benaderd worden door FPV. Het wordt veelal getypeerd als praktisch, zakelijk en *'altijd netjes'*. Mensen van FPV luisteren verder goed.

5.7.3 Middelen

Alle geïnterviewde respondenten hebben vooral persoonlijk contact met medewerkers van FPV. Ook telefonisch en contact per e-mail komt veel voor. Hier geeft iedereen ook de voorkeur aan. Over het algemeen is het ook vrij gemakkelijk in contact te komen met de mensen van FPV: *'We weten elkaar goed te vinden'* en *'Ik heb 06-nummers en zo probeer ik dat meteen kort te sluiten.'*

De respondenten vernemen wel eens iets over FPV in (lokale) kranten en vakliteratuur. Wanneer er belangrijke ontwikkelingen staan te gebeuren, worden de meeste respondenten echter wel van tevoren formeel geïnformeerd.

Niemand heeft behoefte aan andere communicatiemiddelen, behalve één respondent: FPV zou volgens hem gebruik kunnen gaan maken van Twitter.

5.7.4 Algemene verstandhouding

Alle respondenten zijn positief over de verstandhouding met FPV. Er zou goed geluisterd worden en FPV zou dezelfde doelen nastreven. Een aantal uitspraken:

- *'Er wordt geluisterd als wij iets hebben en er wordt redelijk serieus mee omgegaan. Ik denk dat er ook wel gehoor wordt gegeven aan dingen die wij inbrengen.'*
- *'Deze is goed en we zullen nog verder naar elkaar toe groeien.'*
- *'We hebben goede burens en die goede burens willen we houden. Dat is van oudsher zo.'*
- *'Als het met hen goed gaat, dan gaat het met ons goed.'*

Enquêtes

Het rapportcijfer dat door de geënuquëteerden aan de algemene verstandhouding wordt toegekend is gemiddeld een 7,3. Het laagst gegeven cijfer is een 4, het hoogst een 8.

5.8 Overig

Volgens één respondent zou het slim zijn voor FPV om wat te organiseren voor geïnteresseerden, zodat zij met eigen ogen kunnen zien wat er allemaal '*voor iets fantastisch gebeurt*' op FPV. Dit zou ook de sector promoten.

Samengevat

Kernactiviteit

- Kernactiviteit FPV bekend
- Associatie met vers aanwezig, associatie met business development minder aanwezig

Naam

- De respondenten zijn positief over de naam
- Veel gebruikte namen: 'de veiling', 'het veilingterrein', 'Fresh Park' en 'Fresh Park Venlo'.

Logo en slogan

- Logo in interviews slecht herkend, in enquêtes stuk gemakkelijker
- Logo niet erg positief beoordeeld
- Slogan wordt niet spontaan benoemd, ook bij de keuze uit vijf slogans kiezen maar vier van de vijftientig respondenten de juiste slogan.
- Men valt over het woord 'everything' in de slogan, dit zou niet kloppen met de werkelijkheid.
- De slogan is op meerdere organisaties toepasbaar.

Kernwaarden

- De kernwaarden die het hoogst scoren zijn: 'zelfverzekerd', 'praktisch' en 'expert'.
- De kernwaarden 'duurzaam', 'doeltreffend', 'vindingrijk' en 'moedig' scoren het laagst en tonen het grootste verschil tussen de huidige en de gewenste situatie.

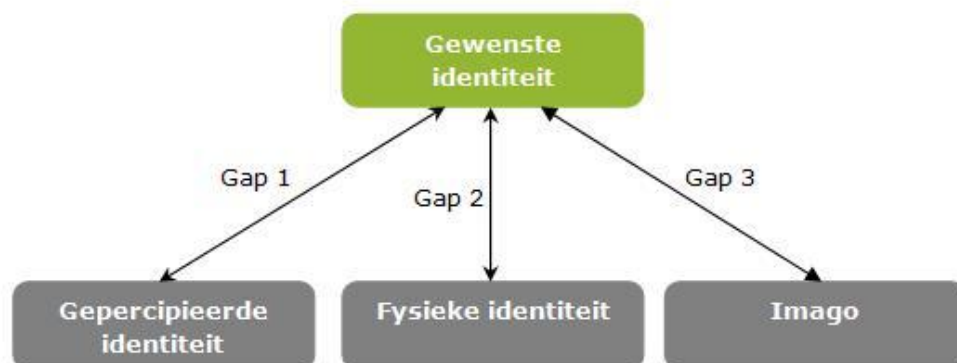
Contact

- Contact met stakeholders is voornamelijk incidenteel.
- Respondenten zijn positief over de hoeveelheid en de manier van onderling contact.

HOOFDSTUK 6 HOOFDONDERZOEK FASE III

Aan de hand van het onderzoek naar de identiteit en het imago van FPV kunnen er eventuele Gap's geconstateerd worden.

Zoals beschreven kunnen er drie Gap's bestaan. Deze worden weergegeven in figuur 10.



Figuur 10. Visualisatie Gap's

Zoals te zien in figuur 10 wordt de gewenste identiteit (en het daarvan afgeleide gewenste imago) geconfronteerd met drie werkelijkheden; de gepercipieerde identiteit bij medewerkers, de fysieke identiteit naar de buitenwereld toe en het uiteindelijke imago bij belangengroepen.³²

De Gap-analyse is overzichtelijk weergegeven in onderstaande tabel. Hierin worden de resultaten uit het onderzoek nogmaals kort weergegeven, waarna de eventuele Gap's te zien zijn.

Gap-analyse Fresh Park Venlo		
Samenvatting gewenste identiteit	FPV positioneert zich als een bedrijventerrein gericht op de verssector. Op het terrein komt alles samen. Kort gezegd alles van logistiek, tot bedrijven uit de verssector en alle voorzieningen er om heen. De visie en missie van FPV zijn gericht op de ontwikkeling en beheer van vernieuwende huisvesting voor fresh en food bedrijven.	
Gewenst imago	• Doeltreffend • Duurzaam • Expert • Initiatiefnemend/ Gangmakend • Inlevend	• Moedig • Praktisch • Verbindend • Vindingrijk • Zelfverzekerd
Gap 1. Verschil tussen gewenste en gepercipieerde identiteit	Het gaat hier om de Gap tussen de identiteit die de leiding wenst en hoe werknemers de identiteit ervaren. Het kan zijn dat de gewenste identiteit niet past bij de organisatie, er geen follow-up gegeven is aan de gewenste identiteit of dat de gewenste identiteit niet voldoende gecommuniceerd is. In het uit het identiteitsonderzoek ontstane Spinnenwebmodel (figuur 5 bladzijde 16) worden de gepercipieerde en gewenste identiteit van FPV	

	naast elkaar gelegd. Het model toont een Gap aan tussen beide identiteiten. Te zien is dat er volgens het management en de medewerkers van FPV nog aan enkele kernwaarde gewerkt mag worden. De focus mag hierbij echter gelegd worden op de kernwaarden 'duurzaam', 'moedig' en 'doeltreffend': zij vertonen het grootste verschil tussen de huidige en gewenste situatie. Dit zijn tevens de laagst scorende kernwaarden. Opvallend is wel dat de door het management gestelde kernwaarden door iedereen binnen de organisatie als relevant gezien worden. Ze scoren namelijk allen voor de gewenste situatie ongeveer een acht.
Gap 2. Verschil tussen gewenste en fysieke identiteit	<i>Verschillen tussen de gewenste en fysieke identiteit ontstaan als werknemers bij het creëren van producten, communicatie en omgeving andere vertrekpunten hanteren dan de bedoeling is. Het is een gevolg van een Gap op niveau 1.</i> Een aantal kernwaarden is te herkennen in het gedrag van de medewerkers van FPV. De gedragswaarden 'inlevend', 'moedig', 'zelfverzekerd' en 'doeltreffend' worden bijvoorbeeld zoveel mogelijk nagestreefd. Uit het onderzoek naar de gepercipieerde identiteit van FPV blijkt echter dat men over het algemeen vindt dat er nog gewerkt moet worden aan de kernwaarden 'moedig' en 'doeltreffend'. Dit geeft een Gap aan; blijkbaar zou er nog gewerkt moeten worden aan de genoemde kernwaarden, zodat de fysieke identiteit (het gedrag van de medewerkers) dichterbij de gewenste identiteit komt. Verder zit er een verschil tussen de manier waarop men wil dat de huisstijl ervaren wordt en de manier waarop deze ervaren kan worden. De betekenis van het logo en de slogan zijn namelijk niet meteen duidelijk voor degene die ermee in aanraking komt. Hier is enige uitleg voor nodig. Dit is jammer, omdat de gewenste identiteit hiermee niet direct duidelijk over komt.
Gap 3. Verschil tussen gewenste identiteit en imago	<i>Gap 3 ontstaat als een organisatie gezien wordt op een manier die anders is dan de manier waarop het management wenst dat de organisatie is.</i> In het uit het imago-onderzoek ontstane Spinnenwebmodel (figuur 9 op bladzijde 26) wordt het imago volgens de belangrijkste stakeholders van FPV naast het volgens hen gewenste imago gelegd. Voor dit onderzoek is de gewenste identiteit van FPV in de vorm van de gestelde kernwaarden gebruikt. Het model laat hierdoor een Gap tussen het imago en de gewenste identiteit zien. Te zien is dat ook de stakeholders vinden dat er nog aan elke kernwaarde gewerkt mag worden. Opvallend is dat uit het imago-onderzoek bijna exact dezelfde kernwaarden blijken die het grootste verschil vertonen tussen de huidige en gewenste situatie. In het imago-onderzoek zijn dit namelijk de kernwaarden 'duurzaam', 'vindingrijk', 'moedig' en 'doeltreffend'. Dit zijn daarbij de laagst scorende kernwaarden. De identiteit van FPV heeft het imago hier waarschijnlijk beïnvloed.

Tevens geven de stakeholders aan, de door het management gestelde kernwaarden voor FPV, relevant voor de organisatie te vinden. Ook in het imago-onderzoek scoren de gestelde kernwaarden voor de gewenste situatie namelijk ongeveer een acht. Dit is een zeer positief punt; FPV streeft kernwaarden na die ook extern belangrijk worden gevonden.

Verder worden zowel het logo als de slogan door de stakeholders niet ontvangen zoals gewenst; men is niet geheel tevreden over de slogan en zowel het logo als de slogan worden niet begrepen zonder dat hier enige uitleg aan vooraf gaat.

HOOFDSTUK 7 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven. Deze zijn onderverdeeld in de deelvragen, waardoor vervolgens ook de hoofdvraag beantwoord kan worden.

7.1 Beantwoording deelvragen

1. Wat is het ideaalbeeld van FPV van het management? (gewenste identiteit)

FPV positioneert zich als een bedrijventerrein, dat leidend wil zijn in de ontwikkeling en het beheer van vastgoed voor bedrijven in de verssector. Op het terrein komt alles samen. Kort gezegd alles van logistiek, tot bedrijven uit de verssector en alle voorzieningen aan toe. De visie en missie van FPV zijn gericht op de ontwikkeling en beheer van vernieuwende huisvesting voor fresh en food bedrijven. Er zijn tien kernwaarden geformuleerd voor de manier waarop deze nagestreefd worden.

Normaliter wordt de gewenste identiteit van een organisatie volledig verwoord in een merkdokument. Voor FPV is echter geen definitief merkdokument uitgeschreven. Ongeveer twee jaar geleden is er een eerste aanzet gedaan, die mondeling is afgerond. Het is jammer dat er geen definitief merkdokument aanwezig is. Het zou namelijk een handzame tool zijn bij het vaststellen van doelen en maken van uitingen. Het is immers de kern van een merk.

Daarnaast valt het op dat FPV twee visies en missies heeft, hierdoor is de verbondenheid met ZON zichtbaar. Toch zorgt het ervoor dat het onduidelijk blijft welke richting FPV op wil. Tot slot heeft FPV twee sets kernwaarden, de helft afkomstig uit de waarden van de organisatie en de helft uit de interne gedragswaarden van de holding.

Het nastreven van twee sets kernwaarden kan ook voor onduidelijkheid zorgen. Daarnaast zijn het er nu in totaal tien. Normaliter streven organisaties vijf kernwaarden na.

2. Wat is de identiteit van FPV op dit moment volgens medewerkers en management?

Uit het identiteitsonderzoek is allereerst gebleken dat FPV vooral een praktische en initiatiefnemende organisatie is die daarnaast een expert is binnen haar eigen vakgebied. Ook zou FPV zelfverzekerd zijn. De kernwaarden waarop FPV niet hoog scoort zijn volgens de medewerkers 'duurzaam', 'moedig' en 'doeltreffend'. Deze worden echter wel als relevant ervaren.

3. Hoe zou de identiteit van FPV volgens de medewerkers en het management moeten zijn?

Iedereen binnen FPV is het erover eens dat de door het management gestelde kernwaarden relevant zijn voor de organisatie. In de gewenste situatie scoren alle kernwaarden namelijk ongeveer een acht; dit geeft een signaal af over de bereidheid om mee te werken aan de kernwaarden.

4. Komen de gepercipieerde identiteit en gewenste identiteit overeen?

Kort gezegd valt op dat er aan iedere kernwaarde nog gewerkt zou moeten worden. De kernwaarden die het grootste verschil vertonen tussen de huidige en de gewenste situatie zijn 'duurzaam', 'moedig' en 'doeltreffend'. Dit zijn de laagst scorende kernwaarden. Hier is dus een Gap geconstateerd. In de verbetering van de identiteit is het dus verstandig om op deze kernwaarden de focus te leggen.

Opvallend is wel dat de door het management gestelde kernwaarden door iedereen binnen de organisatie als relevant gezien worden. Ze scoren namelijk allen voor de gewenste situatie ongeveer een acht.

5. Wat is de fysieke identiteit van FPV?

FPV heeft een duidelijke huisstijl die zeer consequent wordt doorgevoerd. Het fris ogende groene beeldmerk vertoont samenhang met de verssector en staat voor 'alles dat samenkomt' op FPV. Het hoofdkantoor en het bedrijventerrein zelf dragen de huisstijl verder uit door veelvuldig gebruik van de kleur groen en het vertoon van het logo. Gedrag van de medewerkers is te typeren als bekwaam en bereid; men is zelfverzekerd en gaat duidelijk aan de slag met zijn of haar eigen taak. De manager hanteert een democratische leiderschapsstijl, waardoor de medewerkers betrokken worden bij besluitvorming.

6. Komt de fysieke identiteit van FPV overeen met de gewenste identiteit?

In de fysieke identiteit staan de gunstige ligging van FPV, de verbinding tussen verschillende partijen en de focus op vers centraal. Deze punten uitend zich onder andere in de merknaam, slogan, maar ook in de huisstijlkleur. Ze zijn oorspronkelijk afkomstig uit de positionering van de gewenste identiteit en verwoorden tevens de kernactiviteit. Uit het onderzoek naar de gepercipieerde identiteit, onder de medewerkers van FPV, is echter gebleken dat de gedragswaarden niet als ruim voldoende zien worden. Dit kan in relatie liggen met het gedrag van de medewerkers. Wanneer deze kernwaarden niet meegenomen worden, komt de gewenste identiteit niet voldoende tot uiting in de fysieke identiteit.

Ook zit er een verschil in de manier waarop de huisstijl wordt ervaren en de manier waarop deze bedoeld is; over het algemeen heeft men moeite de betekenis van het beeldmerk te achterhalen. Hier is enige uitleg voor nodig. Dit is een gemiste kans, omdat de gewenste identiteit hierdoor niet direct uit de verf komt. Een verkeerde interpretatie van het logo en slogan kan leiden tot een onjuiste perceptie van de identiteit.

7. Wat is het imago van FPV?

De stakeholders zien FPV vooral als een bedrijventerrein voor de verssector. De kernactiviteit is hen voldoende bekend. FPV wordt vooral als een zelfverzekerde organisatie gezien, die expert is in haar eigen vakgebied en praktisch te werk gaat. Ook zou FPV redelijk verbindend zijn.

FPV wordt door de stakeholders minder goed beoordeeld op de kernwaarden 'duurzaam', 'vindingrijk' en 'moedig'. Daarnaast twijfelt men over de doeltreffendheid van de organisatie. Dit sluit redelijk aan bij de (intern) gepercipieerde identiteit; ook hier wordt FPV het minst goed beoordeeld op duurzaamheid, moed en doeltreffendheid. Er bestaat een grote kans dat het in verbinding staat met elkaar, wanneer iets intern niet wordt ervaren en uitgedragen, kan dit extern worden overgedragen.

Verder zijn de respondenten zeer te spreken over het contact met FPV. Zowel de hoeveelheid als de manier waarop het onderlinge contact verloopt wordt positief beoordeeld.

Het logo en de slogan worden minder goed beoordeeld. Allereerst valt op dat men bij beide moeite heeft het te herkennen. Het woord 'everything' in de slogan wordt verder als niet passend ervaren. De betekenis van het totale beeldmerk wordt daarnaast moeilijk begrepen. Niemand weet deze spontaan te benoemen.

8. Zijn er vergelijkingen te vinden tussen het imago, de gewenste identiteit en het gewenste imago?

De vergelijking tussen het imago, gewenste identiteit en gewenste imago zijn te verklaren vanuit overeenkomsten in de beoordeling van de kernwaarden door zowel medewerkers als stakeholders. Wanneer er gekeken wordt naar de kernwaarden, kan gesteld worden dat er aan elke kernwaarde nog gewerkt zou moeten worden. Hier is dus een Gap te zien. Bij de verbetering van het imago

mag de focus dan ook op deze kernwaarden liggen. Het is echter wel belangrijk dat dit in de kern, intern, gebeurt.

7.3 Beantwoording hoofdvraag

De probleemstelling oftewel de hoofdvraag van deze scriptie betreft:

'Hoe kan Fresh Park Venlo met behulp van communicatie haar naamsbekendheid vergroten en het imago versterken bij haar stakeholders?'

Zoals gezien is er intern een aantal verbeterpunten geconstateerd voor FPV. Deze punten hebben het imago van FPV beïnvloed. De appel valt in het geval van FPV niet ver van de boom. Voor FPV is het daarom van belang allereerst aan de slag te gaan met de identiteit van de organisatie. Zorg ervoor dat intern eerst alles in orde is. Dit zou op lange termijn het imago van de organisatie kunnen verbeteren. Er kan door middel van communicatie gewerkt worden aan de identiteit. In hoofdstuk acht is uitgewerkt hoe FPV dat kan doen.

Samengevat

FPV algemeen

- De kernactiviteit is bij de respondenten bekend.
- De associatie met vers is aanwezig, die met business development minder.
- FPV heeft twee missies en visies, dit kan verwarring oproepen.
- Opvallend is dat er intern geen definitief (schriftelijk) merkdokument aanwezig is.
- Het belangrijkste dat de fysieke identiteit uitdraagt is de gunstige ligging, de verbinding tussen verschillende partijen, de focus op vers. De merknaam en slogan onderschrijven dit.
- Er is een zeer duidelijk overkoepelend geheel door consequente doorvoering en regelgeving van de huisstijl. Dit kan voor herkenning zorgen.
- Medewerkers kenmerken zich vakbekwaam. Ze hebben een groot zelfvertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel.

Logo en Slogan

- De respondenten zijn positief over de naam.
- Namen als 'het veilingterrein' en 'de veiling' worden nog veel gebruikt.
- Het logo wordt niet zo positief beoordeeld als de naam.
- Zonder toelichting op het logo is de betekenis hiervan moeilijk te begrijpen.
- Slogan wordt niet spontaan benoemd, ook bij de keuze uit vijf slogans kiezen maar vier van de vijftientig respondenten de juiste slogan.
- Men valt over het woord 'everything' in de slogan, dit zou niet kloppen met de werkelijkheid.
- De slogan is op meerdere organisaties toepasbaar.

Kernwaarden

- Het is een grote groep kernwaarden, die vrij geïnterpreteerd kunnen worden.
- De kernwaarden 'doeltreffend', 'duurzaam' en 'moedig' tonen het grootste verschil tussen huidig en gewenst. Hier zou volgens de medewerkers aan gewerkt moeten worden.
- De kernwaarden 'expert', 'initiatiefnemend' en 'praktisch' scoren dermate hoog dat ze dicht in de buurt komen bij de door de respondenten gewenste situatie.
- Alle kernwaarden scoren gewenst rond een acht. Dit geeft een signaal af over de mate van bereidheid om mee te werken aan deze kernwaarden.
- Medewerkers kunnen zich vinden in de gewenste identiteit van het management.

HOOFDSTUK 8 ADVIES

Op basis van de conclusies is een advies op corporate communicatieniveau geformuleerd. Dit dient een bijdrage te leveren aan de identiteit van Fresh Park Venlo en daardoor tevens op lange termijn aan de versterking van het imago van Fresh Park Venlo.

Hierbij moet vooropgesteld worden dat communicatie niet alleen verantwoordelijk is voor het creëren van een imago. Allerlei factoren spelen hierbij een rol. Dit advies is puur gericht op communicatiegerelateerde adviezen die bijdragen aan het versterken van de identiteit.

8.1 Oplossingen voor wegwerken van de Gap's

Jaap van der Grinten formuleert in zijn boek 'Mind the Gap' drie mogelijkheden voor het wegwerken van de eerder besproken Gap's. Kort zijn dit de volgende oplossingen:

- *Verander de wensen van de leiding*

Wanneer de door het management geformuleerde gewenste identiteit niet past bij de organisatie, is het een mogelijkheid de wensen van de leiding aan te passen. Kijkend naar FPV en het feit dat zowel de eigen medewerkers als de stakeholders aangeven de kernwaarden in ieder geval relevant te vinden, is dit niet direct de oplossing die de meeste prioriteit verdient.

In paragraaf 8.3 wordt hier echter wel kort op ingegaan. Dit is te zien als een overige aanbeveling.

- *Verander de inzichten van de medewerkers*

Volgens de medewerkers scoort FPV op dit moment op een aantal kernmerken laag. Zoals eerder gezien kan dit extern een afdruk achterlaten. Dit betekent niet dat FPV hier per definitie niet goed in is.³³ Het kan ook zo zijn dat de medewerkers van FPV zich niet sterk van deze kenmerken bewust zijn. Het is daarom een goede oplossing om de inzichten van de medewerkers te veranderen.

Dit vormt het hoofdadvis aan FPV. Wanneer hier de juiste invulling aan gegeven wordt, kunnen de medewerkers zich bewuster worden van de kernwaarden. De kernwaarden kunnen zo gaan leven. Onder paragraaf 8.2 wordt deze strategie op een aantal manieren uitgewerkt.

- *Verander het uiterlijk en gedrag van de organisatie*

De huisstijl ziet er goed en professioneel uit. Ook zorgt de consequente doorvoering en regelgeving voor een eenduidig overkoepelend beeld van het merk Fresh Park Venlo.

Het is in de situatie van FPV verstandig om eerst intern stappen te zetten, waarna de focus kan verschuiven naar dit onderdeel. In paragraaf 8.4 wordt hier aandacht aan besteed. Dit kan tevens worden gezien als overige aanbeveling.

8.2 Hoofdadvis: Het veranderen van de inzichten van de medewerkers

Zoals beschreven is het hoofdadvis het veranderen van de inzichten van de medewerkers. Hiervoor zijn een aantal mogelijkheden geformuleerd:

8.2.1 Formuleer een Sustainable Corporate Story (SCS)

Het advies dat de voorkeur verdient en zeer aanbevolen wordt, is het formuleren van een Sustainable Corporate Story.³⁴ De door Cees van Riel bedachte SCS is een beschrijving van de kernpunten van een onderneming in de vorm van een verhaal van 400 tot 600 woorden. In een SCS staat 'wat de organisatie doet, hoe zij dat doet, waar zij vandaan komt en waar ze naar toe gaat.'³⁵ De kernactiviteit, visie, missie en kernwaarden staan centraal. Veel gebruikte structuren

zijn de volksvertelling (de sage), het sprookje, het epos, de biografie, de historische roman en de academische stijl.³⁶

Waarom is dit relevant voor FPV?

Deze optie zou de Gap tussen de gewenste en gepercipieerde identiteit kunnen verkleinen, omdat zowel het management als de medewerkers zich door een SCS bewuster kunnen worden van de identiteit van de organisatie. Dit doordat het zogenaamde organisatieverhaal tot stand komt naar aanleiding van een discussiebijeenkomst met zoveel mogelijk medewerkers en doordat het de kernwaarden in een context plaatst. Ze veranderen van vrijblijvende termen in woorden met een voor FPV concrete betekenis. Dit is erg belangrijk; tijdens het onderzoek naar de gepercipieerde en gewenste identiteit werd namelijk duidelijk dat er veel verschillende betekenissen aan de gestelde kernwaarden wordt gehecht. De richting die de kernwaarden horen te geven aan FPV is hierdoor niet duidelijk.

Het schrijven van een SCS is een proces waarbij alle medewerkers samen tot een overeenkomst moeten komen. Voor FPV zou dit geen probleem moeten zijn; door de binnen FPV gehanteerde democratische leiderschapsstijl is men gewend met elkaar tot consensus te komen. Ook kan men op gelijk niveau met elkaar communiceren, aangezien de hiërarchische verhoudingen hierbij geen rol horen te spelen bij het formuleren van een SCS.

Uit het jaarplan voor communicatie 2010 blijkt tot slot dat FPV steeds meer de tweerichtingskant van communicatie wil verkennen. Om dit verder uit te breiden is het formuleren van een SCS een uitstekend middel. Een SCS kan verder dienen als vertrekpunt voor concrete uitingen.

Aandachtspunten

Een Sustainable Corporate Story moet *niet* gezien worden als een doel op zich, maar als een middel om met alle relevante doelgroepen een inspirerend referentiekader te creëren voor toekomstige communicatie van de gehele organisatie.³⁷ Het moet dan ook meer gezien worden als een intern stuurmechanisme. Een Sustainable Corporate Story is een hulpmiddel voor de gehele organisatie. Het is dus geen instrument van de afdeling CPR. Sterker nog, het is een instrument gemaakt voor en door alle medewerkers van FPV.

Een ander belangrijk aandachtspunt is dat het realistisch moet blijven. Alle verworven informatie die in de SCS verwerkt wordt moet te realiseren zijn op communicatieniveau, maar zeker ook op organisatieniveau. Dit is vooral van belang bij de kernwaarden. Maak geen beloftes die je niet waar kunt maken. Het opstellen van een Sustainable Corporate Story verloopt via vijf stappen. Deze staan beschreven in hoofdstuk 9.

8.2.2 Organiseer een discussiebijeenkomst

Als startpunt voor of los van de Sustainable Corporate Story kan een discussiebijeenkomst worden georganiseerd. Bij het onderzoek naar de gepercipieerde identiteit van FPV is er gewerkt met de Spinnenwebmethode van Bernstein. Deze methode wordt officieel afgesloten met een discussie. Gedurende de afstudeerperiode heeft deze discussie niet plaatsgevonden, omdat hiervoor op korte termijn geen tijd kon worden vrijgemaakt binnen de organisatie. Dit is een gemiste kans, omdat dit juist ervoor kan zorgen dat de kernwaarden meer gaan leven binnen FPV. Het kan daarnaast een rode draad vormen in het streven naar de gewenste identiteit. Daarom wordt geadviseerd dit alsnog te doen.

Tijdens de discussie kan als eerste de vraag worden gesteld of alle kernwaarden voor FPV relevant zijn. Dit hoort in overeenstemming te gebeuren. De voorkeur gaat uit naar ongeveer vijf kernwaarden. Er zal kritisch naar de kernwaarden gekeken moeten worden.

De kernwaarde 'Initiatiefnemend/gangmakend' verdient speciale aandacht. Deze betreft zoals te zien twee woorden. Deze twee woorden worden echter wel als één kernwaarde gezien door FPV. Het is aan te bevelen om hier één woord van te maken. Zoals opgemerkt kunnen woorden door iedereen anders geïnterpreteerd worden. Wanneer het twee woorden betreft is de kans nog groter dat er verschillen in de interpretaties ontstaan, wat vervolgens verwarring op kan roepen.

Wanneer duidelijk is met welke kernwaarden men definitief door wil gaan, is het zaak deze kernwaarden helder te formuleren. Gebruik zo duidelijk mogelijke termen. Op deze manier worden de kernwaarden in een context geplaatst, waardoor ze niet anders dan bedoeld kunnen worden opgevat. Ook zijn ze zo makkelijker te onthouden.

Als laatste kunnen er verantwoordelijken aangewezen worden, die ervoor zorgen dat de kernwaarden geïntegreerd worden in de organisatie. Het is hierbij verstandig om meerdere personen te kiezen met zo divers mogelijke functies.

Waarom is dit relevant voor FPV?

Doordat het gehele team meedenkt en meepraat, begint het gewenningsproces al tijdens deze bijeenkomst. Het worden kernwaarden van iedereen samen, waardoor de betrokkenheid en het bewustzijn groter wordt. Ook hierdoor kan de Gap tussen de gepercipieerde en gewenste identiteit verkleind worden.

Aandachtspunten

De discussiebijeenkomst kan gezien worden als onderdeel van of los van de SCS. Dat wil zeggen dat het enkel een deel van de resultaten bereikt die een SCS zou kunnen bereiken. De discussiebijeenkomst kan ervoor zorgen dat er overeenstemming en bewustzijn wordt gecreëerd met betrekking tot de kernwaarden. Verdere implementatie en blijvende herinnering aan deze sessie zou echter pas gecreëerd worden aan de hand van een SCS. Daarom gaat de voorkeur uit naar een SCS.

8.2.3 Maak de kernwaarden zichtbaar

Wanneer duidelijk is wat voor FPV de relevante kernwaarden zijn en wat deze betekenen, is het aan te raden deze binnen de organisatie zichtbaar te maken. Een voorbeeld hiervan is de definitieve kernwaarden visualiseren op verschillende plekken in het gebouw van FPV. Deze zouden gevisualiseerd kunnen worden door middel van afbeeldingen en kreten. De geformuleerde definitie kan hierbij een belangrijke rol spelen.

Waarom is dit relevant voor FPV?

De medewerkers (en eventuele bezoekers) komen door deze aanbeveling dagelijks in contact met de kernwaarden. Hierdoor kunnen ze meer gaan leven en kunnen ze eigen worden.

Aandachtspunten

Deze oplossing alleen is niet genoeg. Het is niet aannemelijk dat men alleen door confrontatie met de kernwaarden gaat denken dat ze echt bij FPV passen. Zie deze aanbeveling daarom als een vervolgstap op de reeds gegeven adviezen. Een goed idee zou overigens wel kunnen zijn de medewerkers van FPV te betrekken bij een brainstormsessie over hoe de kernwaarden het beste gevisualiseerd kunnen worden. Dit versterkt wederom de tweerichtingsverkeersvisie op communicatie en verhoogt het bewustzijn.

8.3 Overige aanbeveling: Verander de wensen van de leiding

8.3.1 De gewenste identiteit

In de gewenste identiteit zijn een aantal zaken opgevallen die extra aandacht verdienen:

- *De visie en missie*

FPV hanteert zowel die visie van ZON Holding (gezien als kapstok) als van FPV zelf (gezien als strategisch kader waarbinnen FPV opereert). Hetzelfde geldt voor de missie. Het hebben van twee visies en missies kan echter verwarring creëren. Waar moet men nu naar streven? Wat is de richting die FPV op wil? Geadviseerd wordt om een duidelijke keuze te maken voor een eigen visie en missie, zodat voorgaande vragen eenduidig beantwoord kunnen worden. Vooral omdat de kernactiviteit van Fresh Park Venlo en ZON Holding verschillen.

- *De kernwaarden*

FPV gebruikt twee verschillende sets kernwaarden. Enerzijds de interne gedragswaarden van ZON, anderzijds de specifiek voor FPV geformuleerde kernwaarden. In totaal zijn dit er tien. Allereerst zijn dit er erg veel; normaliter worden er bij voorkeur vijf kernwaarden nageleefd door een organisatie. Daarnaast kan ook hier verwarring ontstaan. Welke kernwaarden zijn nu het belangrijkste? Ook hier wordt geadviseerd een keuze te maken voor de belangrijkste kernwaarden en deze specifiek voor FPV te formuleren. Hierdoor worden de kernwaarden eigen gemaakt en specifiek toegespitst op FPV. Daarnaast is het zoals reeds vermeld belangrijk dat er definities worden toegekend aan de kernwaarden.

- *Het merkdokument*

De drie bovengenoemde onderdelen vormen samen met de positionering, propositie, doelstellingen, kernassociaties, merkpersoonlijkheid, merkstijl en de merkemoties het merkdokument. Dit hoort een goede representatie van het merk Fresh Park Venlo te zijn en biedt tevens houvast bij het vormen van het beleid en uitingen.

Binnen FPV is het definitieve merkdokument echter niet aanwezig. Deze is niet volledig uitgeschreven. Ongeveer twee jaar geleden is er een eerste aanzet gedaan, die mondeling is afgerond. Het is jammer dat er geen definitief merkdokument aanwezig is. Het zou namelijk een handzame tool zijn bij het vaststellen van doelen en maken van uitingen. Het is immers de kern van een merk.

Het is daarom aan te raden het definitieve document uit te schrijven en hierdoor tastbaar te maken. Het is belangrijk dat de basis van het merk in huis aanwezig is.

8.4 Overige aanbeveling: Verander het uiterlijk en gedrag van de organisatie

8.4.1 Laat zien wat FPV met de kernwaarden doet

Wanneer duidelijk is wat voor FPV de relevante kernwaarden zijn en wat deze betekenen, is het aan te raden naar de stakeholders te communiceren wat FPV nu eigenlijk doet aan deze kernwaarden. Waaruit blijkt die duurzaamheid? Waaruit blijkt de moed? Laat zien wat je doet om je identiteit na te streven! Ook hierbij zouden afbeeldingen en de geformuleerde definities een rol kunnen spelen.

Hierdoor doet FPV ook iets met de verkregen feedback van de stakeholders. Uit de interviews bleek namelijk dat een aantal respondenten vond dat FPV soms nog te bescheiden is. Er gebeuren goede dingen op FPV, laat dat dan ook zien! Dit advies kan uitgewerkt worden in een concreet communicatiemiddel.

8.4.2 Onduidelijkheid omtrent beeldmerk ophelderen

Bij het tot stand komen van de huisstijl van FPV zijn doordachte keuzes gemaakt die goed beargumenteerd worden. Dit komt volgens de betrokken stakeholders niet voldoende over. Aan te raden is daarom in de vorm van een concreet communicatiemiddel de huisstijl nogmaals toe te lichten. Hierin moet duidelijk worden wat de huisstijl van FPV is en waarom. Dit is te combineren met het in paragraaf 8.4.1 gegeven advies.

8.4.3 Gebruik van de juiste naam

Tijdens het vooronderzoek naar FPV is geconstateerd dat er nog al eens andere namen voor Fresh Park Venlo worden gebruikt. Gezien het feit dat de naam sinds 2008 bestaat, is het niet vreemd dat het in de volksmond nog wel eens anders genoemd wordt. Dit is een proces dat jaren kan duren. Om dit proces te versnellen wordt geadviseerd om ervoor te zorgen dat er in ieder geval in officiële bronnen de juiste benaming wordt gebruikt.

Gedurende de afgelopen maanden zijn er echter veel online bronnen gevonden waarin nog steeds oude benamingen van FPV worden gebruikt. Zelfs op de eigen website van FPV zijn enkele foutieve vermeldingen gevonden. In bijlage M bladzijde 106 is een overzicht van foutieve vermeldingen op het web te vinden.

8.5 Tot slot

Tot slot is er een aantal aanbevelingen geformuleerd aan de hand van opgevangen signalen uit het onderzoek. Deze aanbevelingen passen niet onder de door Van der Grinten geformuleerde oplossingen voor het wegwerken van de Gap's, maar dragen desalniettemin bij aan de identiteit en het imago van FPV.

8.5.1 Identiteit en imago-onderzoek driejaarlijks herhalen

De vorming van een identiteit en imago is een langdurig proces. Zowel de organisatie zelf als externe factoren hebben hier invloed op. Om de stand van zaken met betrekking tot de identiteit en het imago voor ogen te houden, wordt geadviseerd het onderzoek driejaarlijks te herhalen. Dit geeft FPV de kans vanuit de organisatie verandering aan te brengen indien nodig. Op deze manier gaat de organisatie zoveel mogelijk mee met de tijd en wordt de kans op grote Gap's zoveel mogelijk verkleind.

8.5.2 Terugblikken op de interviews

Zowel gedurende het interview met Dorpsraad Grubbenvorst als het interview met Behoud de Parel kwamen interessante punten naar voren. Deze stakeholders sneden zeer specifieke problematiek aan, spelend onder bijvoorbeeld de inwoners van Grubbenvorst. Voorbeelden hiervan zijn compensatiebossen en grindaftgravingen in de richting van Grubbenvorst. Het waren niet zo zeer klachten, maar om de relatie verder te versterken is het raadzaam aandacht te besteden aan deze punten. Voor gedetailleerdere informatie wordt verwezen naar de samenvattingen van de interviews in bijlage I bladzijde 43 tot en met 74.

8.5.3 Jaarplan communicatie 2010

Het communicatieplan van 2009 en 2010 bevatten veelal dezelfde doelstellingen. Aangezien FPV wenst moedig, doeltreffend en initiatiefnemend te zijn, is het van belang dat FPV stappen zet. Het kan natuurlijk altijd voorkomen dat bepaalde (communicatie) doelen meegenomen worden naar het volgende jaar, maar probeer zoveel mogelijk vooruitstrevend te blijven en mee te groeien met

de omgeving. Hiervoor kunnen nieuwe doelen zorgen. Ten slotte is dit ook het achterliggende doel van een jaarplan.

8.5.4 Contactgegevens inzichtelijk maken

Gedurende het onderzoek is gebleken dat er geen volledig overzicht bestaat van de contactgegevens van de stakeholders. Dit is jammer, omdat hierdoor de kennis meer in individuen dan in de organisatie zelf is ingebed, waardoor deze gemakkelijk verloren kan gaan. Daarnaast kost het tijd wanneer men deze gegevens dan toch nodig heeft.

Aan te raden is daarom dit inzichtelijk te maken. In het jaarplan voor communicatie 2009 en 2010 is dit al eerder aanbevolen. Het is zeer belangrijk met dit advies aan de slag te gaan. Pas wanneer dit gebeurd is kunnen de stakeholders namelijk gericht worden benaderd.

8.5.5 Kijk naar je concurrenten

Uit de concurrentie-analyse is een aantal interessante punten naar voren gekomen. Allereerst valt het verschil in toon tussen ABC Westland en FPV op. ABC Westland is gedurfder in haar uitspraken. Het bedrijventerrein is niet bang te vertellen waar ze goed in is. FPV is op dat gebied net wat voorzichtiger. Stakeholders hebben dit bemerkt. Verschillende stakeholders geven namelijk aan dat FPV soms wat te bescheiden is. Dit zou wel passen bij de Noord-Limburger, maar wellicht is het toch een punt van aandacht.

Een goede manier om hieraan te werken is door testimonials te vermelden op de website. Nu heeft FPV deze er al op staan. Deze zijn echter wel wat zakelijk en meer beschrijvend van aard. Ook zijn ze redelijk achterhaald; de benaming ZON Fresh Park wordt er nog in vermeld!

Een andere organisatie uit de concurrentie-analyse, Chemelot Geleen, laat op haar website duidelijk zien wat de organisatie allemaal doet om het contact met de omgeving te onderhouden. Dit komt sympathiek over. FPV heeft in juni 2009 in samenwerking met de Floriade een groot evenement georganiseerd. Hier is echter niets meer over te vinden op de website. Nu is het zo dat het evenement reeds oud nieuws is, maar het is zeker een aanbeveling waard om op de eigen website duidelijk verslag te leggen van de evenementen en/of activiteiten die FPV organiseert.

8.5.6 Blijf de dialoog met stakeholders stimuleren

Uit het onderzoek bleek dat een aantal stakeholders niet snapte waarom er zich bedrijven bevinden op FPV die in principe niets met de verssector van doen hebben. Twee respondenten gaven echter wel aan dat ze hierover gesproken hadden met FPV en dat ze hier na het gesprek wel begrip voor op konden brengen.

Het is daarom aan te raden in dialoog te blijven met de stakeholders. Het creëert betrokkenheid, waardoor men ook eerder begrip op kan brengen voor een bepaald besluit.

HOOFDSTUK 9 STAPPENPLAN SUSTAINABLE CORPORATE STORY

In dit hoofdstuk wordt van het begin tot het einde beschreven hoe Fresh Park Venlo stapsgewijs een Sustainable Corporate Story op kan stellen en deze kan integreren in de organisatie. De stappen zijn voor Fresh Park Venlo toepasbaar gemaakt. Door eerder verkregen kennis kan het voor komen dat sommige stappen reeds gedeeltelijk zijn ingevuld.

Stap 1. Positioneren

De definitie over positioneren die hier gehanteerd wordt is: *'Positioneren is het maken van strategische keuzes met als doel een concurrentievoordeel in de markt te creëren. Het proces waarin het management een goede match probeert te vinden tussen interne wensen en externe mogelijkheden.'*³⁸

Het merk Fresh Park Venlo is al gepositioneerd. FPV positioneert zich als een bedrijventerrein speciaal voor de versector, dat veel voordeel kan bieden aan de bedrijven die zich op het terrein vestigen. Dit vanwege de synergie op het terrein en de zeer gunstige ligging zoals beschreven in paragraaf 2.2 op bladzijde 3.

Stap 2. De gepercipieerde en de gewenste organisatie-identiteit vaststellen

Stap twee in het vormen van de Sustainable Corporate Story bevat de drie delen van de Spinnenwebmethode van Bernstein:

Opstellen van de kernwaarden

Het eerste deel in de methode bevat het opstellen van kernwaarden voor de organisatie. FPV is al in het bezit van (een tiental) kernwaarden die zijn vastgesteld bij het ontstaan van de naam Fresh Park Venlo. Deze stap is dus reeds gemaakt.

Toetst hoe de organisatie er voor staat m.b.t. de kernwaarden

Het tweede deel in de spinnenwebmethode betreft het toetsten van de kernwaarden op de huidige en de gewenste situatie. Ook deze stap is reeds uitgevoerd, ditmaal in het hoofdonderzoek. De resultaten hiervan staan beschreven in paragraaf 4.3 op bladzijde 16 van deze scriptie.

De discussiebijeenkomst

Het laatste deel van de Spinnenwebmethode is de discussiebijeenkomst. Alle aanwezigen van de bijeenkomst bespreken samen de huidige kernwaarden. Het is de bedoeling dat de kernwaarden gaan leven voor de aanwezigen.

Hoewel de kernwaarden van FPV jaren geleden zijn opgesteld en uit het onderzoek naar de gepercipieerde identiteit is gebleken dat de medewerkers en het management van FPV de kernwaarden als relevant zien, is het toch raadzaam tijdens deze discussie na te gaan of alle kernwaarden even belangrijk zijn voor FPV. Het is namelijk wenselijk ongeveer vijf kernwaarden na te streven.

Wanneer de eventuele keuze tussen belangrijke en minder belangrijke kernwaarden is gemaakt en gezamenlijk besloten is met welke kernwaarden verder wordt gegaan is het van belang dat de kernwaarden in een context worden geplaatst. De gehele groep zorgt er in overeenstemming voor dat elke kernwaarde een heldere, korte definitie toegewezen krijgt. Doordat het gehele team meedenkt en meepraat, begint het gewenningsproces al tijdens deze bijeenkomst. Het worden kernwaarden van iedereen samen waardoor de betrokkenheid en bereidheid groter wordt.

De laatste stap is erg belangrijk, omdat medewerkers de kernwaarden naar buiten brengen en daardoor invloed hebben op het imago. Wanneer de medewerkers niet achter de kernwaarden staan die aan FPV zijn verbonden, zullen zij deze ook niet extern uitdragen. Het is van belang dat de kernwaarden, zowel voor de medewerkers als het management, eigen worden.

Tijdens het onderzoek is al geadviseerd deze stap uit te voeren, maar door gebrek aan tijd op korte termijn bij de medewerkers van FPV is deze stap weggevallen.

Stap 3 Reputatieanalyse en trends in de publieke opinie

De reputatie oftewel het imago van een organisatie kan op verschillende manieren bestudeerd worden. Een veel gebruikte manier is om input van beslissingsbevoegden te verzamelen. Deze mensen, met een verantwoordelijke positie in veelal toonaangevende bedrijven en publieke organisaties, worden gevraagd hun mening te geven, omdat men ervan uitgaat dat zij meer dan gemiddelde kennis van zaken hebben om bedrijven te evalueren.³⁹ Kijkend naar FPV betreft dit haar de stakeholders.

Deze stap kan een interessant referentiekader bieden waarmee een SCS gecreëerd kan worden. In de meest ideale situatie wordt deze stap door middel van een combinatie van twee methodes geanalyseerd; een open methode (de interviews) en een gesloten methode (de enquête). Deze stap is in het hoofdonderzoek reeds uitgevoerd. Voor de resultaten van dit imago-onderzoek wordt verwezen naar hoofdstuk 5 op bladzijde 20.

Stap 4 Creëren en bevestigen van de Sustainable Corporate Story

DEEL I

De verzamelde interne en externe informatie uit stap 1 tot en met 3 stelt de medewerkers in staat om een eerste versie van de Sustainable Corporate Story op te stellen. De belangrijkste belofte van het bedrijf worden beschreven en vastgelegd. Zoals eerder beschreven kan dit in de vorm van een volksvertelling (de sage), een sprookje, een epos, een biografie, een historische roman en een academische stijl.

Dit is een erg belangrijke stap, omdat dit het moment is waarop de kernwaarden omgezet worden in zinnen. Ze worden in een context geplaatst, waardoor duidelijkheid wordt verschaft over de betekenis ervan.

Het opstellen van de tekst kan in een kleine groep gedaan worden. Het volledig uitbesteden van deze activiteit naar een externe consultant is niet wenselijk. Het moet namelijk echt een interne creatie worden.

Wanneer de eerste versie opgesteld is, moet deze beoordeeld worden door zoveel mogelijk mensen zowel binnen als buiten FPV. *'Dit levert aanpassingen van de tekst op die het een meer relevant en realistisch karakter geven. Daarnaast leidt de betrokkenheid van veel mensen in het beslissingsproces tot consensus over de relevantie van de tekst.'*⁴⁰

Intern kan de voorlopige tekst getest worden door een enquête rond te laten gaan waarin de overige medewerkers gevraagd worden de tekst te beoordelen op basis van drie punten:

- De belangrijkste belofte van het bedrijf
- Het soort bewijzen dat ze kunnen verzinnen om deze beloftes te ondersteunen
- De toonval die toegepast wordt om de boodschap aantrekkelijk te maken

DEEL II

Wanneer er nog een stapje verder gegaan wordt, kan de tekst ook al extern getoetst worden. Hierbij wordt gekeken naar invloed van belangrijkheid (importance) en uniekheid (uniqueness) en het waar maken van de belofte (delivery) van de tekst.⁴¹ Het is verstandig de stakeholders te benaderen die ook deel hebben genomen aan de onderzoek in stap 3. Deze groep is nauwkeurig geselecteerd, daarnaast zal het de relatie ten goede komen, omdat zij zich hierdoor nog meer betrokken zullen voelen.

Het is van belang externen erbij te betrekken, omdat zij vaak een andere kijken hebben op wat belangrijk of uniek is voor de organisatie.

DEEL III

Aan de hand van de intern en extern verkregen input kan vervolgens de uiteindelijke Sustainable Corporate Story gevormd worden. Hiervoor is wederom aan te raden een focusgroepsessie te houden met dezelfde groep personen. Het KAR-model dient tijdens deze sessie als een belangrijk hulpmiddel. KAR is een afkorting van Kritische succes factoren, Activiteiten en Resultaten. Deze methode helpt bij het vertalen van het verhaal naar een rationele verhaallijn.⁴²

K: Kritische succesfactoren	De kritische succesfactoren in een SCS leggen de aandacht op elementen als:	- Hoe de organisatie opereert - Wat de organisatie anders maakt voor haar concurrenten - Wat de organisatie blijvend maakt
A: Activiteiten	De Activiteiten richten zich op de vraag in welk type markt het bedrijf actief is:	- Wat zijn de belangrijkste product/marktcombinaties van de organisatie? - Wat is hoofdzaak en wat is bijzaak? - In welke landen is men actief?
R: Resultaten	De 'Resultaten' gaan over alles wat de organisatie probeert te bereiken:	- Tevredenheid van consumenten - De grootte van het marktaandeel - Welke financiële resultaten worden beoogd - Waardering van interne en externe stakeholders
Aandachtspunt:	'Analyseer het uiteindelijk KAR-model, waarbij elementen apart aangegeven worden met rood (doelend op elementen van het KAR-model die eerst verbeterd moet worden voordat ze gepromoot kunnen worden als kernelementen van de organisatie) of groen (elementen die al correct als kern bestempeld kunnen worden naar aanleiding van gedrag in het verleden).' ⁴³	

Stappenplan voor zo'n focusgroepsessie:

- Begin met een beschrijving van de kernactiviteiten van FPV
- Bedenk vervolgens wat de resultaten van FPV zouden moeten zijn.
- Constateer vervolgens wat de causale verbanden zijn tussen de drie elementen van de KAR-methode
- Maak twee herziene versies van het SCS

Stap 5 Implementatie van de uiteindelijke versie van de Sustainable Corporate Story

Een manier om de SCS te implementeren is door een creatief concept rondom het verhaal te bedenken. Dit werkt meer enthousiasme op en zorgt ervoor dat het een nog grotere inspiratiebron vormt voor communicatie-uitingen. Visualiseer het bijvoorbeeld binnen de organisatie. Dit advies is

47

Bijlagen behorende bij dit verslag, vind je door te klikken op onderstaande link:

<http://145.85.7.25/co/com2know/scripts/20092010/FHCB091058ZONSupportBV.doc>

reeds met betrekking tot de kernwaarden gegeven in paragraaf 8.2.3 op bladzijde 41. Het SCS zou op een zelfde manier uitgebeeld kunnen worden.

Een andere manier is het formuleren van Gemeenschappelijke Vertrek Punten (GVP's) aan de hand van het verhaal. *'Deze zijn te zien als centrale waarden die dienen als basis voor elke vorm van communicatie die door de onderneming wordt voorzien.'*⁴⁴

Aandachtspunten bij het SCS

Bij de creatie en implementatie van het SCS is het belangrijk de volgende punten in het achterhoofd te houden:

- Het SCS is te zien als een inspiratiebron. Het is niet de bedoeling dat er heel streng aan vast gehouden wordt. Dit zou creativiteit tegen kunnen werken. Ook zou het de acceptatie van de onderlinge gedachte tegenwerken. (Van Riel 2000)
- *'Een Sustainable Corporate Story is een dynamische entiteit, niet een statische.'*⁴⁵ Het verhaal is daarom nooit af en verandert mee met zowel de organisatie als de omgeving. Het is daarom van belang het organisatieverhaal eens in de drie jaar te herzien.
- De mate van interne steun is van groot belang bij de creatie en implementatie van het SCS. Reden te meer ervoor te zorgen dat medewerkers van FPV van begin af aan betrokken worden bij het SCS.

HOOFDSTUK 10 DISCUSSIE

In dit hoofdstuk wordt er teruggeblikt op het uitgevoerde onderzoek.

10.1 Opmerking bij de gegeven adviezen

FPV wilde een onderzoek naar en een advies met betrekking tot het imago van de organisatie. Uit het onderzoek dat hieraan vooraf ging is echter opgemerkt dat het verbeterpunt zich bevindt in de identiteit (intern) in plaats van in het imago (extern). Dit heeft extern wel een afdruk achtergelaten, maar aangezien de oorzaak in de identiteit ligt, is het raadzaam eerst hieraan te werken.

Daarom is ervoor gekozen een advies te formuleren met betrekking tot het versterken van de identiteit. De Gap tussen het imago en de gewenste identiteit kan pas verkleind worden wanneer de Gap tussen de gewenste en gepercipieerde identiteit verkleind is.

Doordat de belangrijkste adviezen interne aangelegenheden betreffen en deze daadwerkelijk door de kern van de organisatie aangepakt dienen te worden, is het niet mogelijk de gegeven adviezen reeds uit te werken. Het is zeer van belang dat de medewerkers van FPV zelf hierbij betrokken worden. Mocht dit uitgevoerd worden zonder medewerking van de medewerkers dan bestaat de kans dat er niets verandert aan de situatie en dat de kernwaarden niet genoeg gaan leven. Wel zijn de adviezen zo concreet mogelijk gemaakt.

10.2 Wat hadden we anders aan kunnen pakken?

10.2.1 Het onderzoek naar de gepercipieerde identiteit

Twee punten binnen het onderzoek naar de gepercipieerde identiteit hadden anders gekund:

De vragenlijst voor de medewerkers

In het onderzoek naar de gepercipieerde identiteit hebben wij een vragenlijst gemaakt. Deze hebben wij destijds in Word gemaakt. Voor de respondenten was het echter prettiger geweest als dit, net als de enquête voor de stakeholders, een online-enquête was. Allereerst is dit gebruiksvriendelijker. Daarnaast geeft het de mogelijkheid de vragenlijst volledig anoniem in te vullen. Wellicht was de respons dan ook hoger geweest. In dit geval hebben er namelijk negen van de dertien medewerkers van FPV deelgenomen aan het onderzoek.

De vraag over 'zelf te formuleren kernwaarden'

In de vragenlijst voor de medewerkers van FPV is de volgende vraag gesteld: *'Daarnaast is er op de volgende bladzijde plaats om maximaal drie eigen kernwaarden toe te voegen. Vul deze in, geef een rapportcijfer en geef net als bij de andere kernwaarden aan waarom deze bij FPV past.'* Een aantal respondenten heeft deze vraag anders opgevat dan bedoeld. Bij de medewerkers is het overgekomen alsof we vroegen naar kernwaarden die bij de respondent persoonlijk passen. We wilden echter weten of zij nog andere, voor FPV typerende, kernwaarden konden bedenken. Achteraf zien wij in dat deze vraag onduidelijk geformuleerd is. Er kwamen geen vernieuwende kernwaarden uit dit deel van het onderzoek, waardoor wij besloten hebben de antwoorden hierop niet mee te nemen in het onderzoek.

Het hechten van definities aan de kernwaarden

Tijdens het onderzoek naar de identiteit van FPV merkten we dat iedereen andere opvattingen had bij de genoemde kernwaarden. Omdat dit voor verwarring zorgden, hebben we ervoor gekozen om in het verdere onderzoek ervoor te zorgen dat we voor FPV concrete betekenissen paraat hadden. Bij de online enquête voor de stakeholders hadden we daarom bijvoorbeeld, in overleg met Jan Janssen, tijdelijke definities geformuleerd bij de kernwaarden.

10.2.2 De enquête voor het imago-onderzoek

In de enquête voor het imago-onderzoek hebben we de respondenten gevraagd of zij het logo van FPV konden herkennen uit een overzicht van een aantal verschillende logo's. Opvallend was dat de stakeholders die meededen aan de enquête dit allemaal wel konden, in tegenstelling tot de stakeholders die geïnterviewd zijn.

We kwamen er echter al snel achter wat de reden hiervan kon zijn. Allereerst werd de link naar de enquête verstuurd in een e-mail vanuit een FPV account. In deze e-mail werd onder de afzender het logo van de organisatie getoond. Hierdoor lag het logo vers in het geheugen van de respondent. Daarnaast hebben de respondenten die meededen aan de enquête de kans gehad deze online op te zoeken. De geïnterviewde respondenten niet.

Omdat het erg waarschijnlijk leek dat de resultaten van de enquêtes op dit punt minder betrouwbaar waren dan de resultaten verkregen uit de interviews, hebben we ervoor gekozen de uitkomst van de enquête met betrekking tot het logo niet te betrekken bij de analyse.

10.3 Overige zaken die van invloed zijn geweest op het onderzoek

10.3.1 Onderzoek naar de gepercipieerde identiteit

Wij vinden het erg jammer dat we het onderzoek naar de gepercipieerde identiteit van FPV digitaal hebben gedaan. Normaliter gebeurt dit face to face met een groep medewerkers. Dit was vanwege tijdgebrek op korte termijn echter niet mogelijk binnen FPV. Daarom is er gekozen voor een alternatief. In dit geval was dat het digitaal uitvoeren van het onderzoek.

Wij denken dat wanneer wij het onderzoek face tot face af hadden genomen, we meer in de diepte hadden kunnen gaan. Op die manier hadden wij meer informatie vergaard. Ook voor onze eigen feeling met de organisatie was dit beter geweest.

10.3.2 De positie binnen FPV

Omdat er binnen FPV geen plaats was voor nog twee stagiaires en doordat wij begeleid werden door de afdeling CPR zijn wij de afgelopen vier maanden niet aanwezig geweest in het gebouw van FPV.

Dit vinden wij jammer, omdat dit ook voor meer feeling met de organisatie had kunnen zorgen. Nu hebben wij het gedrag van de medewerkers van FPV daarom ook vooral aan de hand van gesprekken met bijvoorbeeld Jan Janssen en Eefke Hendriks vast gesteld. Wanneer wij de medewerkers van FPV tijdens de pauzes zagen hebben wij ook zoveel mogelijk geprobeerd hier een inschatting van te maken. Liever hadden wij ze echter zelf te werk zien gaan, zodat wij hier een eigen mening over konden vormen.

Tot slot zouden de medewerkers van FPV wellicht ook meer betrokken zijn geraakt bij het onderzoek wanneer ze ons meer en aan het werk hadden gezien.

LITERATUURLIJST

Boeken

- Titel: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en management
Auteur: N. van Dam & J. Marcus
Druk: 5^e druk
Jaar: 2005
Uitgeverij: Wolters-Noordhoff, Groningen
- Titel: Mind the Gap, stappenplan identiteit en imago
Auteur: J. van der Grinten
Druk: 1^e druk
Jaar: 2004
Uitgeverij: Boom Uitgeverij, Meppel
- Titel: Identiteit en imago, recente inzichten in corporate communication, theorie & praktijk
Auteur: C. van Riel
Druk: 3^e druk
Jaar: 2008
Uitgeverij: Academic Service, Amsterdam

Documentatie

- Titel: Uitleg funderingsschema
Auteur: P. Zweekhorst & M. van den Bosch
Bron: Lesmateriaal Fontys Hogeschool Communicatie
Jaar: 2010
- Titel: briefing Fontys Hogeschool Communicatie
Auteur: Eefke Hendriks
Bron: Intern document Fresh Park Venlo
Jaar: 2010
- Titel: Eerste concept merkdokument Freshpark
Auteur: N.N.
Bron: Intern document Fresh Park Venlo
Jaar: 2007
- Titel: Huisstijlhandboek
Auteur: Reclamebureau Bovil
Bron: Intern document Fresh Park Venlo
Jaar: 2008

Internet

Onderwerp: Geschiedenis Fresh Park Venlo
Auteur: N.N.
Bron: <http://www.freshparkvenlo.nl/nl/freshpark-venlo-geschiedenis.asp>
Geraadpleegd: 2 maart 2010

Onderwerp: ABC Westland
Auteur: N.N.
Bron: <http://www.abcwestland.com/?c=2&m=2>
Geraadpleegd: 4 mei 2010

Onderwerp: Chemelot
Auteur: N.N.
Bron1: <http://www.chemelot.nl/?id=1&template=movie.htm&taal=nl>
Bron2: <http://www.chemelot.nl/default.aspx?template=algemeen.htm&id=23&taal=nl>
Bron3: <http://www.chemelot.nl/default.aspx?id=6&template=algemeen.htm&taal=nl>
Geraadpleegd: 4 mei 2010

Onderwerp: Laddering: A Research Interview Technique for Uncovering Core Values
Auteur: M. Hawley (2009)
Bron: <http://www.uxmatters.com/mt/archives/2009/07/laddering-a-research-interview-technique-for-uncovering-core-values.php>
Geraadpleegd: 8 maart 2010

Onderwerp: ZON, interne gedragswaarden
Auteur: N.N.
Bron: <http://intranet/detail.php?id=2>
Geraadpleegd: 16 april 2010

Onderwerp: Wat is survey-onderzoek?
Auteur: N.N.
Bron: <http://www.survey-onderzoek.nl/survey.html>
Geraadpleegd: 7 mei 2010

BRONVERMELDING

HOOFDSTUK 2 ORGANISATIEBESCHRIJVING

- ¹ Hendriks, E. (2010) *Briefing Fontys Hogeschool Communicatie*. Intern document Fresh Park Venlo
- ² N.N. (2010) *Geschiedenis*. Geraadpleegd op 2 maart 2010, van <http://www.freshparkvenlo.nl/nl/freshpark-venlo-geschiedenis.asp>
- ³ Hendriks, E. (2010) *Briefing Fontys Hogeschool Communicatie*. Intern document Fresh Park Venlo
- ⁴ Zweekhorst, P & Bosch, M. van den (2008) *Uitleg funderingsschema*. Geraadpleegd op 26 februari 2010, van https://portal.fontys.nl/instituten/communicatie/jaar4/afstudeerstage/Shared%20Documents/Afstuderen%20inhoud/uitleg_funderingsschema.doc
- ⁵ N.N. (2007) *Eerste concept merkdokument Freshpark*. Intern document Fresh Park Venlo
- ⁶ N.N. (2007) *Eerste concept merkdokument Freshpark*. Intern document Fresh Park Venlo
- ⁷ Dam, N. van & Marcus, J. (2005) *Organisatie en Management*. (Vijfde druk) (Blz. 457). Groningen: Wolters-Noordhoff
- ⁸ N.N. (2007) *Eerste concept merkdokument Freshpark*. Intern document Fresh Park Venlo
- ⁹ N.N. (2007) *Eerste concept merkdokument Freshpark*. Intern document Fresh Park Venlo
- ¹⁰ Dam, N. van & Marcus, J. (2005) *Organisatie en Management*. (Vijfde druk) (Blz. 414). Groningen: Wolters-Noordhoff
- ¹¹ N.N. (2009) *Argi Business Centrum Westland*. Geraadpleegd op 4 mei 2010, van <http://www.abccwestland.com/?c=2&m=2>
- ¹² N.N. (2009) *Argi Business Centrum Westland*. Geraadpleegd op 4 mei 2010, van <http://www.abccwestland.com/?c=2&m=2>
- ¹³ N.N. (2009) *Verplaats uw denken naar Chemelot*. Geraadpleegd op 4 mei 2010, van <http://www.chemelot.nl/?id=1&template=movie.htm&taal=nl>
- ¹⁴ N.N. (2009) *Open innovatie versnelt uw businessgroei*. Geraadpleegd op 4 mei 2010, van <http://www.chemelot.nl/default.aspx?template=algemeen.htm&id=23&taal=nl>
- ¹⁵ N.N. (2009) Regio. Geraadpleegd op 4 mei 2010, van <http://www.chemelot.nl/default.aspx?id=6&template=algemeen.htm&taal=nl>

HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSVERANTWOORDING

- ¹⁶ Grinten, J. van der (2004) *Mind the Gap*. (Eerste druk) (Blz. 21). Meppel: Boom Uitgeverij
- ¹⁷ Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 48). Amsterdam: Academic Service
- ¹⁸ Grinten, J. van der (2004) *Mind the Gap*. (Eerste druk) (Blz. 39). Meppel: Boom Uitgeverij
- ¹⁹ Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 88). Amsterdam: Academic Service
- ²⁰ Hawley, M. (2009) *Laddering: A Research Interview Technique for Uncovering Core Values*. Geraadpleegd op 8 maart 2010, van <http://www.uxmatters.com/mt/archives/2009/07/laddering-a-research-interview-technique-for-uncovering-core-values.php>
- ²¹ Grinten, J. van der (2009) *Mind the Gap*. (Eerste druk) (Blz. 54). Meppel: Boom Uitgeverij
- ²² N.N. (2009) *Wat is survey-onderzoek?* Geraadpleegd op 7 mei 2010, van <http://www.survey-onderzoek.nl/survey.html>

HOOFDSTUK 4 HOOFDONDERZOEK FASE I

- ²³ N.N. (2007) *Eerste concept merkdokument Freshpark*. Intern document Fresh Park Venlo
- ²⁴ Grinten, J. van der (2004) *Mind the Gap*. (Eerste druk) (Blz. 23). Meppel: Boom Uitgeverij
- ²⁵ N.N. (2007) *Eerste concept merkdokument Freshpark*. Intern document Fresh Park Venlo
- ²⁶ N.N. (2009) *Wij ZON, interne gedragswaarden ZON*. Geraadpleegd op 16 april 2010, <http://intranet/detail.php?id=2>

-
- ²⁷ Grinten, J. van der (2004) *Mind the Gap*. (Eerste druk) (Blz. 37). Amsterdam: Uitgeverij Boom
- ²⁸ Reclamebureau Bovil (2008) *Huisstijlhandboek*.
- ²⁹ Grinten, J. van der (2004) *Mind the Gap*. (Eerste druk) (Blz. 44). Meppel: Boom Uitgeverij
- ³⁰ Grinten, J. van der (2004) *Mind the Gap*. (Eerste druk) (Blz. 45). Meppel: Boom Uitgeverij
- ³¹ Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 48). Amsterdam: Academic Service

HOOFDSTUK 6 HOOFDONDERZOEK FASE III

- ³² Grinten, J. van der (2004) *Mind the Gap*. (Eerste druk) (Blz. 61). Meppel: Boom Uitgeverij
- ³³ Grinten, J. van der (2004) *Mind the Gap*. (Eerste druk) (Blz. 68). Meppel: Boom Uitgeverij
- ³⁴ Van Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (H5). Amsterdam: Academic Service
- ³⁵ Van Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (H5). Amsterdam: Academic Service
- ³⁶ Van Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 185). Amsterdam: Academic Service
- ³⁷ Van Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 186). Amsterdam: Academic Service

HOOFDSTUK 9 STAPPENPLAN SUSTAINABLE CORPORATE STORY

- ³⁸ Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 187). Amsterdam: Academic Service
- ³⁹ Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 192). Amsterdam: Academic Service
- ⁴⁰ Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 194). Amsterdam: Academic Service
- ⁴¹ Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 195). Amsterdam: Academic Service
- ⁴² Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 196). Amsterdam: Academic Service
- ⁴³ Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 197). Amsterdam: Academic Service
- ⁴⁴ Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 199). Amsterdam: Academic Service
- ⁴⁵ Riel, C. van (2008) *Identiteit en Imago* (Derde druk) (Blz. 200). Amsterdam: Academic Service